



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

CONFERENCE

Trente-neuvième session

Rome, 6-13 juin 2015

Examen indépendant des réformes de la gouvernance de la FAO

Rapport final

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



mm578f



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

Bureau de l'évaluation

Examen indépendant des réformes de la gouvernance de la FAO

Rapport final

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

Bureau de l'évaluation (OED)

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

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Le fait qu'une société ou qu'un produit manufacturé, breveté ou non, soit mentionné ne signifie pas que la FAO approuve ou recommande ladite société ou ledit produit de préférence à d'autres sociétés ou produits analogues qui ne sont pas cités.

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

© FAO 2014

La FAO encourage l'utilisation, la reproduction et la diffusion des informations figurant dans ce produit d'information. Sauf indication contraire, le contenu peut être copié, téléchargé et imprimé aux fins d'étude privée, de recherches ou d'enseignement, ainsi que pour utilisation dans des produits ou services non commerciaux, sous réserve que la FAO soit correctement mentionnée comme source et comme titulaire du droit d'auteur et à condition qu'il ne soit sous-entendu en aucune manière que la FAO approuverait les opinions, produits ou services des utilisateurs.

Toute demande relative aux droits de traduction et d'adaptation ainsi qu'à la revente ou à d'autres droits d'utilisation commerciale doit être présentée au moyen du formulaire en ligne disponible à www.fao.org/contact-us/licence-request ou adressée par courriel à copyright@fao.org.

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

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

Remerciements

L'Équipe chargée de l'examen indépendant des réformes de la gouvernance de la FAO tient à exprimer ses sincères remerciements à tous ceux qui ont pris le temps nécessaire pour fournir des informations, échanger des points de vue et répondre aux longues questions qui leur étaient posées.

L'Équipe a pu notamment compter sur les informations et les opinions généreusement fournies par le Président indépendant du Conseil, les représentants permanents auprès de la FAO et leur personnel, la direction de la FAO et les secrétaires des organes directeurs de l'Organisation. Elle tient en outre à remercier tous ceux qui ont répondu au questionnaire d'enquête.

L'Équipe tient enfin à exprimer sa gratitude à Mme Sarah Jaff, du Bureau de l'évaluation, qui lui a fourni un soutien administratif en alliant patience et bonne humeur.

Équipe chargée de l'examen indépendant

- Mme Maxine Olson (États-Unis d'Amérique), chef de mission
- Mme Nadia Hijab (Jordanie), spécialiste de la gouvernance

Bureau de l'évaluation de la FAO

- Mme Tullia Aiazzi, fonctionnaire principal d'évaluation
- Mme Federica Bottamedi, analyste

Tables des matières

Remerciements	iii
Liste des sigles	vi
Résumé	vii
1 Introduction	1
1.1 Historique	1
1.2 Portée et méthodologie	1
1.3 Structure du rapport et termes utilisés	3
2 Messages clés en vue de la poursuite des progrès concernant la gouvernance de la FAO	5
3 Vue d'ensemble du système de gouvernance de la FAO	8
3.1 Créer des conditions favorables à la gouvernance	8
3.2 Les fonctions internationales et internes de la gouvernance	9
4 Conférence	11
4.1 Historique	11
4.2 Principales constatations	11
4.3 Conclusion et recommandations	13
5 Conseil	16
5.1 Historique	16
5.2 Principales constatations	16
5.2.1 <i>Orientations données aux autres organes directeurs et à la direction et surveillance</i>	16
5.2.2 <i>Montant du budget, date des réunions, rapport du Conseil, ordre du jour de la Conférence</i>	18
5.2.3 <i>Taille et composition du Conseil</i>	19
5.2.4 <i>Rôle des groupes régionaux</i>	20
5.3 Conclusion et recommandations	21
6 Président indépendant du Conseil	23
6.1 Historique	23
6.2 Principales constatations	23
6.3 Conclusion et recommandations	24
7 Comité du Programme	25
7.1 Historique	25
7.2 Principales constatations	26
7.2.1 <i>Vue d'ensemble</i>	26
7.2.2 <i>Priorités de programme, stratégie et budget</i>	26
7.2.3 <i>Évaluation</i>	27
7.3 Conclusion et recommandations	27
8 Comité financier	29
8.1 Historique	29
8.2 Principales constatations	30
8.3 Conclusion et recommandations	31
9 Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier	32
9.1 Historique	32
9.2 Principales constatations	32
9.3 Conclusion et recommandations	33
10 Comité des questions constitutionnelles et juridiques	33
10.1 Historique	33
10.2 Principales constatations	34
10.3 Conclusion et recommandations	34
11 Comités techniques	35

11.1	Historique	35
11.2	Principales constatations	35
11.2.1	<i>Contribution des comités techniques aux fonctions internationales</i>	37
11.2.2	<i>Contribution des comités techniques à la gouvernance interne</i>	37
11.3	Conclusion et recommandations	38
12	Conférences régionales	39
12.1	Historique	39
12.2	Principales constatations	40
12.2.1	<i>L'organisation des conférences régionales</i>	40
12.2.2	<i>Fonctions internationales et surveillance interne</i>	41
12.3	Conclusion et recommandations	43
13	Programmes de travail pluriannuels	45
13.1	Historique	45
13.2	Principales constatations	45
13.3	Conclusion et recommandations	46
14	Réunions ministérielles	47
14.1	Historique	47
14.2	Principales constatations	48
14.3	Conclusion et recommandations	48
15	Organes statutaires	49
15.1	Historique	49
15.2	Principales constatations	49
15.3	Conclusion et propositions	50
16	Évaluation	51
16.1	Historique	51
16.2	Principales constatations	51
16.3	Conclusion et recommandations	53
17	Vérification interne	54
17.1	Historique	54
17.2	Principales constatations	54
17.3	Conclusion	55
18	Actions liées au poste de Directeur général	55
18.1	Historique	55
18.2	Principales constatations	55
18.3	Conclusion et recommandations	56
19	Le coût des organes directeurs de la FAO	56
19.1	Historique	56
19.2	Principales constatations	57
19.3	Conclusion	60
20	Suggestions opérationnelles	60
21	Observations finales	62

Annexes

Annexe 1	Dispositions relatives à l'examen indépendant des réformes concernant la gouvernance	63
Annexe 2	Profil des membres de l'Équipe d'examen	77
Annexe 3	Liste des personnes interrogées	78
Annexe 4	Méthode	90
Annexe 5	Actions du PAI, en regard du rapport sur l'Examen indépendant des réformes concernant la gouvernance	97
Annexe 6	Données chiffrées sur le système de gouvernance de la FAO	128

Liste des sigles

APRC	Conférence régionale pour l'Asie et le Pacifique
ARC	Conférence régionale pour l'Afrique
CIN2	deuxième Conférence internationale sur la nutrition
COAG	Comité de l'agriculture
CoC-EEI	Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO
CP	Comité des produits
CSA	Comité de la sécurité alimentaire mondiale
CT	comités techniques de la FAO
EEI	Évaluation externe indépendante
Équipe EI	Équipe chargée de l'examen indépendant
ERC	Conférence régionale pour l'Europe
iNARC	Conférence régionale informelle pour l'Amérique du Nord
LARC	Conférence régionale pour l'Amérique latine et les Caraïbes
NERC	Conférence régionale pour le Proche-Orient
OED	Bureau de l'évaluation de la FAO
OMS	Organisation mondiale de la santé
OSD	Bureau de l'appui à la décentralisation
PAI	Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO
PAM	Programme alimentaire mondial
PMT	plan à moyen terme
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PTB	Programme de travail et budget
SOFA	La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

Résumé

Historique et méthodologie

ES1. En 2008, la Conférence de la FAO a approuvé le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI) aux fins de la mise en œuvre des recommandations de l'Évaluation externe indépendante (EEI), conduite en 2007. Sur les 274 actions du PAI, 102 étaient consacrées à la réforme de la gouvernance¹. L'action 2.74 prévoyait que la Conférence évalue en 2015 les progrès accomplis au moyen notamment d'un examen indépendant. Le Conseil, à sa cent quarante-huitième session, tenue en décembre 2013, a approuvé les dispositions relatives à cet examen indépendant et a nommé une équipe indépendante de deux consultants externes, soutenus par le Bureau de l'évaluation de la FAO.

ES2. L'examen interne a fait l'objet d'une large participation et a comporté des discussions avec les Membres dans diverses tribunes et à différentes étapes, ainsi qu'avec des fonctionnaires de haut rang du Secrétariat. L'équipe chargée de l'examen indépendant (Équipe d'examen) a évalué la mise en œuvre des réformes de la gouvernance à l'aune de quatre critères: couverture, efficacité, efficacité et impact. Elle a dressé la carte des actions du PAI afin d'en suivre la mise en œuvre; a analysé les progrès accomplis en prenant 2006-2007 comme point de référence; a examiné l'approche adoptée par quatre autres organismes des Nations Unies s'agissant des trois actions du PAI non achevées; a réalisé des entretiens avec les parties prenantes; a mené des enquêtes auprès des membres de tous les organes directeurs depuis 2012 ainsi que des secrétaires des organes relevant de l'Article XIV; et a observé en personne toutes les sessions des conférences régionales en 2014, la session de 2014 du Comité des forêts, certaines réunions du Comité des pêches, la quatre-vingt-dix-huitième session du Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ), la cent quinzième session du Comité du Programme et la cent cinquante-quatrième session du Comité financier, ainsi que leur réunion conjointe, et la cent quarante-neuvième session du Conseil. Le présent rapport s'appuie sur les données recueillies tout au long de l'examen, que l'Équipe d'examen a analysées, et propose 16 recommandations numérotées et 12 suggestions portant sur des questions pratiques.

ES3. Le présent rapport offre une vision d'ensemble des fonctions des organes directeurs de la FAO et passe en revue chacun de ces organes, l'un après l'autre. Il examine également les programmes de travail pluriannuels, les réunions ministérielles, l'évaluation, la vérification des comptes, les actions concernant la fonction de Directeur général et le coût des organes directeurs. Chaque section comporte une conclusion et des recommandations, qui sont regroupées en fin de section pour faciliter la lecture. L'annexe 5 relie chaque action du PAI aux sections, recommandations et suggestions pertinentes du rapport.

ES4. En vertu des Textes fondamentaux de la FAO, les organes directeurs ont pour rôle de définir les politiques générales et les cadres réglementaires de l'Organisation et de contrôler tous les aspects du travail de celle-ci. Étant donné que la définition actuelle de la portée des politiques et des cadres réglementaires peut prêter à confusion, le présent rapport recourt aux expressions «fonctions internationales» et «surveillance interne» pour distinguer ces deux aspects de la gouvernance.

Suggestions concernant la définition des organes directeurs

Telle qu'elle est formulée actuellement, la définition de la notion d'organe directeur dans les Textes fondamentaux ne permet pas d'établir clairement si elle fait référence aux «fonctions internationales» ou à la surveillance interne. Il conviendrait de préciser qu'elle couvre les deux.
--

Cinq messages clés

ES5. *Premier message:* les progrès sont considérables. La majorité des 102 actions du PAI ont été mises en œuvre et seules trois restent inachevées. La définition des responsabilités des organes directeurs et de leurs flux de travail est maintenant plus claire, les réunions sont bien structurées et

¹ Les actions du PAI relatives à la gouvernance portent les numéros 2.01 à 2.101, et comprennent également l'action 4.4, qui porte sur la composition du Conseil et sa représentativité régionale.

proches de celles du secteur privé, et le sens des responsabilités de la part du Secrétariat vis-à-vis des Membres a été renforcé. La confiance a été pour une grande part rétablie entre les Membres et le Secrétariat et entre les Membres eux-mêmes.

ES6. *Deuxième message:* il est nécessaire d'adopter une approche mieux ciblée des fonctions internationales de la FAO. L'action 2.1 du PAI, qui appelle la direction des organes directeurs à examiner systématiquement la situation mondiale afin de déterminer quels domaines thématiques nécessitent des actions d'ordre politique ou réglementaire de la part de la FAO ou d'autres instances, n'a pas été mise en œuvre. De ce fait, les conférences régionales et les comités techniques établissent de longues listes de priorités, dont beaucoup, bien qu'essentielles aux niveaux régional ou technique, ne permettent pas à la FAO de mobiliser des ressources à l'échelle de l'Organisation derrière un thème en particulier qui aurait un impact significatif dans la communauté mondiale. La Conférence, les conférences régionales et les comités techniques devraient définir pour chaque période biennale un domaine thématique qui ferait l'objet d'un examen et de politiques; ce processus déboucherait sur une position d'ensemble de l'Organisation sur le thème choisi, qui serait nuancée sur le plan régional et solide du point de vue technique et que l'Organisation pourrait présenter dans d'autres instances internationales, tels qu'une conférence internationale, ou promulguer par l'intermédiaire de la Conférence.

ES7. *Troisième message:* les informations pour la surveillance des organes directeurs doivent être axées sur les résultats. La gestion axée sur les résultats faisait partie intégrante du PAI, mais elle n'a pas encore été complètement mise en œuvre, notamment en raison du changement dans le Cadre stratégique. Si le Secrétariat a aujourd'hui bien avancé dans la mise sur pied d'un nouveau système de résultats, les organes directeurs doivent jouer un rôle très actif pour veiller à ce que les informations recueillies traduisent bien leurs besoins, sachant que leur rôle est différent de celui du Secrétariat. En particulier, ils doivent pouvoir s'assurer que l'Organisation contribue raisonnablement aux résultantes plus vastes. Enfin, plus d'informations sur l'allocation des ressources dans certains domaines doivent être communiquées aux organes directeurs.

ES8. *Quatrième message:* les organes directeurs doivent prendre davantage d'initiatives afin de renforcer leur impact. L'Équipe d'examen suggère l'adoption de mesures visant à renforcer les capacités de surveillance ainsi que le sens des responsabilités du Secrétariat. Ces mesures ne devraient pas compromettre l'indispensable confiance établie entre le Secrétariat et les organes directeurs si elles sont mises en œuvre dans le respect des rôles et des responsabilités incombant aux organes directeurs et au Secrétariat. Elles montrent que bien qu'ils collaborent étroitement, les Membres et le Secrétariat ne sont pas pareils: le Secrétariat rend compte aux organes directeurs, tandis que les Membres rendent compte à leur gouvernement et aux contribuables de leur pays. Les mesures suggérées sont notamment les suivantes: suivi des questions transversales lors des sessions du Comité du Programme et du Comité financier afin d'être en mesure d'étoffer les points de vue des Membres sur les progrès accomplis par l'Organisation; recours au cas par cas à des experts externes sur des questions concernant les procédures des organes directeurs lorsqu'un point de vue extérieur est jugé potentiellement utile sur un point spécifique; léger étoffement des informations disponibles dans les rapports des organes directeurs afin de prévoir l'examen de problèmes cruciaux, de sorte que soient détectées les questions qui évoluent et qui pourraient nécessiter une attention continue, comme par exemple l'équilibre entre les sexes et l'intégration de cette dimension, ainsi que la mise en avant ou en retrait de certaines priorités.

ES9. *Cinquième message:* clarifier le rôle des conférences régionales et des comités techniques. Le PAI a accordé une attention particulière aux conférences régionales, qu'il a formellement intégrées dans le système de gouvernance. Les conférences régionales ont très nettement progressé dans l'accomplissement de leurs fonctions de surveillance interne et de leurs fonctions internationales, mais il persiste un certain flou concernant le périmètre des fonctions des conférences régionales. Il conviendrait de préciser que la fonction formelle de surveillance de ces conférences porte uniquement sur les activités menées par la FAO dans le cadre de programmes régionaux, et que lorsqu'elles établissent des priorités, elles le font au niveau des résultantes de l'Organisation afin d'orienter le travail de cette dernière. Les conférences régionales devraient en outre disposer d'informations axées sur les résultats et il faudrait leur donner plus de précisions sur la disponibilité des ressources. Ces changements devraient être mis en œuvre dans le prochain cycle des conférences régionales, en 2016.

En ce qui concerne les comités techniques, ils ne sont pas structurés clairement autour de leurs fonctions internationales et de leurs fonctions de surveillance. Il conviendrait également de clarifier davantage les responsabilités des bureaux et des comités directeurs des comités techniques entre les sessions.

Conférence

ES10. Toutes les actions du PAI concernant les procédures ont été achevées et appréciées par les Membres. Toutefois, la Conférence ne joue pas encore pleinement son rôle d'organe suprême dans le cadre des fonctions internationales de la FAO. Il faut en faire davantage pour aligner les travaux des conférences régionales, des comités techniques et de la Conférence en vue de créer un processus de fonctions internationales fonctionnel et cohésif, conformément à l'action 2.1, qui préconise une contribution plus active des organes directeurs à la définition de l'ordre du jour relevant des fonctions internationales.

ES11. Le processus de fonctions internationales s'ouvrirait sur un passage en revue des conférences mondiales et autres tribunes internationales de haut niveau à venir, réalisé par les Membres et les présidents ou autres représentants des conférences régionales et des comités techniques, les Coordonnateurs d'objectifs stratégiques et les sous-directeurs généraux des départements techniques. Le groupe choisirait un ou deux thèmes (maximum), parmi les objectifs stratégiques de la FAO, à porter à l'attention de l'ensemble de l'Organisation. Sa proposition serait soumise pour examen au Comité du Programme et au Conseil, ce dernier adresserait ensuite à la Conférence sa recommandation sur le thème sélectionné pour l'exercice biennal à venir, qui serait examinée par la Commission I de la Conférence. La Conférence demanderait aux conférences régionales et aux comités techniques d'examiner le ou les thèmes à leur session suivante, à l'aune de leurs perspectives régionales et techniques.

ES12. Les résultats de leurs travaux seraient synthétisés par le Secrétariat dans un document complet de politique générale, soumis à la Commission I pour examen. La Commission I déciderait également de transmettre ou non le document de politique générale à un forum international extérieur, comme une conférence internationale, ou d'en faire une référence qui guiderait les travaux de l'Organisation et des Membres. La définition des priorités se ferait dans le contexte du cadre stratégique révisé, et ce processus permettra un meilleur ciblage.

Recommandation 1: Examen de la cohérence des politiques et des cadres réglementaires au niveau mondial

Afin de renforcer leur contribution à la cohérence des politiques et aux cadres réglementaires au niveau mondial, il conviendrait que les organes directeurs procèdent à un examen critique des questions mondiales et choisissent un thème biennal, qui serait soumis à l'examen et à la décision des conférences régionales, des comités techniques et de la Conférence. Ce thème devrait s'inscrire dans le droit fil du Cadre stratégique révisé ayant été approuvé et des priorités établies par les conférences régionales et les comités techniques dans le cadre du PTB.

ES13. L'Équipe d'examen suggère en outre que les Membres pourraient souhaiter réexaminer la disposition du PAI prévoyant de ménager un délai de 60 jours entre le Conseil et la Conférence et ramener ce délai à 30 ou 45 jours, sachant que les pays auraient déjà examiné et approuvé le Plan à moyen terme et le Programme de travail et budget (PMT/PTB) au Conseil.

Conseil

ES14. La capacité du Conseil de formuler des orientations et d'assurer la surveillance s'est accrue. Les Membres se sont félicités de la transparence dont faisait preuve le Secrétariat en ce qu'il communiquait des informations qui n'étaient pas divulguées auparavant, et apprécient grandement la concision et le caractère ciblé des rapports du Conseil depuis le lancement du PAI. Ceci étant dit, il est possible que les rapports récents soient devenus trop synthétiques, et les Membres pourraient souhaiter revenir à l'approche adoptée pour les rapports de la période 2010 à 2013, publiés après le lancement du PAI, qui étaient également très concis et ciblés, mais comportaient un ou deux

paragraphes synthétisant les questions essentielles du débat, de façon à assurer un suivi des questions et des préoccupations.

ES15. Le Conseil et ses comités pourraient en outre prendre davantage d'initiatives dans deux domaines: consolider leurs propres positions et faire en sorte que le Secrétariat rende des comptes. Les outils de suivi axés sur les résultats seront déployés en 2015. Ils permettront de disposer d'informations précieuses, mais ne fourniront peut-être pas le type de données nécessaires aux organes directeurs étant donné que ceux-ci exercent des fonctions différentes de celles assumées par le Secrétariat, et qu'ils ont en outre des lignes de compte rendu différentes. À cet égard, les membres pourraient souhaiter faire appel au cas par cas à des experts externes indépendants qui rendraient compte directement au Conseil. C'est l'idée maîtresse de la recommandation 2, qui préconise davantage d'informations axées sur les résultats et, lorsque nécessaire, un appui supplémentaire au processus de gouvernance.

Recommandation 2: Fonction de surveillance du Conseil

Il conviendrait que le Conseil continue de faire pression pour obtenir les informations axées sur les résultats qui lui permettront d'orienter et de contrôler efficacement les travaux de la FAO, avec le soutien actif du Comité du Programme et du Comité financier. S'il existe encore une marge de progression quant à ces informations, le Conseil envisagera peut-être de s'appuyer sur une expertise indépendante, qui l'aidera à formuler des indicateurs adéquats.

ES16. L'absence de consensus sur la recommandation relative au montant du budget adressée à la Conférence tient à la divergence très nette entre les Membres favorables au principe de croissance zéro et d'autres Membres et le Secrétariat, qui souhaitent que le budget présente une certaine marge de progression. Étant donné que cette question ne sera pas résolue dans un avenir proche, il conviendrait de clore cette action non achevée du PAI. Toutefois, cela n'empêchera pas l'examen du budget par le Conseil, qui restera une activité utile aux Membres.

Recommandation 3: Rôle du Conseil dans la présentation d'une recommandation concernant le montant du budget

Il faudrait clore l'action du PAI non encore achevée concernant la formulation d'une recommandation par le Conseil sur le montant du budget, à l'intention de la Conférence.

ES17. Les Membres ont déployé des efforts intenses au fil des ans pour s'attaquer à la question de la taille et de la composition du Conseil, qui oppose ceux qui sont prêts à envisager un Conseil plus petit ou des ajustements à la représentation régionale et ceux qui ne le sont pas. La question est donc dans une impasse. De même que l'action non achevée précédente, il est peu probable qu'un consensus soit obtenu dans un avenir proche sur la question de la taille et de la composition du Conseil, même si l'occasion de dégager un consensus politique à cet égard pourrait se présenter dans les prochaines années.

Recommandation 4: Taille du Conseil

Il faudrait suspendre l'action du PAI non encore achevée qui concerne la taille et la composition du Conseil tant que le Président indépendant du Conseil considèrera qu'il n'existe pas un consensus suffisant pour aboutir à une solution satisfaisante du point de vue de la plupart des Membres.

ES18. Enfin, si les groupes régionaux jouent aujourd'hui un rôle actif, constructif et important dans la gouvernance de la FAO, des zones d'ombre demeurent quant aux rôles et aux attentes échéant aux groupes régionaux, aux bureaux régionaux et aux présidents des conférences régionales. Les membres du Conseil souhaiteront peut-être examiner ces zones d'ombre avec la direction à l'occasion de leurs réunions informelles et échanger des informations sur les méthodes de travail et les pratiques optimales adoptées dans les différents groupes.

Président indépendant du Conseil

ES19. L'Équipe d'examen a constaté que les Membres étaient dans l'ensemble satisfaits du rôle joué par le Président indépendant du Conseil et que le poste de Président indépendant du Conseil présentait plusieurs avantages, parmi lesquels: continuité, mémoire institutionnelle, indépendance et facilitation parmi les Membres, avec le Secrétariat et, le cas échéant, avec d'autres tribunes. La FAO devrait donc maintenir le Président indépendant du Conseil afin qu'il assume ces rôles et soutienne la progression des réformes et la confiance instaurée jusqu'ici. Cependant, lorsque le Président indépendant du Conseil se voit confier des responsabilités supplémentaires, des ressources additionnelles devraient être mises à sa disposition. À cet égard, le Président indépendant du Conseil aurait la possibilité de charger des Membres d'étudier des points particuliers et de solliciter les vice-présidents aux fins de la rédaction du rapport du Conseil, en collaboration avec le Secrétariat. Enfin, l'Équipe d'examen estime que la personne assumant la fonction de Président indépendant du Conseil devrait être familière du fonctionnement des organes directeurs de la FAO.

Recommandation 5: Appui fourni au Président indépendant du Conseil en cas de responsabilités supplémentaires

Lorsque les Membres confient des responsabilités supplémentaires au Président indépendant du Conseil, ils devraient mettre eux-mêmes des ressources supplémentaires à sa disposition.

Recommandation 6: Qualifications attendues du Président indépendant du Conseil

Il conviendrait de réviser les Textes fondamentaux ayant trait au Président indépendant du Conseil en ajoutant les mots «expérience pertinente du fonctionnement des organes directeurs de la FAO» au texte existant («*expérience dans les domaines d'activité de l'Organisation*»).

Comités du Conseil: Comité du Programme, Comité financier et Comité des questions constitutionnelles et juridiques

ES20. Le Comité du Programme fonctionne de manière efficace et efficiente et soumet à l'examen du Conseil des rapports de fond, mais néanmoins concis. Des améliorations sont toutefois possibles afin qu'il donne des orientations plus dynamiques au Conseil.

ES21. Le Comité financier est un organe solide et au fonctionnement efficace, composé de membres engagés et doté d'un secrétariat dévoué; depuis le lancement du PAI, il a accru son capital de confiance et sa transparence et amélioré sa documentation. Pour autant, on doit continuer de réfléchir à des moyens d'accroître l'efficacité du Comité financier et de réduire la durée de ses sessions, et éventuellement leur nombre. Les Membres souhaiteront peut-être envisager de charger des volontaires de suivre les méthodes de travail et les ordres du jour du Comité sur l'année et faire rapport à intervalles réguliers sur les possibilités de réaliser des gains d'efficacité. Ils souhaiteront peut-être aussi envisager de fixer un certain laps de temps pour les différents points de l'ordre du jour.

ES22. Des progrès appréciables sont également à noter depuis le lancement du PAI du côté de la réunion conjointe, bien qu'il soit difficile de trouver un juste équilibre entre les points examinés lors d'une session du Comité du Programme, du Comité financier et lors de leur réunion conjointe sans risque de duplication d'une part ou, de l'autre, d'éluder certaines questions. Les Membres souhaiteront peut-être envisager de charger un ou plusieurs d'entre eux d'observer les flux d'activité des deux comités en direction de la réunion conjointe et du Conseil de manière continue et de recenser les domaines dans lesquels apparaissent des doublons, des chevauchements ou une faible valeur ajoutée.

ES23. La mise en œuvre du PAI s'est étendue au Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ), qui a amélioré sa flexibilité et son fonctionnement.

ES24. Malgré leur efficacité et leur efficacité croissantes, le Comité du Programme, le Comité financier, le CQCJ et le Conseil ne prennent encore pas suffisamment d'initiatives quant à la suite à donner lorsque la mise en œuvre n'est pas satisfaisante. Le problème vient en partie du fait que les organes directeurs eux-mêmes n'assurent pas de suivi et ne conservent pas de mémoire

institutionnelle sur les questions stratégiques ou transversales, y compris celles qui se sont révélées difficiles à résoudre, notamment l'égalité des sexes ou la mise en avant ou en retrait de domaines prioritaires, et qu'ils s'appuient sur des ordres du jour qui suivent le même schéma à chaque exercice biennal et sur la documentation élaborée par le Secrétariat.

Recommandation 7: Détecter les questions exigeant un suivi

Le Comité du Programme, le Comité financier et le Comité des questions constitutionnelles et juridiques devraient recenser les questions transversales ou stratégiques qu'il conviendrait de suivre sur la durée, dans le cadre de l'examen des documents fournis au titre des points de l'ordre du jour de leurs sessions. Il s'agirait d'un travail informel réalisé par des Membres sur la base du volontariat, individuellement ou en groupe. Le cas échéant, les Membres décideraient de l'utilité éventuelle d'adresser les constatations du Comité au Conseil sous la forme d'un rapport contenant des recommandations à ce sujet.

ES25. Si l'équipe d'examen a constaté que la majorité des membres du Comité du Programme, du Comité financier et du CQCJ participaient activement aux travaux de leur comité respectif, l'enquête a révélé une certaine ambivalence sur la question de savoir si les membres du Comité du Programme étaient dotés des qualifications nécessaires au bon fonctionnement de cet organe. La nomination relève d'une décision politique pour le pays concerné, néanmoins les trois comités devraient rechercher en permanence les candidats disposant des meilleures qualifications, qu'ils soient à Rome ou dans les pays.

Recommandation 8: Qualifications des candidats aux comités du Conseil

Il conviendrait que les groupes régionaux recherchent en permanence des candidats potentiels dotés des compétences voulues à Rome et dans les pays Membres, et que les informations communiquées au moment de l'élection soient aussi précises que possibles quant à la formation et/ou à l'expérience des candidats dans les domaines de travail intéressant l'organe directeur pour lequel ils postulent.

ES26. Par ailleurs, compte tenu de la pratique consistant à adresser les rapports de vérification des comptes au Comité financier et les rapports d'évaluation au Comité du Programme, certaines questions essentielles peuvent passer entre les mailles du filet: les présidents du Comité du Programme et du Comité financier devraient décider ensemble s'ils doivent se répartir les questions entre eux ou les confier à la Réunion conjointe.

Recommandation 9: Examen des rapports d'évaluation et des rapports de vérification des comptes

Le Comité du Programme et le Comité financier devraient chacun être chargés d'examiner les informations relevant de leurs compétences respectives qui figurent dans les rapports d'évaluation et dans les rapports de vérification des comptes. Les présidents de ces deux comités devraient décider ensemble s'ils doivent se répartir les questions entre eux ou confier le tout à la Réunion conjointe.

Comités techniques

ES27. Le PAI a modifié les lignes de compte rendu des comités techniques, comme c'est le cas pour les conférences régionales, afin qu'ils répondent au Conseil pour les questions de surveillance interne et à la Conférence pour ce qui relève des fonctions internationales. Il a également renforcé le rôle des présidents afin de faciliter une contribution plus importante des Membres concernant l'organisation et le contenu des sessions des comités techniques. Si les comités techniques apportent d'importantes contributions sur le plan technique, il leur est difficile de jouer un rôle de surveillance en raison de la taille de leurs sessions, et de la diversité des horizons et des intérêts de leurs participants. De plus, des informations budgétaires réalistes doivent être fournies aux comités techniques pour leurs débats sur les priorités, ce qui leur permettrait de formuler des recommandations restant dans les limites de l'enveloppe budgétaire attendue. Enfin, le rôle des bureaux et des comités

directeurs des comités techniques, au-delà de la préparation de la prochaine session, doit être précisé, compte tenu des responsabilités incombant à l'organe dont ils relèvent.

Recommandation 10: Mandat des comités techniques entre les sessions

Compte tenu de l'avis exprimé par le Comité des questions constitutionnelles et juridiques et des solutions proposées ci-dessus, il conviendrait que le Conseil et les comités techniques précisent le rôle et les pouvoirs qui reviennent aux bureaux et aux comités directeurs des comités entre les sessions.

ES28. L'Équipe d'examen suggère que les Membres souhaiteront peut-être envisager un examen plus complet des activités des comités techniques afin de répondre aux points qui dépassent le périmètre du présent examen.

Conférences régionales

ES29. Les responsabilités de gouvernance des conférences régionales se sont considérablement accrues depuis que ces organes ont été officiellement intégrés dans le processus de gouvernance. Néanmoins, elles ne jouent pas encore pleinement le rôle d'un organe directeur tant dans les fonctions internationales que dans les fonctions de surveillance interne, et ce du fait de la non application de l'action 2.1 du PAI, comme on l'a vu plus haut, et parce que leur examen des priorités reste encore d'ordre très général.

Recommandation 11: Définition des priorités par les conférences régionales

Il conviendrait que la définition des priorités à l'échelle régionale se situe au niveau «résultante de l'Organisation» afin de fournir des indications plus spécifiques pour orienter le travail de la FAO durant l'exercice biennal à venir.

ES30. Il est en outre possible d'améliorer les informations dont disposent les conférences régionales aux fins de la supervision des programmes. La mise en place des initiatives régionales a constitué une étape positive. Mais il faut en faire davantage, en particulier pour que les conférences régionales disposent d'informations sur les programmes régionaux axées sur les résultats, qui les aident à en évaluer l'exécution, ainsi que d'informations financières plus détaillées. Ces recommandations devraient être mises en œuvre avant que ne s'ouvre le cycle 2016 des conférences régionales afin que celles-ci soient réellement intégrées dans le processus de gouvernance à cette occasion.

Recommandation 12: Informations dont disposent les conférences régionales

Il serait souhaitable que les conférences régionales disposent d'informations axées sur les résultats qui les aident à évaluer l'exécution du Programme et ses réalisations. Des informations plus détaillées sur les progrès des activités régionales mises en œuvre sous la responsabilité du bureau régional, notamment les initiatives régionales, pourraient être également mises à la disposition des conférences régionales, pour examen, et inclure des informations financières.

ES31. L'Équipe d'examen suggère que les Membres souhaiteront peut-être réfléchir à la nécessité de clarifier davantage les responsabilités des présidents des conférences régionales vis-à-vis des membres de celles-ci et du Secrétariat; l'organisation de sessions qui permettent aux délégués de procéder à des échanges de vues plus riches; et l'intégration des priorités définies par les commissions techniques régionales concernant les forêts et les pêches afin qu'elles fassent partie intégrante des rapports des conférences régionales présentés au Conseil.

Programmes de travail pluriannuels

ES32. Les programmes de travail pluriannuels sont conçus pour permettre aux Membres d'examiner les activités des organes directeurs en suivant une approche structurée et axée sur les résultats, et de revoir périodiquement les méthodes et les pratiques de travail. Les programmes de travail pluriannuels établis pour le Conseil, le Comité du Programme et le Comité financier sont

pleinement opérationnels et il conviendrait de les maintenir et de continuer à en suivre la mise en œuvre. Il faudrait conserver les éléments relatifs aux objectifs, aux méthodes de travail et au plan à évolution continue, mais il est recommandé de supprimer la section relative aux résultats sous sa forme actuelle ou de la modifier sensiblement afin de préciser les résultats à produire. Il faudrait par ailleurs ajouter une section sur les questions et préoccupations dont l'organe directeur souhaite suivre l'évolution sur la durée.

Recommandation 13: Présentation du programme de travail pluriannuel du Conseil et de ses comités

Il conviendrait de modifier la présentation des programmes de travail pluriannuels du Conseil et de ses comités, de façon à supprimer ou à réviser la section relative aux résultats et à ajouter une section sur les questions stratégiques et les questions en suspens exigeant un suivi sur la durée.

ES33. S'agissant des conférences régionales et des comités techniques, la taille et le caractère formel des réunions ne permettent pas de mener un débat sur les performances de l'organe directeur et la présentation du programme de travail au cours de la session prête à confusion. Deux options se sont dégagées: i) cesser d'établir des programmes de travail pluriannuels pour les conférences régionales et les comités techniques, et utiliser les rapports de session de ces organes comme référence pour les actions convenues; un simple énoncé des méthodes de travail, à présenter à l'organe directeur concerné pour examen et approbation, serait rédigé; ou ii) continuer d'établir des programmes de travail pluriannuels mais cesser de les examiner pendant la réunion; le Président pourrait alors présenter oralement sa propre évaluation des performances de l'organe directeur, selon les critères énoncés dans le programme de travail, et inviter au débat.

Recommandation 14: Programmes de travail pluriannuels des conférences régionales et des comités techniques

Il conviendrait de supprimer les programmes de travail pluriannuels des conférences régionales et des comités techniques, sauf si la direction de l'organe concerné et son secrétariat souhaitent continuer à les élaborer et à faire rapport au Conseil à leur sujet. Dans ce cas, la présentation formelle du programme de travail pluriannuel pendant la session pourrait être remplacée par un exposé oral du Président synthétisant les performances de l'organe directeur.

Réunions ministérielles

ES34. Les débats ministériels tenus à l'occasion des conférences régionales ont à maintes reprises permis à la FAO de recueillir les vues de ses principales parties prenantes sur les activités que mène l'Organisation à l'appui de la mise en œuvre des politiques et des programmes. Outre celles organisées systématiquement lors des conférences régionales et dans la région Pacifique Sud-Ouest, les réunions ministérielles de la FAO tenues depuis que le PAI a été approuvé ont été convoquées sous l'autorité du Directeur général et étaient davantage axées sur l'échange d'informations que sur la prise de décisions. Il est important que les Membres, lorsqu'ils planifient la tenue de futures réunions ministérielles, tiennent compte des effets probables de ces réunions au regard du temps et du coût qu'elles représentent pour les Membres et le Secrétariat.

Organes statutaires

ES35. Les actions 2.68 et 2.69 du PAI visaient à apporter le degré de souplesse préconisé par l'EEI pour les organes relevant de l'Article XIV; force est de reconnaître que les progrès dans la mise en œuvre de cette action ont été insuffisants. Les organes relevant de l'Article XIV n'ont guère eu accès aux réunions des organes directeurs et leur autonomie opérationnelle et pouvoir décisionnel sur les questions administratives et financières restent limités. Dans les deux cas, cela est peut-être dû à un défaut de communication entre les secrétaires des organes en question et les sous-directeurs généraux concernés. Des progrès supplémentaires sur un certain nombre de points permettraient aux organes relevant de l'Article XIV de contribuer davantage aux buts et objectifs stratégiques de la FAO, ce qui améliorerait par voie de conséquence les résultats des activités de l'Organisation.

Évaluation

ES36. Les organes directeurs se montrent hautement satisfaits des résultats de la fonction d'évaluation. Toutes les actions du PAI ont été mises en œuvre, mais des éclaircissements et une intervention plus décisive sont encore nécessaires dans certains domaines. Ainsi, des tensions existent au sein du Secrétariat quant à la double ligne hiérarchique, au fait que l'enveloppe budgétaire du Bureau de l'évaluation (OED) soit protégée alors même que des coupes sévères sont opérées par ailleurs, et aux difficultés de prendre en compte les nombreuses recommandations issues du processus d'évaluation. La portée des évaluations thématiques pourrait par ailleurs constituer une opportunité à cet égard. S'agissant de la double ligne hiérarchique, l'Équipe d'examen est de l'avis qu'il n'existe aucun scénario de remplacement et suggère que les Membres souhaiteront peut-être envisager une interaction régulière entre le Comité d'évaluation interne et le Comité du Programme, qui est prévue par le PAI. Ce travail en interaction permettrait d'assurer une meilleure contribution des évaluations à l'action de la direction et des organes directeurs et d'atténuer les éventuelles tensions au niveau de la double ligne hiérarchique.

Recommandation 15: Portée des évaluations thématiques

Les évaluations thématiques devraient se situer au niveau des résultantes de l'Organisation telles qu'indiquées dans le Cadre stratégique révisé, et se faire soit par des méta-analyses combinant les informations tirées d'évaluations effectuées par le Bureau de l'évaluation dans le passé, soit par le biais d'évaluations spécifiques.

ES37. L'Évaluation indépendante de la fonction d'évaluation prévue en 2015-2016 arrivera à point nommé compte tenu des changements potentiellement importants qui seront apportés à la façon dont OED s'acquitte de ses fonctions. Les Membres du Comité du Programme souhaiteront peut-être envisager d'inscrire certains des éléments suivants dans le mandat de l'Évaluation indépendante de la fonction d'évaluation, à savoir: les moyens visant à renforcer l'efficacité de la double ligne hiérarchique; la capacité d'OED à gérer son budget de manière indépendante une fois que celui-ci a été approuvé et les effets de cette autonomie sur la capacité du bureau à exercer ses fonctions; l'incidence des rapports pilotés et rédigés par OED au regard de l'indépendance des constatations issues des évaluations; la mesure dans laquelle les recommandations d'OED à la direction ont été utiles et applicables; l'efficacité du processus d'évaluation/réponse de la direction/rapport de suivi/validation à l'appui de la fonction d'orientation et de surveillance exercée par les organes directeurs; la mise à profit par le Comité du Programme des constatations issues des évaluations dans le cadre de son action d'orientation stratégique, de définition des priorités et de surveillance de la FAO.

Vérification interne

ES38. Les organes directeurs, en particulier le Comité financier, apprécient grandement la fonction de vérification, car elle contribue efficacement au rôle de surveillance qui leur incombe. Certaines activités du Bureau de l'Inspecteur général, comme l'évaluation de la performance des bureaux de pays, sont susceptibles d'intéresser le Comité du Programme. Il s'agit, entre autres, de l'évaluation de la conformité des cadres de programmation par pays ainsi que des vérifications sur les questions de parité hommes-femmes et autres critères liés aux programmes. La recommandation 9 porte sur la nécessité d'échanges et de débats accrus sur les résultats spécifiques des fonctions de vérification et d'évaluation entre le Comité du Programme et le Comité financier et/ou leur réunion conjointe.

Actions liées au poste de Directeur général

ES39. Les actions du PAI visant à rendre plus transparent le processus de sélection des candidats au poste de Directeur général et à améliorer la communication entre le Directeur général et les Membres ont été accomplies. Les Membres apprécient les occasions qui leur sont offertes d'interagir avec le Directeur général, bien qu'il soit possible de prévoir plus d'échanges informels de ce type en modifiant le mode d'organisation des réunions informelles et de la réunion conjointe.

ES40. L'action du PAI concernant les qualifications des candidats au poste de Directeur général reste inachevée. L'Équipe d'examen a écouté attentivement les arguments pour et contre la poursuite de cette action et a noté que ces derniers étaient majoritaires, malgré les succès remportés par d'autres organisations à cet égard. Elle note également qu'en vertu des règles qui régissent la présentation des candidatures, les informations fournies au sujet des candidats sont divulguées et que les candidats doivent paraître devant le Conseil et la Conférence avant l'élection. L'Équipe d'examen a conclu que cette question ne serait pas résolue dans un avenir proche et estime qu'il convient de la clore, dans sa recommandation 16.

Recommandation 16: Qualifications des candidats au poste de Directeur général de la FAO

Il faudrait clore l'action du PAI non encore achevée qui concerne les qualifications attendues des candidats au poste de Directeur général.

Questions pratiques d'ordre opérationnel

ES41. L'Équipe d'examen a également recensé un certain nombre de questions pratiques, soumises à l'examen des Membres, dont elle considère qu'elles auront une incidence importante sur le fonctionnement des organes directeurs concernés. On trouvera ci-après les suggestions sur la façon de régler ces questions.

Suggestions concernant le Conseil

- Pour saisir toute la richesse de leurs échanges, les membres du Conseil pourraient souhaiter faire figurer de courts résumés des débats dans les rapports du Conseil, dans le cadre du résumé du Président ou comme il conviendra.
- Pour rester à la pointe de la réforme des organes directeurs, le Conseil souhaitera peut-être faire appel à des experts externes spécialistes de ces processus, si cette expertise n'est pas disponible au sein du Secrétariat.
- Le Président indépendant du Conseil pourrait convoquer les réunions informelles des présidents des groupes régionaux afin de clarifier les zones d'ombre qui sont récemment apparues dans les débats avec la haute direction concernant le lien entre les groupes régionaux et les bureaux régionaux, et afin de permettre aux groupes régionaux d'échanger des informations sur les méthodes de travail et les meilleures pratiques à renforcer leur rôle.
- Les comités du Conseil et la Réunion conjointe pourraient envisager de recourir à un «suivi de l'efficacité» pour déterminer les domaines dans lesquels il existe des doubles emplois et des chevauchements, afin de rationaliser les flux de travail. De même, les méthodes et programmes de travail doivent faire l'objet d'un suivi au sein du Comité financier afin de déterminer les domaines dans lesquels l'efficacité pourrait être accrue.

Suggestions concernant la fonction d'évaluation

- Le Comité du programme et le Comité d'évaluation (interne) pourraient envisager de procéder à des échanges réguliers pour améliorer la contribution apportée par les évaluations à l'administration de la FAO et aux organes directeurs, et réduire les tensions qui découlent des doubles voies hiérarchiques.
- Le Comité du Programme pourrait envisager d'inscrire les éléments suivants dans le mandat de l'Évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de la FAO: les moyens visant à renforcer l'efficacité de la double ligne hiérarchique; la capacité du Bureau de l'évaluation de la FAO (OED) à gérer son budget de manière indépendante une fois que celui-ci a été approuvé et les effets de cette autonomie sur la capacité du bureau à exercer ses fonctions; l'incidence des rapports pilotés et rédigés par OED en ce qui concerne l'indépendance des constatations issues des évaluations; la mesure dans laquelle les recommandations d'OED à la direction ont été utiles et applicables; l'efficacité du processus d'évaluation/réponse de la direction/rapport de suivi/validation à l'appui de la fonction d'orientation et de surveillance exercée par les organes directeurs; la mise à profit par le Comité du Programme des

constatations issues des évaluations dans le cadre de son action d'orientation stratégique, de définition des priorités et de surveillance de la FAO.

Suggestions concernant les conférences régionales

- Il conviendrait de profiter du fait que les présidences restent désormais en place entre les sessions pour essayer de clarifier leurs responsabilités vis-à-vis des membres des conférences régionales et du Secrétariat.
- Les conférences régionales auraient plus d'impact en tant que forums d'échanges d'information et d'expériences si leurs sessions étaient organisées d'une manière qui permette de renforcer les échanges de vue informels entre les délégués.
- Les priorités définies par les commissions techniques régionales sur les forêts et les pêches pourraient faire partie intégrante des rapports que les conférences régionales soumettent au Conseil à propos des priorités pour les activités de l'Organisation dans les régions.

Suggestions concernant les comités techniques

- Les Membres souhaiteront peut-être envisager un examen plus complet des activités des comités techniques afin de répondre aux points qui dépassent le périmètre du présent examen.

Suggestions concernant les réunions ministérielles

- Lorsqu'ils envisageront la tenue de réunions ministérielles à l'avenir, les Membres souhaiteront peut-être tenir compte des incidences probables de ces réunions, en comparaison du temps qu'elles prennent et des coûts qu'elles entraînent, tant pour les Membres que pour le Secrétariat. Cependant, il conviendrait de laisser les Textes fondamentaux inchangés, de façon à ce que la Conférence et le Conseil aient cette possibilité en cas de réel besoin.

Suggestions concernant la définition des organes directeurs

- Telle qu'elle est formulée actuellement, la définition de la notion d'organe directeur dans les Textes fondamentaux ne permet pas d'établir clairement si elle fait référence aux «fonctions internationales» ou à la surveillance interne. Il conviendrait de préciser qu'elle couvre les deux.

Suggestion concernant le calendrier du Conseil et de la Conférence

- Comme les orientations et le contenu du PMT et du PTB ont déjà été examinés et approuvés par les Membres au moment du Conseil, ceux-ci pourraient envisager de raccourcir la période de consultation de 60 jours qui existe entre le Conseil et la Conférence, et de la faire passer à 45 ou 30 jours.

1 Introduction

1.1 Historique

1. En 2008, la Conférence de la FAO a approuvé le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI)², qui avait été élaboré grâce à une collaboration intensive entre les Membres de la FAO et le Secrétariat en vue d'intégrer les recommandations formulées par l'Évaluation externe indépendante (EEI) à la mi-2007³. Sur un total de 274 actions du PAI, 101 ont été incluses dans le chapitre sur la gouvernance, en particulier l'action 2.74 qui prévoit que «*la Conférence évaluera l'introduction des réformes concernant la gouvernance, notamment le rôle et le fonctionnement des conférences régionales, avec un examen indépendant à l'appui de ce processus*⁴».

2. Il était prévu que l'action 2.74 soit mise en œuvre en 2014 afin que l'examen indépendant serve de base de travail à la session 2015 de la Conférence. En décembre 2013, le Conseil de la FAO a examiné et approuvé les «*Dispositions relatives à l'examen indépendant des réformes de la gouvernance*⁵» qui comprennent le cadre de référence pour l'examen indépendant⁶. Le Conseil a parallèlement approuvé la nomination d'une équipe indépendante de deux consultants externes, qui seraient aidés dans leurs fonctions par le Bureau de l'évaluation (OED) de la FAO⁷. Cette proposition demandait au Président indépendant du Conseil d'assumer un rôle proactif de facilitation pour l'ensemble du processus d'examen et de tenir des réunions non formelles à participation non limitée avec les présidents et vice-présidents des groupes régionaux pour orienter le processus d'examen indépendant, et demandait à la réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier d'assurer la supervision de l'exercice d'examen indépendant.

3. Le présent document est le rapport final de l'Équipe chargée de l'examen indépendant (Équipe d'examen). Le projet de rapport avait été soumis aux Membres et à la direction de la FAO pour leurs observations et suggestions. Les participants de la réunion conjointe de la cent seizième session du Comité du Programme et de la cent cinquante-cinquième session du Comité financier, qui s'est tenue le 5 novembre 2014, et de la cent cinquantième session du Conseil en décembre 2014 ont examiné le projet et apporté leur contribution à l'Équipe d'examen, qui en a dûment tenu compte. Le rapport, qui fera partie des documents remis à la trente-neuvième session de la Conférence de la FAO en juin 2015, doit être examiné par la réunion conjointe de la cent dix-septième session du Comité du Programme et de la cent cinquante-sixième session du Comité financier, ainsi qu'à la cent cinquante et unième session du Conseil, en mars 2015.

1.2 Portée et méthodologie

4. L'Équipe d'examen était chargée, conformément au cadre de référence de l'examen indépendant, d'examiner les travaux entrepris par la FAO, les organes directeurs⁸, les Membres et le Secrétariat pour mettre en œuvre l'ensemble des actions du PAI (de 2.1 à 2.101), portant sur les mécanismes de réforme de la gouvernance de l'Organisation⁹. Toujours selon le cadre de référence,

² C 2008/4, rapport du Comité de la Conférence sur le suivi du Plan d'action immédiate de l'Évaluation externe indépendante de la FAO.

³ Le rapport de l'EEI avait été examiné par la Conférence de la FAO en novembre 2007, C 2007/7A.1.

⁴ C 2008/REP, E16.

⁵ CL 148/10; CL 148/REP, paragraphes 21-24.

⁶ CL 148/10, annexe 1, cadre de référence.

⁷ CL 148/10 Add.1, annexe 2, Profil des membres de l'Équipe d'examen.

⁸ Il s'agit des organes suivants: Conférence, Conseil, Comité du Programme, Comité financier, Comité des questions constitutionnelles et juridiques, comités techniques, conférences régionales et organes statutaires.

⁹ Une action importante en matière de gouvernance, à savoir l'action 4.4 sur la modification de la taille du Conseil, figurait dans le chapitre 4 du PAI. L'Équipe d'examen a analysé cette action comme tout à fait pertinente pour les réformes de la gouvernance.

les consultations intensives avec les Membres de la FAO devaient être un des éléments clés de l'étude indépendante¹⁰.

5. Il est important de souligner que l'examen indépendant est un examen des réformes de la gouvernance et non du travail programmatique et administratif de la FAO. En outre, le Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA), qui était un organe directeur de la FAO au moment de l'EEI et de la formulation du PAI, avait changé de statut à la suite d'un processus de réforme distinct et n'était plus un organe directeur de la FAO depuis 2009¹¹. Il n'entrait donc pas dans le périmètre de cet examen indépendant.

6. La mise en œuvre des réformes de la gouvernance a été évaluée suivant les critères ci-après:

- i. Couverture: mesure dans laquelle toutes les actions et actions subsidiaires envisagées ont été mises en œuvre et, le cas échéant, raisons pour lesquelles cela n'a pas été fait;
- ii. Efficience: gains d'efficacité générale réalisés grâce à l'accélération des travaux, à la rationalisation des mécanismes de gouvernance, à la clarté et à la simplification du flux de communication, etc. Il a également été prêté attention à l'analyse des coûts réels et des coûts de transaction liés aux réformes concernant la gouvernance et à la nouvelle configuration de celle-ci;
- iii. Efficacité: résultats d'ensemble des actions du PAI sur la gouvernance de fond de la FAO, s'agissant de l'amélioration des orientations fournies par les organes directeurs au Secrétariat et du flux de retours du Secrétariat aux organes directeurs;
- iv. Impact: dans la mesure du possible, changements à long terme réels et potentiels sur la performance de la FAO découlant de la mise en œuvre des réformes concernant la gouvernance liées au PAI.

7. L'Équipe d'examen a utilisé les outils principaux suivants¹²:

- Une cartographie de toutes les actions et actions subsidiaires pertinentes du PAI relatives à la réforme de la gouvernance et au suivi de leur mise en œuvre¹³;
- Une analyse des changements apportés dans le dispositif de gouvernance, y compris pour ce qui concerne le calendrier, l'ordre et le nombre des sessions, le contenu des ordres du jour, la qualité des rapports, les coûts: les exercices biennaux 2006-2007 et 2012-2013 ont été utilisés comme points de référence pour toutes les analyses, même si dans certains cas d'autres exercices biennaux ont été également inclus;
- Un examen de quatre autres organismes du système des Nations Unies (le PNUD, l'UNESCO, l'OMS et le PAM), que l'EEI avait également utilisés comme points de comparaison, notamment en ce qui concerne la taille et la composition du Conseil, la recommandation du Conseil à la Conférence quant au montant du budget et les qualifications requises pour le poste de Directeur général;
- Le recueil des impressions des principales parties prenantes au moyen d'entretiens approfondis: des entretiens semi-structurés ont été menés avec 218 parties prenantes, dont la majorité étaient des Membres, des hauts fonctionnaires et des secrétaires d'organes directeurs de la FAO, et des fonctionnaires de l'Organisation;
- Le recueil des impressions des principales parties prenantes au moyen d'un questionnaire («l'enquête») auquel ont répondu des représentants permanents et des Membres participant à tous les organes directeurs depuis 2012;
- Le recueil, au moyen de questionnaires, des impressions des secrétaires d'organes créés en vertu de l'article XIV sur les relations avec la FAO concernant des aspects liés à l'administration et à la gestion;

¹⁰ Voir l'annexe 3 pour la liste des personnes interrogées.

¹¹ CFS:2009/2 Rev.2.

¹² La méthodologie détaillée de l'examen indépendant est décrite à l'annexe 4 du présent rapport.

¹³ Voir l'annexe 5, Actions du PAI, en regard du rapport sur l'Examen indépendant des réformes de la gouvernance.

- Une observation directe des sessions suivantes des organes directeurs:
 - Conférences régionales en 2014;
 - Quatre-vingt-dix-huitième session du Comité des questions constitutionnelles et juridiques, mars 2014;
 - Comité des pêches 2014, certaines séances;
 - Comité des forêts 2014, toutes les séances;
 - Cent quinzième session du Comité du Programme, mai 2014;
 - Cent cinquante-quatrième session du Comité financier, mai 2014;
 - Réunion conjointe de la cent quinzième session du Comité du Programme et de la cent cinquante-quatrième session du Comité financier; et
 - Cent quarante-neuvième session du Conseil, juin 2014.

8. En outre, l'Équipe d'examen a interagi avec les Membres lors des trois réunions informelles à participation non limitée des présidents des groupes régionaux qui se sont tenues le 7 février, le 15 mai et le 9 septembre 2014, respectivement; lors de la réunion conjointe de la cent quinzième session du Comité du Programme et de la cent cinquante-quatrième session du Comité financier, le 28 mai; et lors de la cent quarante-neuvième session du Conseil, le 16 juin.

9. L'Équipe note que le terme «examen indépendant» a été préféré à «évaluation» pour son travail. Elle s'est donc posé la question de savoir s'il fallait faire des «recommandations» ou simplement soumettre des points à l'examen des Membres. L'Équipe a décidé de formuler des recommandations sur les enjeux majeurs pour la poursuite des réformes, et de les soumettre à l'examen des organes directeurs. Elle formule également des propositions sur certaines questions «pratiques» qui amélioreront l'efficacité et l'efficacé de la gouvernance, en les faisant précéder de la formule: «Les Membres pourraient envisager de» ou d'une formule analogue.

10. L'Équipe a été soutenue tout au long du travail d'examen par le Bureau de l'évaluation (OED), qui a contribué à l'élaboration de la méthodologie et des outils connexes, à la collecte et à l'analyse des données, à la gestion et à la logistique ainsi qu'au processus d'assurance qualité standard sur le projet de rapport, mais les constatations et les conclusions sont celles de l'Équipe d'examen. Par ailleurs, afin d'éviter tout conflit d'intérêt, le Bureau de l'évaluation a décidé de lui-même ne pas participer à l'examen de la mise en œuvre des actions 2.77 à 2.90 liées à la fonction d'évaluation de l'Organisation.

11. Le principal facteur ayant entravé le travail de l'Équipe d'examen a été la faiblesse du taux de réponse au questionnaire envoyé aux Membres de la FAO. En effet, en dépit des efforts considérables déployés en vue de contacter tous les participants à tous les organes directeurs depuis 2012, y compris ceux qui sont établis dans les capitales, l'Équipe a reçu très peu de réponses, qu'elle a donc utilisées avec une prudence extrême afin de ne pas tirer des conclusions erronées.

12. Enfin, l'Équipe tient à souligner que les Membres de la FAO lui ont demandé d'adopter un programme de travail ambitieux qui puisse servir de base de réflexion solide aux délibérations qu'ils continuent de mener sur la réforme de la gouvernance. L'Équipe a pris ce conseil à cœur et a donc scruté chacune des actions du PAI pour voir ce qui pourrait être fait, si les organes directeurs le décident. Les conditions qui ont favorisé la création de la FAO dans les années 1940 sont toujours valables aujourd'hui, et un système de gouvernance efficace est d'autant plus nécessaire qu'il faut orienter et appuyer la contribution de l'Organisation à la réalisation des objectifs pour parvenir à un monde sans faim où la terre nourrit tous ses habitants.

1.3 Structure du rapport et termes utilisés

13. Le présent rapport est structuré en 21 sections. Pour faciliter la lecture, les recommandations et les propositions soumises pour examen sont énumérées à la fin de chaque section. Le présent rapport est structuré comme suit:

- Le résumé présente une vue d'ensemble de l'examen et des conclusions, recommandations et suggestions de celui-ci;

- La section 1 donne des informations sur l’historique de l’examen indépendant, sur son objet et sur la méthode d’évaluation, y compris les contraintes et limites;
- La section 2 présente les messages clés découlant de l’examen indépendant;
- La section 3 décrit le système de gouvernance de la FAO;
- Les sections 4 à 12 analysent les actions du PAI concernant chaque organe directeur, leur mise en œuvre et leurs résultats;
- Les sections 13 à 18 analysent le fond et la mise en œuvre des actions du PAI visant d’autres aspects de la gouvernance: les programmes de travail pluriannuels, les réunions ministérielles, les organes statutaires, l’évaluation et la vérification interne ainsi que les actions liées à la nomination du Directeur général de la FAO;
- La section 19 analyse le coût du système de gouvernance de la FAO;
- La section 20 présente une série d’actions «pratiques»; et
- La section 21 contient les observations finales.

14. Le présent rapport s’appuie sur plusieurs annexes, qui le complètent:

- Annexe 1, Dispositions relatives à l’examen indépendant des réformes concernant la gouvernance, CL 148/10; il s’agit du document que le Conseil a approuvé, à sa cent quarante-huitième session, qui définit la portée, les modalités d’exécution et le cadre de référence de l’examen indépendant;
- Annexe 2, Profil des membres de l’Équipe d’examen;
- Annexe 3, Liste des personnes interrogées;
- Annexe 4, Méthode: cette annexe décrit plus en détail la méthode suivie et les outils utilisés par l’Équipe d’examen;
- Annexe 5, Actions du PAI, en regard du rapport sur l’Examen indépendant des réformes concernant la gouvernance: cette annexe présente, sous la forme d’un tableau, les progrès réalisés dans la mise en œuvre des actions du PAI relatives à la gouvernance; elle fait des références aux sections du rapport qui traitent des différentes actions ainsi qu’aux conclusions et recommandations;
- Annexe 6, Données chiffrées sur le système de gouvernance de la FAO: cette annexe contient les principales données chiffrées concernant le système de gouvernance de la FAO, à savoir le nombre de membres et de participants dans les organes directeurs, le nombre de sessions de ces organes, la classification des points de leurs ordres du jour, la liste des manifestations en marge et le coût approximatif.

15. Enfin, le présent rapport examine en détail les fonctions de la gouvernance de la FAO, qui étaient décrites comme suit dans le PAI:

Encadré 1. Priorités du PAI en matière de gouvernance¹⁴

Les organes directeurs de la FAO assument deux fonctions essentielles distinctes:

a) examiner la situation de l’alimentation et de l’agriculture et rechercher une plus grande cohérence mondiale et régionale des politiques menées par les gouvernements sur les principales questions relevant de ces domaines, y compris leurs incidences nationales, et élaborer et réviser les instruments internationaux, notamment les traités, conventions et réglementations; et

b) prendre des décisions de politique exécutive et contrôler la FAO en tant qu’Organisation, y compris son programme et son budget.

16. Pour faciliter la lecture, on qualifie ces fonctions, respectivement de «fonctions internationales» et de «surveillance interne».

¹⁴ C 2008/4, Rapport du Comité de la Conférence chargé du suivi de l’Évaluation externe indépendante de la FAO – Plan d’action immédiate.

2 Messages clés en vue de la poursuite des progrès concernant la gouvernance de la FAO

Premier message: les progrès sont considérables

17. La majorité des 102 actions du Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI) relatives à la gouvernance ont été mises en œuvre, ce qui a permis de définir plus clairement les responsabilités de chacun des organes directeurs et les flux de travail entre eux. Les réunions sont bien structurées et proches de celles du secteur privé, et le sens des responsabilités de la part du Secrétariat vis-à-vis des Membres a été renforcé. Les Membres estiment que les documents fournis par le Secrétariat ont bien souvent été améliorés, mais ils font remarquer que le manque de ponctualité dans la mise à disposition des documents reste un problème. Un autre aspect, qui est peut-être le plus important, est que la confiance a été pour une grande part rétablie entre les Membres et le Secrétariat et entre les Membres eux-mêmes. Il convient de comprendre et de respecter les rôles et responsabilités séparés et distincts du Secrétariat et des Membres pour que la confiance soit assez solide pour résister aux divergences d'opinions qui ne manqueront pas de survenir.

Deuxième message: il est nécessaire d'adopter une approche mieux ciblée des «fonctions internationales» des organes directeurs

18. Le PAI avait adopté toutes les recommandations de l'Évaluation externe indépendante (EEI) concernant le renforcement des «fonctions internationales» des organes directeurs. Mais un élément essentiel n'a pas été mis en œuvre: l'action 2.1 du PAI: «Cohérence des politiques et cadres réglementaires à l'échelle mondiale: Examiner systématiquement la situation mondiale afin de déterminer quelles questions nécessitent des initiatives prioritaires pour améliorer la cohérence des politiques, et étudier les cadres réglementaires actuels pour déterminer quels domaines nécessitent une action rapide de la FAO ou d'autres instances¹⁵.»

19. La responsabilité des «fonctions internationales» incombe principalement aux conférences régionales, aux comités techniques et à la Conférence. Pour l'instant, chaque conférence régionale et chaque comité technique définit ses propres priorités de façon indépendante. Bien qu'il soit important que ces organes définissent ces priorités régionales et techniques en s'appuyant sur leur propre expérience, l'éparpillement du processus actuel est tel qu'il a empêché l'Organisation d'exploiter la richesse de ses points de vue régionaux et techniques pour traiter de questions d'importance mondiale. Cet éparpillement a également nui à la capacité de l'Organisation à mettre en œuvre l'action 2.2 du PAI, concernant sa coopération et sa collaboration avec d'autres instances internationales.

20. Dans la section 4, l'Équipe chargée de l'examen indépendant recommande un processus visant au renforcement du travail des organes directeurs concernant leurs «fonctions internationales», qui passerait par la définition, lors de chaque exercice biennal, d'un thème qui serait analysé par l'ensemble des organes directeurs. Ce processus associerait les Membres dans chaque conférence régionale et comité technique ainsi qu'au sein de la Conférence elle-même. Il trouverait son origine dans les conférences régionales et comités techniques et se poursuivrait jusqu'à la Conférence, en passant par le Comité du Programme et le Conseil, tout en s'appuyant sur l'expertise du Secrétariat. Il déboucherait sur une position d'ensemble de l'Organisation sur certains thèmes, qui serait nuancée sur le plan régional et solide du point de vue technique et que l'Organisation pourrait présenter dans d'autres instances internationales, telles qu'une conférence mondiale (par exemple le Sommet mondial sur l'aide humanitaire prévu en 2016). La Conférence pourrait aussi décider que le domaine thématique choisi doit faire l'objet d'activités supplémentaires de la FAO elle-même. C'est l'idée maîtresse de la recommandation 1. Si les Membres adoptent cette recommandation, l'Équipe d'examen suggère par ailleurs que ce domaine choisi devienne le thème principal de la Conférence, visé à l'action 2.5 du PAI. On pourrait aussi s'interroger sur la possibilité d'assurer la coordination entre la publication sur la situation de l'alimentation et de l'agriculture et le domaine thématique

¹⁵ Ibid.

choisi, et sur la façon d'assurer la coordination avec les thèmes choisis pour les années internationales. Ces mesures permettraient de réduire les doubles emplois actuels et les coûts qu'ils entraînent.

Troisième message: les informations pour la surveillance doivent être axées sur les résultats

21. Le troisième message clé a trait au rôle des organes directeurs dans la gouvernance interne de la FAO elle-même, qui devrait s'appuyer, de l'avis de l'Équipe d'examen, sur les résultats. C'était déjà prévu dans le PAI, mais cela n'a pas encore été complètement mis en œuvre, notamment en raison du changement dans le Cadre stratégique. Le Secrétariat a aujourd'hui bien avancé dans la mise sur pied d'un nouveau système de résultats, mais les organes directeurs doivent jouer un rôle très actif pour veiller à ce que les informations sur les résultats qui seront recueillies traduisent bien leurs besoins en tant qu'organes directeurs. Les points de vue de la direction et des organes directeurs sont complémentaires, mais pas identiques. La direction s'inquiète principalement de la réalisation de certains produits dans les programmes, mais les organes directeurs souhaiteront également savoir si ces produits contribuent raisonnablement, de leur point de vue, aux résultantes plus vastes. L'Équipe d'examen recommande également que les organes directeurs, y compris les conférences régionales et les comités techniques, disposent de plus d'informations sur l'allocation des ressources et les dépenses dans certains domaines, de façon à ce que les Membres aient plus d'informations sur la portée et l'impact potentiel des programmes à l'examen.

Quatrième message: les organes directeurs doivent prendre des initiatives afin de renforcer leur impact

22. S'il n'est pas réaliste d'attendre des organes directeurs qu'ils soient aussi engagés qu'à l'époque du PAI, l'Équipe d'examen a cependant relevé que les organes directeurs s'appuyaient fortement sur le Secrétariat pour obtenir des informations et pour l'organisation et la conduite de leurs sessions. Une telle position est normale dans le cadre des processus de gouvernance des Nations Unies. Cependant, tout comme ils ont été les premiers à entreprendre une vaste réforme impulsée par les Membres dans le cadre de leur PAI, les organes directeurs de la FAO souhaiteront peut-être envisager la mise en place de certaines mesures qui viseraient à étoffer les points de vue et les informations à leur disposition et à garantir le suivi et la conservation de leur propre analyse. L'Équipe d'examen suggère l'adoption de mesures visant à renforcer les capacités de surveillance ainsi que le sens des responsabilités du Secrétariat.

23. L'Équipe d'examen insiste sur le fait que ces mesures proposées ne visent pas à fragiliser la confiance qui a été établie entre le Secrétariat et les organes directeurs. La confiance est essentielle de part et d'autre et c'est lorsque les organes directeurs et le Secrétariat jouent activement leurs rôles respectifs, dans la surveillance et dans la mise en œuvre, que l'on peut le mieux mesurer la solidité de cette confiance. Cela nécessite le type d'informations actuellement fournies aux organes directeurs par les fonctions d'évaluation et de vérification. Cela nécessite également que les organes directeurs suivent et notent leurs propres points de vue à mesure qu'ils évoluent. Il se peut également que les organes directeurs aient intérêt à demander des avis extérieurs pour obtenir des points de vue qui ne sont pas disponibles au sein du Secrétariat. Ces mesures montrent que bien qu'ils collaborent étroitement, les Membres et le Secrétariat ne sont pas pareils. À cet égard, l'Équipe d'examen fait les propositions suivantes:

- Les Membres pourraient adopter une pratique de suivi des questions transversales lors des sessions du Comité du Programme et du Comité financier afin d'étoffer les points de vue disponibles sur les progrès que l'Organisation accomplit dans la mise en œuvre des mesures convenues sur une certaine période. Parmi les sujets qui sont apparus au cours de l'examen et qui pourraient faire l'objet d'un suivi, on peut citer: le besoin de gestion axée sur les résultats du type requis par les organes directeurs, l'équilibre entre les sexes au sein du personnel de l'Organisation ainsi que l'intégration de la dimension genre dans les programmes de la FAO, et la modification du degré de priorité de certaines questions dans le travail de l'Organisation afin de renforcer la cohérence et l'impact des programmes.

- Il conviendrait que les Membres étoffent légèrement les informations données dans les rapports des organes directeurs afin d'y inclure un ou deux paragraphes (maximum) sur les débats concernant les questions essentielles en cours, pour pouvoir recenser les questions qui évoluent et qui pourraient nécessiter une attention continue. C'était la pratique en vigueur pendant les trois années qui ont suivi le PAI, et elle fonctionnait bien.
- Concernant les questions de processus dans leur travail en tant qu'organes directeurs, les Membres pourraient envisager de faire appel à des experts au cas par cas. L'élaboration de rapports axés sur les résultats qui serviraient d'outils de gouvernance est un domaine dans lequel cela pourrait être utile.

24. La première et la deuxième des mesures présentées ci-dessus n'ont aucune incidence financière. L'Équipe d'examen fait des suggestions précises dans les sections concernées pour l'expertise externe dans les questions de processus. Les propositions faites dans cette section constituent la substance de la recommandation 2, comme les suggestions faites dans le texte et dans la section sur les questions pratiques.

Cinquième message: clarifier le rôle des conférences régionales et des comités techniques

25. L'EEI avait recommandé l'intégration des conférences régionales dans le processus de gouvernance et le réexamen de cette mesure six ans plus tard. Le PAI avait accordé une importance considérable au rôle des conférences régionales, et l'Équipe d'examen a donc consacré beaucoup de temps à évaluer leurs progrès dans l'accomplissement de leurs fonctions de surveillance interne et de leurs «fonctions internationales». L'Équipe a constaté des progrès très nets. La participation s'est fortement renforcée, les ordres du jour et les documents font une distinction très claire entre les «fonctions internationales» et les fonctions de surveillance et les conférences régionales traduisent les intérêts des Membres.

26. Il persiste cependant un certain flou concernant le périmètre des fonctions des conférences régionales, tant pour la définition des priorités que pour la surveillance des activités de la FAO dans la région relevant de leur compétence, ce qui s'explique notamment par l'inexistence d'informations axées sur les résultats. Les initiatives régionales proposées dans le cycle 2014 pourraient être utiles si elles permettent un examen concret par les conférences régionales. Cependant, il a été fourni peu d'informations concernant le cadre de ressources envisagé, et les Membres ont donc eu du mal à exprimer clairement ce que l'on pouvait attendre de ces initiatives.

27. Dans un souci d'amélioration de l'efficacité des conférences régionales dans le processus de gouvernance, l'Équipe d'examen recommande que l'on précise que la fonction formelle de surveillance de ces conférences porte uniquement sur les programmes régionaux et qu'elles définissent des résultats au niveau des résultantes de l'Organisation lorsqu'elles définissent leurs priorités dans le cadre du Programme de travail et budget, afin de fournir davantage d'indications précises pour orienter le travail de l'Organisation. L'Équipe estime également que les conférences régionales devraient disposer d'informations axées sur les résultats et qu'il faudrait donner plus de détails sur la teneur et la disponibilité des ressources pour les programmes régionaux. Ces propositions sont exprimées dans les recommandations 11 et 12. Il s'agit de changements simples à mettre en œuvre, qui donneraient aux conférences régionales la base dont elles ont besoin pour jouer leur rôle de surveillance. L'Équipe d'examen demande instamment que le cycle 2016 des conférences régionales reflète ces changements.

28. Les comités techniques sont des organes directeurs depuis bien plus longtemps que les conférences régionales et n'étaient pas un enjeu particulier du PAI. L'Équipe d'examen s'est donc concentrée sur les actions du PAI qui concernaient les comités techniques et leurs responsabilités doubles: concernant les «fonctions internationales» à l'égard de la Conférence et la surveillance à l'égard du Conseil. À cet égard, l'Équipe a constaté que les sessions des comités techniques n'étaient pas structurées clairement autour de leurs fonctions internationales et de leurs fonctions de surveillance. Elle a également constaté que les participants eux-mêmes n'étaient bien souvent pas en mesure de s'acquitter des fonctions de surveillance, surtout parce que les réunions regroupent de nombreux participants, aux horizons et aux intérêts très variés. L'Équipe a également constaté

l'apparition de zones d'ombre s'agissant des responsabilités des bureaux et des comités directeurs des comités techniques lors des réunions tenues entre les sessions, un point qui fait l'objet de la recommandation 10.

3 Vue d'ensemble du système de gouvernance de la FAO

3.1 Créer des conditions favorables à la gouvernance

29. L'EEI avait estimé que la FAO souffrait d'un grave problème de gouvernance¹⁶ dû au manque de clarté des rôles et responsabilités des divers organes directeurs et de leurs modes de fonctionnement, mais aussi à l'environnement défavorable dans lequel la gouvernance évoluait. L'EEI avait noté que cet environnement était caractérisé par la méfiance, le manque de communication, une transparence insuffisante, des désaccords entre les Membres et entre les organes directeurs, dans leur ensemble, et le Secrétariat, un faible sens des responsabilités de la part du Secrétariat vis-à-vis des organes directeurs; et une réticence des organes directeurs eux-mêmes à déléguer des responsabilités entre eux ou à prendre l'initiative en tant que membres de ces organes. L'EEI avait également appelé l'attention sur le fait que les organes directeurs avaient de plus en plus tendance à se replier sur eux-mêmes dans leurs relations avec le Secrétariat au lieu d'accorder toute l'attention nécessaire à leur contribution à la cohérence des politiques et aux cadres réglementaires.

30. La réponse des Membres à l'EEI a été remarquable. Ils se sont d'abord structurés en créant un Comité de la Conférence (CoC-EEI), formé de groupes de travail chargés d'étudier l'EEI et, sur cette base, ils ont ensuite élaboré le PAI, qui a été approuvé par la Conférence à sa trente-cinquième session (extraordinaire) en 2008. Le PAI a été décrit comme une réforme impulsée par les membres.

31. Six ans plus tard, l'Équipe d'examen a constaté une amélioration importante dans les nombreux modes de fonctionnement de la gouvernance et dans l'environnement qui lui est favorable. Peut-être plus important encore, elle a estimé que la confiance avait été en grande partie rétablie entre les Membres et entre les Membres et la Direction, et que c'était là une des réalisations les plus importantes du PAI.

32. Les facteurs qui ont favorisé le rétablissement de la confiance sont notamment: le sentiment éprouvé par les Membres que le Secrétariat est désormais plus transparent en ce qui concerne l'échange d'informations et de documents; la grande disponibilité du Secrétariat et le dialogue renforcé qu'il mène avec les Membres aux réunions formelles et informelles; et les réunions fréquentes du Directeur général avec les Membres, tant sur le plan individuel que collectif. Le travail d'équipe réalisé lors de la formulation du PAI lui-même, notamment l'élaboration du cadre stratégique initial 2010-2019, a également contribué à l'instauration de la confiance entre les Membres eux-mêmes.

33. L'Équipe d'examen a observé des réunions ciblées et proches de celles du secteur privé qui montraient, par exemple, que la confiance était retrouvée. À cet égard, la majorité de ceux qui ont répondu à l'enquête a considéré que les mécanismes de gouvernance actuels permettent une gouvernance simplifiée et rapide de l'Organisation. En outre, le Conseil et ses comités de soutien ont, depuis le PAI, produit des rapports dans lesquels l'avis de tous les Membres est exprimé et non uniquement celui de «certains» ou de «nombreux» membres. Le fossé entre l'OCDE et le G-77, bien que toujours présent, est beaucoup moins large qu'avant le PAI. Les facteurs qui contribuent à ces changements sont notamment: l'amélioration du fonctionnement des groupes régionaux, dont la plupart sont en mesure de communiquer une perspective unifiée au sein des organes directeurs; le fait que les groupes régionaux puissent désormais interagir presque tous les mois par le biais des réunions informelles de leurs présidents convoquées par le Président indépendant du Conseil; et le rôle de facilitation de celui-ci.

¹⁶ C 2007/7A.1, paragraphe 668.

34. L'Équipe d'examen a également constaté que les rôles attendus entre les organes directeurs et le Secrétariat avaient été mieux définis et que le sens des responsabilités avait augmenté. Au sein de cet environnement amélioré, les Membres ont été en mesure de mettre en œuvre la quasi-totalité des actions du PAI liées à la gouvernance.

35. Cependant, l'Équipe d'examen a relevé que, dans certains cas, les actions spécifiques avaient été mises en œuvre mais que le résultat n'avait pas toujours été conforme aux attentes, et conclu qu'il fallait donc en faire davantage. C'est le cas dans les deux domaines liés à la gouvernance au sein de la FAO, au niveau international et au niveau interne.

3.2 *Les fonctions internationales et internes de la gouvernance*

36. L'Acte constitutif de la FAO donne trois grandes fonctions à l'Organisation:

- i. réunir, analyser, interpréter et diffuser tous renseignements relatifs à la nutrition, l'alimentation et l'agriculture;
- ii. encourager et recommander toute action de caractère national et international intéressant la nutrition, l'alimentation et l'agriculture; et
- iii. fournir aux gouvernements l'assistance technique qu'ils demandent pour les aider à exécuter leurs obligations nées du fait d'avoir souscrit aux recommandations de la FAO.

37. L'Acte constitutif définit aussi les rôles des organes directeurs¹⁷:

- 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.*

38. La Conférence a le pouvoir de prendre des décisions sur les questions de politique mondiale et celui d'approuver les questions de surveillance sur la base des recommandations du Conseil. Tous les autres organes directeurs de la FAO examinent les questions et font des recommandations à la Conférence pour les politiques et réglementations mondiales, et au Conseil pour la surveillance et l'orientation des programmes. Comme indiqué plus haut, l'Équipe d'examen qualifie ces deux ensembles de fonctions de «fonctions internationales» et de «surveillance interne».

39. Les membres de l'EEI avaient examiné attentivement les deux fonctions. Ils avaient reconnu que la FAO avait une position privilégiée dans les «fonctions internationales» à l'époque de sa création mais qu'elle avait été largement supplantée par d'autres mécanismes internationaux au cours des vingt dernières années. Ils avaient également constaté qu'elle s'était de plus en plus repliée sur elle-même en se concentrant sur ses propres activités et non sur la contribution qu'elle pourrait apporter, avec d'autres, à un dialogue et à une prise de décisions plus larges. Les membres de l'EEI avaient néanmoins estimé que la FAO gardait un rôle international essentiel compte tenu de ses avantages comparatifs en tant qu'organisation du système des Nations Unies qui a la faculté de rassembler, qui est neutre et qui dispose de connaissances techniques, et qu'il conviendrait qu'elle se tourne vers d'autres organisations et instances bien établies, afin de représenter efficacement les intérêts et les points de vue de ses Membres.

40. Le PAI avait tenu compte des recommandations de l'EEI en adoptant un certain nombre de mesures qui visaient à renforcer le travail des organes directeurs s'agissant des «fonctions internationales». La première action liée à la gouvernance, l'action 2.1, appelait la Conférence, les comités techniques, les conférences régionales et la direction à mettre en œuvre ce qui suit: «*Cohérence des politiques et cadres réglementaires à l'échelle mondiale: Examiner systématiquement la situation mondiale afin de déterminer quelles questions nécessitent des initiatives prioritaires pour améliorer la cohérence des politiques, et étudier les cadres réglementaires actuels pour déterminer quels domaines nécessitent une action rapide de la FAO ou d'autres instances*¹⁸.» D'autres actions du

¹⁷ Textes fondamentaux de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, édition 2013, Volume II, Définition des organes directeurs.

¹⁸ C 2008/REP.

PAI indiquaient que les conférences régionales et les comités techniques étaient **les** principaux forums de discussion sur les questions de politiques et de réglementations mondiales, et précisait qu'ils devraient faire rapport directement à la Conférence sur ces sujets. Le PAI notait également que le Comité du Programme, et ensuite le Conseil, devrait jouer un rôle dans le choix des priorités de l'Organisation en matière de réglementation et de cohérence des politiques mondiales¹⁹.

41. Le principal problème que l'Équipe d'examen a constaté concernant les «fonctions internationales» est le suivant: bien que cela soit demandé expressément dans l'action 2.1, les organes directeurs n'examinent pas systématiquement la situation mondiale pour repérer les questions essentielles et transversales qui nécessitent une amélioration de la cohérence des politiques ou qui ont besoin de cadres réglementaires, afin de définir la position de la FAO à ces sujets, aux fins d'action par les organes directeurs eux-mêmes ou de transmission à d'autres instances internationales.

42. Il est nécessaire de pouvoir compter sur une direction plus efficace des organes directeurs, pour définir et orienter les activités que la FAO peut mener, à tous les échelons, sur des questions transversales et mondiales, afin de réunir les points de vue régionaux et techniques. À l'heure actuelle, les organes directeurs régionaux et techniques choisissent seuls les questions qu'ils veulent examiner. Quant aux comités techniques, ils élaborent, après l'approbation de leur proposition par la Conférence, des cadres réglementaires spécifiques. C'est un travail important qui doit bien entendu être poursuivi, mais force est de constater qu'en dehors des domaines que les conférences régionales et les comités techniques considèrent comme importants dans leurs sphères respectives, il est nécessaire de pouvoir compter sur une contribution de l'ensemble de la FAO sur des questions plus larges et transversales en vue de la cohérence des politiques mondiales et de l'établissement de cadres réglementaires, telle qu'elle est envisagée dans l'action 2.1 du PAI. Cet aspect est approfondi dans la section 4, consacrée à la Conférence, dans laquelle l'Équipe d'examen propose une façon de mettre en œuvre l'action 2.1 grâce à la définition, à chaque exercice biennal, d'un thème qui serait examiné par tous les organes directeurs.

43. En ce qui concerne la surveillance interne, les membres de l'EEI avaient recensé un certain nombre de domaines dans lesquels des améliorations sont nécessaires pour clarifier les rôles des divers organes directeurs, réduire les chevauchements et rationaliser les processus. Le PAI a ensuite transformé la plupart des recommandations de l'EEI en actions qui ont servi de base à la création d'un dispositif interne de gouvernance qui a permis aux organes directeurs d'orienter les différentes étapes du processus de programmation, depuis la définition des priorités et la planification jusqu'à la surveillance de la mise en œuvre. Une des principales actions du PAI a été d'intégrer formellement les conférences régionales dans ce dispositif de surveillance interne, notamment pour la mise en œuvre des programmes et la définition des priorités pour les activités futures de l'Organisation.

44. En matière de surveillance interne, le principal problème constaté par l'Équipe d'examen était que les informations mises à la disposition des organes directeurs pour leurs activités étaient dépourvues de données détaillées sur les résultats et les ressources, et qu'elles ne constituaient donc pas une base solide pour prendre des décisions en matière de gouvernance. L'Équipe note également que, compte tenu du nombre et de la diversité des participants aux conférences régionales et aux comités techniques, ces instances sont parfois plus axées sur les points de l'ordre du jour concernant des questions de fond que sur ceux qui ont trait à leurs rôles d'orientation et de surveillance du travail du Secrétariat. Elle estime que sans des outils de suivi adaptés et axés sur les résultats, les organes directeurs ne seront pas en mesure d'assumer pleinement leurs fonctions de surveillance. Ce point sera discuté plus en détail dans les sections qui visent le Conseil, ses comités ainsi que les conférences régionales et les comités techniques.

45. Enfin, l'Équipe fait remarquer que le point a) de la définition des organes directeurs donnée dans les Textes fondamentaux peut prêter à confusion car certains pourraient estimer que l'on entend par «politiques générales» les politiques internes de la FAO, par exemple ses politiques concernant les ressources humaines du Secrétariat et les programmes, et non la contribution de l'Organisation à un

¹⁹ Ibid.

dialogue mondial plus large. L'Équipe encourage les Membres et le Secrétariat à envisager de modifier légèrement la définition des organes directeurs dans les Textes fondamentaux afin qu'elle corresponde pleinement à l'Acte constitutif en ce qui concerne les «fonctions internationales».

4 Conférence

4.1 Historique

46. L'Équipe chargée de l'Évaluation externe indépendante (EEI) avait estimé que la Conférence de la FAO était représentative de nombreux autres organes directeurs multilatéraux en ce qu'elle était «*lourde et encombrante avec un grand nombre d'activités qui sont essentiellement formelles et cérémoniales*²⁰». Reconnaissant que la Conférence était la plus haute instance politique de l'Organisation, l'Équipe chargée de l'EEI avait recommandé de maintenir son rôle central, et avait proposé des modifications visant à renforcer le contenu des sessions de la Conférence sur le fond et à exploiter le potentiel de cette enceinte mondiale en matière d'engagement dans des fonctions internationales.

47. Les actions du PAI (2.5-2.11) concernant la Conférence devaient lui permettre de renforcer sa position au sommet des organes directeurs pour les questions internationales, en appelant davantage l'attention sur ces questions, en s'appuyant sur les recommandations des comités techniques et des conférences régionales, en choisissant un thème particulier d'une importance capitale pour les Membres, afin qu'ils en débattent en séance plénière, et en multipliant les manifestations en marge comme autant d'occasions pour les Membres de mener un dialogue informel. Ces tâches s'ajoutaient au rôle de la Conférence en tant qu'autorité ultime encadrant les travaux de l'Organisation, notamment l'approbation du Programme de travail et budget (PTB). En outre, plusieurs ajustements avaient été apportés aux processus de la Conférence, parmi lesquels: le déplacement des sessions au mois de juin de la seconde année de l'exercice biennal, et le recentrage de ses rapports sur les conclusions et les recommandations, outre l'élaboration d'un compte rendu *in extenso*.

4.2 Principales constatations

48. Toutes les actions du PAI concernant les procédures relatives à la Conférence ont été achevées. Les rapports de la Conférence se concentrent désormais sur des conclusions et des recommandations, que complète utilement le compte rendu *in extenso*. Les sessions de la Conférence ont été déplacées au mois de juin, à compter de 2011, ce qui a laissé le temps d'intégrer les décisions de la Conférence dans le PTB de sorte que les arrangements nécessaires soient en place au début du nouvel exercice biennal. Cependant, cela signifie également que le Secrétariat doit élaborer le PTB près d'un an à l'avance car le Conseil doit examiner à sa session de printemps, soit 60 jours avant la tenue de la Conférence, les versions finales du PTB et du Plan à moyen terme (PMT), respectivement tous les deux et quatre ans.

49. Il est communément admis qu'il serait irréaliste de songer à raccourcir le processus de discussion et d'approbation du PMT/PTB. Toutefois, l'Équipe chargée de l'examen indépendant a fait remarquer qu'il serait possible de déplacer les sessions du Conseil afin qu'elles se déroulent un mois seulement avant la tenue de la Conférence. Dans ce cas, les Membres auraient déjà examiné et approuvé le PMT/PTB au Conseil; l'unique question en suspens serait alors le montant du budget. Comme il s'agit d'une décision politique et financière, l'Équipe d'examen encourage les Membres à réfléchir à la question de savoir si un délai de 30 jours serait suffisant.

50. En ce qui concerne le fond des travaux de la Conférence, le Conseil recommande des thèmes pour les sessions qui se tiennent depuis 2009. Ces thèmes sont exposés en plénière immédiatement après la présentation de l'analyse des tendances sous le point de l'ordre du jour relatif à *La situation*

²⁰ Rapport de l'EEI, paragraphe 698.

mondiale de l'alimentation et de l'agriculture (SOFA). Au fil du temps, de plus en plus d'intervenants se sont référés au thème choisi dans leurs allocutions, même s'ils se concentraient toujours de façon plus générale sur la situation de l'agriculture dans leurs pays ainsi que sur le rôle de la FAO à cet égard²¹. Le nombre de manifestations en marge de la Conférence est passé de quatre en 2007 à 18 en 2013, l'une d'elle portant directement sur le thème de la Conférence, ce qui permet d'approfondir le sujet. Une grande majorité des sondés estimaient que les manifestations en marge offraient une bonne occasion d'engager un dialogue plus informel sur des questions de fond.

51. Cependant, l'Équipe d'examen a fait remarquer que les actions du PAI les plus ambitieuses qui nécessitaient d'améliorer le rôle de la Conférence sur les plans de la cohérence des politiques et des cadres réglementaires n'avaient pas encore été mises en œuvre comme prévu. Les rapports des organes directeurs régionaux et techniques sont présentés à la Commission I par leurs présidents respectifs mais l'effet de ces interventions est modeste. En effet, les rapports sont examinés séparément et ne renvoient pas les uns aux autres. Considérés dans leur ensemble, ils contiennent plus de 40 questions distinctes de politique générale à chaque exercice biennal. La diversité des sujets empêche à elle seule d'engager, à la Conférence, un dialogue cohérent qui pourrait aller au-delà d'une simple somme des différents rapports et permettrait d'ajouter une valeur supplémentaire aux travaux spécifiques des organes directeurs sur les plans régional et technique. En ce qui concerne la présentation des rapports des conférences régionales, le compte rendu *in extenso* indique que les débats qui se sont déroulés lors de la session étaient extrêmement généraux et, dans son rapport, la Conférence «approuve» les rapports des conférences régionales, sans aucune précision quant à leur contenu. En général, les discussions portant sur les rapports des comités techniques s'attachent davantage au fond mais la Commission confirme, pour l'essentiel, ce qui lui est présenté sans y apporter véritablement une valeur ajoutée.

52. Faute d'avoir procédé au recensement thématique envisagé dans l'action 2.1, l'Organisation n'a pas été en mesure d'exploiter au maximum ses travaux sur les fonctions internationales. Chaque conférence régionale ou comité technique établit ses propres priorités, d'où l'extrême diversité des thèmes, auxquels la Conférence ne peut apporter de valeur ajoutée compte tenu de leur disparité. Cependant, si l'action 2.1 était mise en œuvre comme prévu, la FAO serait bien placée pour fournir, à l'échelle de l'Organisation, une contribution au dialogue mondial qui soit multidisciplinaire et étayée au niveau régional en matière de politiques et de réglementations. En outre, le fait que l'action 2.1 n'ait pas été mise en œuvre constitue un obstacle à la concrétisation de l'action 2.2, en ce que l'Organisation doit communiquer des recommandations à d'autres enceintes intéressées par les questions et les instruments de politique générale concernant l'alimentation et l'agriculture²².

53. Il convient de noter qu'en 2008, parallèlement à la formulation du PAI mais dans le cadre d'un processus distinct, le Service de l'évaluation de la FAO a réalisé une évaluation indépendante des instruments internationaux²³. Il a mis en évidence, entre autres questions, combien il était nécessaire de procéder à un examen systématique de la situation mondiale afin de hiérarchiser les travaux de la FAO elle-même, ce dont il a été convenu dans la réponse de la direction²⁴. Par la suite,

²¹ Voici quelques exemples de thèmes choisis par le passé: «Meilleure préparation et réponse efficace aux menaces et situations d'urgence alimentaires et agricoles» (2009), «Le rôle essentiel des femmes dans l'agriculture et le développement rural» (2011) et «Des systèmes alimentaires durables au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition» (2013).

²² Action 2.2 du PAI: «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.»

²³ Évaluation indépendante de l'objectif stratégique B-1 de la FAO: Instruments internationaux concernant l'alimentation, l'agriculture, les pêches et les forêts, ainsi que la production, l'utilisation sans danger et les échanges commerciaux équitables de produits agricoles halieutiques et forestiers (janvier 2009).

²⁴ PC 101/5 a Sup., mai 2009.

la direction a décidé de ne pas mettre en œuvre cette décision, en partie faute de ressources financières et humaines²⁵.

54. L'Équipe d'examen reconnaît que de nombreux travaux importants sont en cours à la FAO en matière de politiques et de réglementations. L'évaluation susmentionnée a permis de recenser plus de 50 instruments internationaux contraignants et 15 non contraignants en 2009. Il y en a davantage aujourd'hui. De plus, l'Équipe d'examen a connaissance de plusieurs partenariats entre la FAO et d'autres organisations internationales qui apportent des contributions précieuses en accord avec ses fonctions internationales, notamment les partenariats avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) dans le cadre du Programme de collaboration des Nations Unies sur la réduction des émissions liées à la déforestation et à la dégradation des forêts dans les pays en développement (Programme ONU-REDD), avec le G20 en ce qui concerne le Système d'information sur les marchés agricoles (AMIS), et avec la communauté des Nations Unies dans la définition du programme d'action pour l'après-2015. Cependant, le PAI précisait que les organes directeurs devaient jouer un rôle plus actif dans les décisions sur les priorités en vue d'améliorer la cohérence des politiques ainsi que dans les domaines d'action réglementaire, l'objectif était de recentrer et de maximiser le rôle de la FAO et sa contribution à d'autres enceintes. De ce point de vue, les actions du PAI n'ont pas eu l'effet escompté.

4.3 Conclusion et recommandations

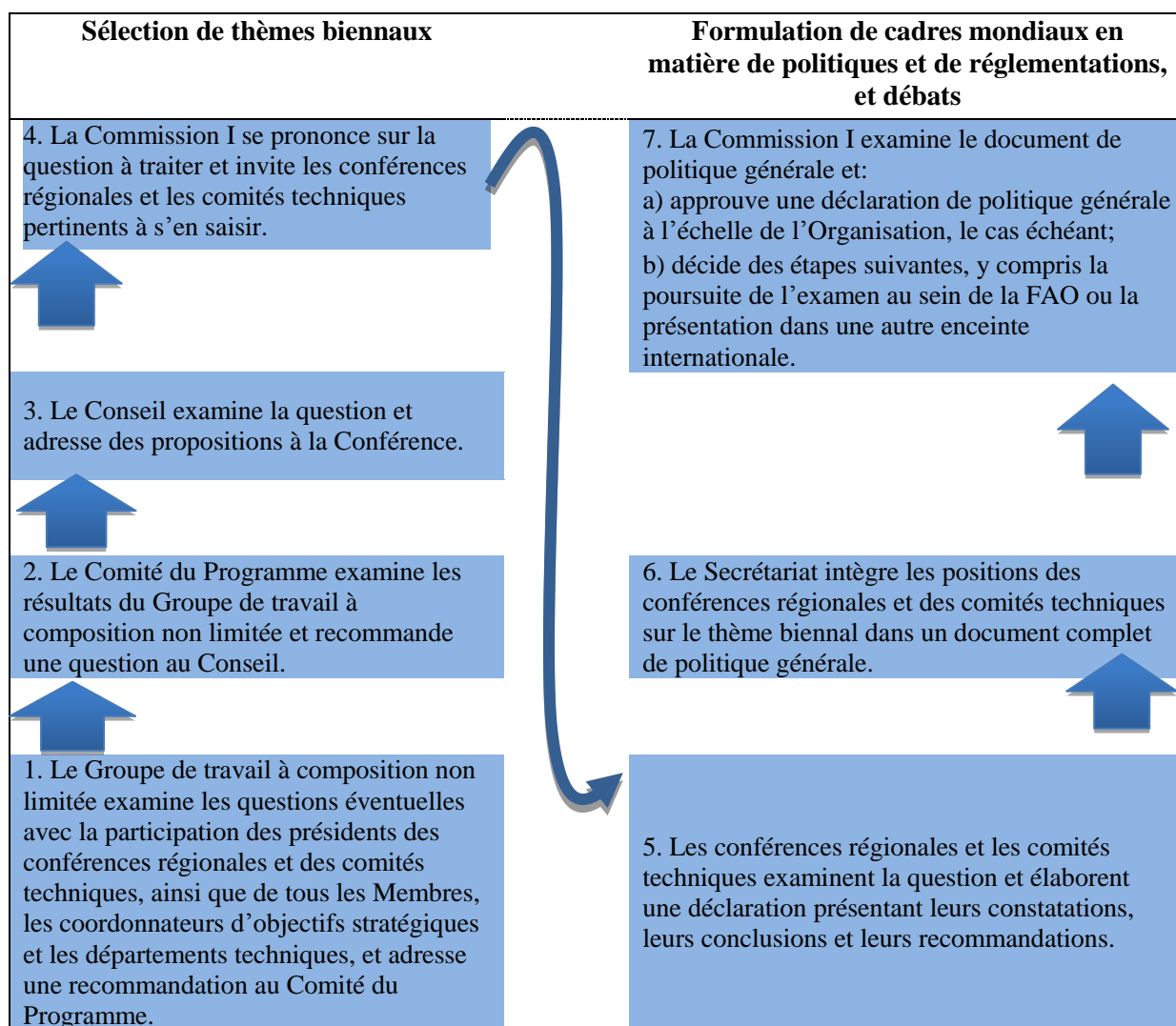
55. Globalement, les modifications opérationnelles apportées au fonctionnement de la Conférence ont eu des effets positifs que les Membres de la FAO apprécient grandement, même s'ils souhaiteront peut-être réexaminer la disposition du PAI prévoyant de ménager un délai de 60 jours entre le Conseil et la Conférence et ramener ce délai à 30 ou 45 jours.

56. Toutefois, les actions du PAI n'ont pas permis de renforcer le rôle de la Conférence en tant qu'organe sommital dans le cadre des fonctions internationales de la FAO. Les mesures que l'on a prises jusqu'à présent afin de réaligner les travaux des conférences régionales, des comités techniques et de la Conférence en vue de créer un «processus de fonctions internationales» fonctionnel et cohésif, qui permettrait de définir, de discuter et d'approuver un cadre stratégique ou réglementaire au sein de tous ces organes, se sont révélées insuffisantes.

57. L'Équipe chargée de l'examen indépendant recommande d'adopter une approche visant à renforcer les capacités des organes directeurs de contribuer davantage à la «*cohérence des politiques et aux cadres réglementaires au niveau mondial*», à commencer par l'examen systématique biennal qui est préconisé au titre de l'action 2.1.

²⁵ L'examen a été réalisé tardivement, dans le cadre du processus de réflexion stratégique qui a été lancé en 2012 et a abouti au Cadre stratégique révisé.

Encadré 2. Cohérence des politiques et cadres réglementaires au niveau mondial, cycle biennal (24 mois)



58. L'encadré 2 illustre le processus de sélection et de traitement du thème biennal, soumis à l'examen de tous les organes directeurs concernés par les fonctions internationales. À la première étape de la sélection, interviendraient les présidents ou d'autres représentants des conférences régionales et des comités techniques, avec la participation des Membres, ainsi que des équipes chargées des objectifs stratégiques et des départements techniques. Les débats pourraient se dérouler au sein du Groupe de travail à composition non limitée, sur la base d'un balayage rapide des conférences mondiales et des autres convocations de haut niveau à venir, et permettre de recenser des thèmes dans le cadre des objectifs stratégiques de la FAO. Le Groupe de travail à composition non limitée choisirait un ou deux thèmes à porter à l'attention de l'ensemble de l'Organisation. Sa proposition serait soumise pour examen au Comité du Programme et au Conseil, ce dernier adresserait ensuite à la Commission I de la Conférence sa recommandation sur le thème sélectionné pour l'exercice biennal à venir. Si le thème était approuvé, la Commission I demanderait aux conférences régionales et aux comités techniques de l'examiner à leur session suivante. Les constatations et les recommandations de ces derniers seraient alors intégrées, avec l'aide du Secrétariat, dans un document de la Conférence, qui serait examiné par la Commission I à sa session suivante. Dans le cadre de ses délibérations, la Commission déciderait des prochaines étapes: il pourrait s'agir de transmettre le document de politique générale à un forum international extérieur, comme une conférence internationale, afin de permettre un dialogue, en accord avec l'action 2.2 du PAI. Sinon, elle pourrait décider que les travaux nécessaires à l'application de ses recommandations devraient être

réalisés au sein même de la FAO. À la même session, il serait convenu d'un nouveau thème biennal, tel qu'indiqué plus haut, et le cycle se répèterait.

59. Afin d'éviter les doublons et de rationaliser le nombre de thèmes mondiaux examinés par les organes directeurs, le thème sélectionné à l'issue du processus susmentionné deviendrait le thème du débat de la Conférence en plénière, tel que préconisé dans l'action 2.5 du PAI. Il conviendrait aussi de réfléchir à la possibilité de coordonner aussi le thème de la *Situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture*. Dans la mesure du possible, la FAO pourrait aussi coordonner le thème biennal avec ceux des années internationales. À la Réunion conjointe et au Conseil, des Membres ont expliqué qu'ils craignaient que le processus de deux ans suggéré par l'Équipe d'examen ne soit trop long pour que l'intérêt et l'engagement des participants demeurent. Cependant, comme indiqué plus haut, le thème biennal défini dans le cadre de ce processus devrait idéalement être associé à une manifestation mondiale, comme une conférence. Les conférences mondiales étant planifiées plusieurs années à l'avance, le cycle de deux ans pendant lequel les organes directeurs débatteraient du thème serait en accord avec le processus de planification d'une telle manifestation et fixerait un objectif important qui permettrait de maintenir le niveau d'attention.

60. Le processus de changement transformationnel entrepris au sein du Secrétariat a permis à ce dernier de renforcer ses capacités d'appuyer les organes directeurs dans leurs fonctions en matière de politiques et de réglementations intéressant les grandes questions multidisciplinaires qui donnent lieu aux débats mondiaux actuels. Le Cadre stratégique révisé, valable jusqu'en 2019, fournit un cadre large aux travaux de l'Organisation, dans lequel le processus susmentionné permettrait de déterminer les priorités biennales spécifiques qu'il conviendrait de porter à l'attention des organes directeurs.

61. L'action 2.1 nécessite que les organes directeurs jouent un rôle plus actif que l'Organisation ne l'a fait jusqu'à présent dans l'établissement du programme, en vue d'un dialogue de fond sur les fonctions internationales. Le processus susmentionné accroît la responsabilité des organes directeurs vis-à-vis des thèmes sélectionnés et offre davantage de place au dialogue pendant les phases d'analyse et de négociation au sein même des organes directeurs, le Secrétariat leur prêtant un appui technique. Ce changement permettrait d'augmenter aussi bien l'influence des organes directeurs sur les travaux réalisés au sein même de l'Organisation que le poids collectif de celle-ci dans le dialogue mondial.

62. Les étapes susmentionnées n'entraînent pas de frais supplémentaires pour l'Organisation car elles permettent de recentrer les débats menés au sein des conférences régionales, des comités techniques et de la Conférence. La proposition nécessite une collaboration plus étroite entre le Secrétariat et les Membres, qui pourrait avoir une incidence sur la charge de travail de certains membres du personnel. Il est possible d'éliminer les doublons en alignant les thèmes actuels de la Conférence et des publications de la FAO sur celui choisi par les organes directeurs.

63. La recommandation 1 est formulée comme suit.

Recommandation 1: Examen des questions essentielles en matière de cohérence des politiques et de cadres réglementaires au niveau mondial

Afin de renforcer leur contribution à la cohérence des politiques et aux cadres réglementaires au niveau mondial, il conviendrait que les organes directeurs procèdent à un examen critique des questions mondiales et choisissent un thème biennal, qui serait soumis à l'examen et à la décision des conférences régionales, des comités techniques et de la Conférence. Ce thème devrait s'inscrire dans le droit fil du Cadre stratégique révisé ayant été approuvé et des priorités établies par les conférences régionales et les comités techniques dans le cadre du PTB.

5 Conseil

5.1 Historique

64. L'une des principales constatations de l'Équipe chargée de l'EEI était particulièrement pertinente du point de vue des fonctions du Conseil: «*La gouvernance générale de la FAO par les États Membres sert mal l'Organisation. Elle n'a pas permis de garantir une stratégie adéquate de l'Organisation établissant des priorités réalistes, d'assurer que les moyens soient adaptés aux fins poursuivies et de mesurer les résultats du Secrétariat par rapport aux objectifs convenus*²⁶.» Au titre du PAI, le Conseil s'était vu assigner le rôle principal dans la prise de décisions en matière de surveillance interne, autrement dit l'orientation et la supervision des travaux du Secrétariat de la FAO, sous réserve de l'approbation finale par la Conférence. Afin de réduire au minimum les doublons et les chevauchements avec les activités de la Conférence et d'établir une distinction claire entre les deux organes fondamentaux, le Conseil ne s'était vu attribuer qu'un rôle minime dans les fonctions internationales²⁷.

65. Plus précisément, les actions 2.14-2.23 du PAI donnaient au Conseil le rôle principal dans les domaines suivants: décisions et conseils portant sur la stratégie, les priorités, le budget et le programme de travail global de l'Organisation; suivi de sa propre performance ainsi que de celle des autres organes directeurs, à l'exclusion de la Conférence; recommandations sur l'ordre du jour de la Conférence; contrôle des questions financières et juridiques, vérification, éthique, évaluation et politiques et systèmes en vigueur à la FAO, notamment ceux axés sur les résultats; suivi des performances en matière de gestion par rapport aux objectifs fixés; suivi de la mise en œuvre des décisions afférentes à la gouvernance. En outre, le Conseil avait été chargé de recommander à la Conférence la résolution portant sur le programme et le budget, y compris le montant du budget. D'autres actions concernaient: le nombre et le calendrier des réunions, ainsi que le fait que les rapports du Conseil devaient se concentrer sur les conclusions, les décisions et les recommandations, étant donné que les détails figuraient dans le compte rendu *in extenso*. Enfin, au titre de l'action 4.4, la Conférence avait demandé au Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (CoC-EEI) de recommander tous les changements qu'il jugerait souhaitables quant à la taille du Conseil et à la représentation régionale en son sein, et de les proposer à la Conférence à sa session de 2009²⁸.

5.2 Principales constatations

5.2.1 Orientations données aux autres organes directeurs et à la direction et surveillance

66. En 2007, selon l'EEI, seule la moitié des Membres du Conseil «*estimaient pouvoir définir de façon satisfaisante les affectations budgétaires en accord avec les priorités du programme*» et ceux-ci considéraient «*ne pas avoir les moyens d'identifier les besoins émergents et d'en préciser le degré de priorité*²⁹». L'Équipe d'examen a constaté que la capacité du Conseil de formuler des orientations et d'assurer la surveillance s'était accrue. La majorité des sondés étaient d'avis que le Conseil recevait les informations nécessaires pour accomplir ces tâches. De plus, les personnes interrogées se félicitaient de la transparence dont faisait preuve le Secrétariat en ce qu'il communiquait des informations qui n'étaient pas divulguées auparavant. À l'inverse, les Membres continuaient d'éprouver des difficultés en matière de stratégie, d'établissement de priorités et d'élaboration de rapports axés sur les résultats. L'Équipe d'examen a fait remarquer que la FAO ne disposait pas encore d'un outil de suivi des résultats qui permettrait aux Membres d'évaluer leur performance passée au niveau des résultantes de l'Organisation et de mieux assurer leurs fonctions

²⁶ C 2007/7A.1, xii.

²⁷ Voir la section 3 pour la définition de la gouvernance utilisée dans le présent rapport.

²⁸ C 2008/REP, Résolution 1/2008, paragraphe 5.a.i.2.

²⁹ Rapport de l'EEI, paragraphe 692.

d'établissement des priorités. Le Secrétariat avait, semble-t-il, bien avancé dans la mise au point d'un outil de ce type.

67. Un examen des rapports produits par le Conseil depuis 2012 a révélé que cet organe adoptait une position dynamique en matière d'orientation et de supervision. Ainsi, le Conseil a sollicité, entre autres, des améliorations du Cadre stratégique révisé et d'autres documents de programmation; un aperçu clair de la structure et des lignes de compte rendu, des rôles et des responsabilités au sein de l'Organisation; des informations sur les coûts de la gestion matricielle; des renseignements sur les rôles et les responsabilités afférents aux résultantes et aux produits de l'Organisation; ainsi qu'une note portant sur la redevabilité en matière d'exécution aux différents niveaux de la chaîne de résultats. À sa cent quarante-huitième session, le Conseil a demandé la reformulation des règles applicables à la participation des organisations de la société civile et du secteur privé aux réunions de la FAO. À sa cent quarante-neuvième session, il a rejeté la recommandation du Comité financier sur les droits de vote des États Membres présentant des arriérés de cotisation. Cependant, sur la base des discussions de l'Équipe d'examen, il semble que le Conseil n'ait pas été en mesure d'amener le Secrétariat à rendre des comptes de façon significative dans certains domaines, bien qu'il ait été appelé à prendre des mesures à plusieurs reprises. Les progrès accomplis quant à la parité hommes-femmes et à l'intégration systématique de cette question sont peut-être l'exemple le plus manifeste, aussi bien dans le cadre des sessions qu'en dehors. Le temps qui aura été nécessaire à l'élaboration d'un outil de suivi des résultats constitue une autre illustration.

68. En ce qui concerne l'efficacité administrative, le Conseil s'appuie sur les travaux du Comité du Programme et du Comité financier dans la mise en œuvre du PMT et du PTB au travers de l'examen à mi-parcours et du rapport sur l'exécution du programme, et quelques points ont été soulevés de nouveau pour discussion. En effet, la plupart des sondés estimaient que les recommandations adressées au Conseil par le Comité du Programme et le Comité financier étaient claires et centrées sur les politiques, les stratégies et les priorités ainsi que sur le budget et l'administration. Toutefois, les Membres pensaient qu'il existait encore des doublons entre les activités du Conseil et celles du Comité mixte. Dans le cadre de ses réflexions sur la rationalisation du système de gouvernance, l'Équipe d'examen envisageait de réduire les sessions du Conseil, actuellement au nombre de cinq, à quatre par exercice biennal, tout en maintenant la fréquence des réunions du Comité du Programme et du Comité financier. Il est ressorti du passage en revue des ordres du jour de 2010 à la fin de 2014 qu'une telle diminution aurait un effet négatif sur les fonctions de supervision et d'orientation du Conseil, en particulier compte tenu du fait que ces missions sont assurées principalement à l'occasion de trois réunions biennales.

69. En ce qui concerne ses orientations et sa supervision quant aux travaux des conférences régionales et des comités techniques, le Conseil ne semblait pas avoir apporté de contenu supplémentaire aux rapports qui lui avaient été présentés par les présidents des conférences régionales à ses cent quarante-quatrième et cent quarante-neuvième sessions, ni aux rapports transmis par des comités techniques à sa cent quarante-cinquième session. Néanmoins, le compte rendu *in extenso* montre que les débats sur les rapports des conférences régionales qui s'étaient déroulés à la cent quarante-neuvième session avaient été plus riches qu'il n'apparaissait dans le rapport du Conseil et avaient traité de questions participant de préoccupations plus larges, comme la parité hommes-femmes, le recours à l'expertise nationale, la mise en avant ou en retrait de certaines questions en vue de resserrer les programmes et d'en affiner les effets, et d'autres sujets d'ordre opérationnel.

70. Le rôle de supervision du Conseil quant à la planification des travaux et à la performance des autres organes directeurs semble avoir été compris comme l'examen des programmes de travail pluriannuels de ces instances, auquel le Conseil a procédé à sa cent quarante-huitième session (décembre 2013). Cependant, tel qu'indiqué plus loin dans le rapport, le Programme de travail pluriannuel est un outil encore imparfait, qui ne permet pas une supervision efficace. Le Conseil surveille la mise en œuvre de ses décisions relatives à la gouvernance et formule des observations à ce sujet en se penchant sur ses décisions précédentes à chaque session – la pratique étant antérieure au PAI. Bien qu'une partie importante des responsabilités du Conseil consiste à amener l'Organisation à rendre des comptes sur ses activités, cette fonction semble être assurée d'une façon quelque peu théorique. Par exemple, le Conseil, à sa cent quarante-huitième session, a simplement pris note de

l'état d'avancement de la mise en œuvre des décisions et a demandé que celles-ci soient appliquées efficacement et rapidement. En effet, l'enquête a révélé que seule une minorité des Membres étaient d'avis que les mesures en place étaient suffisantes pour assurer la redevabilité de la direction de la FAO devant les organes directeurs.

5.2.2 Montant du budget, date des réunions, rapport du Conseil, ordre du jour de la Conférence

71. La recommandation sur le montant du budget que le Conseil doit adresser à la Conférence est l'une des trois actions du PAI non achevées. Malgré les nombreux efforts déployés par les Membres et les anciens présidents indépendants du Conseil, cet organe n'est pas parvenu à un consensus en 2009, 2011 et 2013. D'après les entretiens et l'enquête, les Membres estimaient qu'il s'agissait d'une question politique étant donné la divergence importante entre certains donateurs de premier plan, dont la contribution est basée sur le principe de la croissance zéro, et les aspirations d'autres Membres et de l'Organisation elle-même, qui souhaitent que le budget comporte une marge de progression. Dans un tel environnement, il sera impossible de parvenir à un accord ferme avant la fin statutaire du processus, marquée par la tenue de la Conférence.

72. Les décisions du PAI concernant les dates et l'ordre du jour des réunions du Conseil ont été pleinement respectées. En 2006-2007, une grande partie du rapport du Conseil était émaillée de références à ce que «certains» ou «de nombreux» Membres avaient exprimé, d'où la difficulté de tirer des conclusions et de prendre des décisions. En juin 2012, le rapport du Conseil était déjà plus court et centré sur les conclusions et les décisions évoquées dans le résumé du Président indépendant du Conseil, et assorti de synthèses succinctes et de bonne qualité sur les questions soumises aux débats. L'Équipe d'examen a aussi constaté que les Membres se félicitaient du recentrage opéré sur les rapports du Conseil, même si les sondés étaient plus circonspects quant à l'efficacité de l'élaboration de ces rapports. Toutefois, des Membres continuent de faire remarquer que les documents ne sont pas disponibles rapidement.

73. Cela dit, l'Équipe d'examen a noté que les rapports du Conseil plus récentes étaient peut-être trop axés sur les conclusions et les décisions. Certaines questions soulevées lors des débats ne figurent pas dans la conclusion du Président indépendant du Conseil mais seulement dans le compte rendu *in extenso*, qui est peu susceptible d'être consulté de nouveau des années plus tard. En réalité, en examinant les rapports du Conseil de 2012 à 2014, l'Équipe a constaté que, sous le mandat du précédent président indépendant du Conseil (2009-2013), les rapports comportaient un ou deux paragraphes synthétisant les débats et résumant éventuellement les questions essentielles qui relevaient des points principaux. À cet égard, il n'était pas fait référence à des déclarations des Membres, ni aux Membres eux-mêmes. L'Équipe d'examen a également fait observer que le précédent président indépendant du Conseil avait bénéficié de l'appui d'un fonctionnaire principal, mis à disposition par son pays, et que cela expliquait peut-être pourquoi les rapports de 2012 et 2013 contenaient des informations plus riches sur les questions essentielles qui étaient ressorties des débats, ces informations étant importantes pour comprendre et suivre les tendances et les préoccupations au fil des années, sans rallonger considérablement les rapports.

74. Aux termes des Textes fondamentaux, le Conseil doit dresser 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*³⁰». En outre, il doit donner des avis sur les questions relatives à l'alimentation et à l'agriculture dans le monde, en particulier celles présentant un «*caractère urgent*». Cela n'apparaissait pas clairement dans les documents examinés par l'Équipe. À sa cent quarante-cinquième session, par exemple, le Conseil a simplement transmis à la Conférence l'ordre du jour provisoire qui lui avait été communiqué par le Secrétariat sans formuler aucune observation sur le fond.

75. Depuis le lancement du PAI, les rôles et les ordres du jour respectifs de la Conférence et du Conseil sont délimités plus clairement et, pour les organes directeurs faisant rapport à ces deux

³⁰ Textes fondamentaux de la FAO, vol. 1, p. 39, par. 1.

instances, des encadrés placés en première page des documents indiquent quelles décisions sont destinées au Conseil ou à la Conférence. Le Conseil a pris garde de ne pas empiéter sur les prérogatives de la Conférence en matière de politiques mondiales et de questions réglementaires. Toutefois, si la recommandation 1 formulée par l'Équipe d'examen au sujet de l'examen de la cohérence des politiques et des cadres réglementaires au niveau mondial était adoptée, le Conseil jouerait un rôle un peu plus actif dans les fonctions internationales, tout en respectant les prérogatives de la Conférence. Le Conseil proposerait à la Conférence le ou les thèmes dont elle l'inviterait à se saisir lors de l'exercice biennal à venir dans le cadre de sa mission d'établissement du programme de la Conférence, en s'appuyant sur les éléments nouveaux qui se seraient fait jour dans d'autres enceintes ainsi que sur les travaux de la FAO. Cela marquerait un changement profond: cette instance, qui examine aujourd'hui de façon passive des questions présentant un intérêt dans d'autres enceintes et inscrites à l'ordre du jour, pourrait être le lieu d'un débat animé portant sur les domaines dans lesquels la FAO peut apporter une contribution importante à la cohérence des politiques et aux cadres réglementaires au niveau mondial, sur la base de la recommandation formulée par le Comité du Programme.

5.2.3 *Taille et composition du Conseil*

76. Le Conseil se compose actuellement de 49 Membres. Les Textes fondamentaux prévoient que les Membres soient divisés en sept groupes régionaux aux fins de l'élection du Conseil. La taille et la composition du Conseil sont la deuxième des trois actions du PAI non achevées et suscitent des préoccupations dans trois régions en particulier: l'Europe, le Proche-Orient et le Pacifique Sud-Ouest. Le nombre de sièges alloués à chaque groupe est indiqué dans l'encadré 3, qui montre le pourcentage de Membres de chaque région par rapport au nombre total de Membres de la FAO, comparé au pourcentage des sièges attribués à ladite région au sein du Conseil.

Encadré 3. Les Membres de la FAO classés par groupe régional et leur représentation au Conseil

Groupes régionaux	Nombre de membres dans chaque groupe régional	Pourcentage du total des Membres de la FAO	Nombre de sièges au Conseil	Pourcentage des sièges au Conseil
Afrique	50	26 %	12	24 %
Amérique du Nord	2	1 %	2	4 %
Amérique latine et Caraïbes	33	17 %	9	18 %
Asie	25	13 %	9	18 %
Europe	48	25 %	10	20 %
Pacifique Sud-Ouest	16	8 %	1	2 %
Proche-Orient	20	10 %	6	12 %
Total	194	100	49	100

Source: Site web de la FAO: <http://www.fao.org/unfao/govbodies/gsbhome/gsb-home/fr/>, conçu par l'Équipe d'examen.

77. Au vu du tableau, la part des sièges dont l'Asie et l'Amérique du Nord disposent au Conseil est supérieure au poids de leur groupe parmi les Membres de la FAO, bien que les deux pays les plus peuplés au monde soient inclus dans la région Asie et que les deux groupes comprennent des Membres qui contribuent de façon significative aux ressources de la FAO. En revanche, dans les cas de l'Afrique, de l'Amérique latine et des Caraïbes, et du Proche-Orient, la proportion des sièges au Conseil correspond globalement à la part des groupes au sein de la FAO. La proportion de sièges au Conseil attribués à l'Europe et au Pacifique Sud-Ouest ne correspond pas non plus à la part de leurs groupes parmi les Membres de la FAO. L'Équipe chargée de l'EEI n'avait aucune solution à proposer quant à ces anomalies, sur lesquelles elle ne s'est pas appesantie tout en faisant remarquer que les

autres organisations du système des Nations Unies avaient elles-mêmes leurs propres «inconvenients et anachronismes».

78. Elle a suggéré d'envisager sérieusement de remplacer le Conseil par un Conseil exécutif composé de 30 membres, qui pourrait se concentrer davantage sur les activités de l'Organisation et prendrait en charge les fonctions du Comité du Programme et du Comité financier. Toutefois, elle a souligné combien il était important, en premier lieu, de créer un climat de confiance mutuelle entre les Membres et a recommandé que la question soit reconsidérée lors d'un examen indépendant des réformes relatives à la gouvernance, qui devait avoir lieu six ans plus tard.

79. Le CoC-EEI a déployé des efforts importants dans le cadre du deuxième Groupe de travail à composition non limitée, qui s'est réuni en 2009 afin de répondre à la question de la taille et de la composition du Conseil. Plusieurs configurations ont été proposées mais les participants n'ont pas atteint de consensus³¹. La démarche dans laquelle s'est engagée le Président indépendant du Conseil en 2010 n'a pas abouti non plus à un consensus. De nombreux Membres craignaient que la question ne soit rouverte en vue de traiter les anomalies auxquelles certaines régions étaient confrontées. D'autres groupes, en revanche, souhaitaient davantage de sièges et un Conseil agrandi.

80. Dans d'autres organisations, l'approche diffère. L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), par exemple, dispose d'un Conseil exécutif composé de 58 membres représentant les 195 membres de l'organisation et de neuf membres associés. Le Conseil d'administration du PNUD, quant à lui, est constitué de 36 pays siégeant par rotation, et la présidence tournante en est confiée chaque année à un groupe régional différent. Le Conseil d'administration du Programme alimentaire mondial (PAM) comprend aussi 36 membres, ainsi qu'un bureau doté de cinq membres.

81. Bien que l'Équipe d'examen ait estimé que la confiance entre les Membres s'était renforcée depuis l'EEI, elle a relevé d'autres facteurs qui influençaient également les décisions des Membres quant à la taille du Conseil. L'un de ces facteurs avait trait aux avantages et aux inconvénients supposés de la délégation à un groupe réduit, et à l'importance que les Membres attachaient au fait d'avoir un représentant au sein de l'organe directeur «exécutif» de la FAO. L'Équipe d'examen a fait remarquer que, à mesure que les groupes régionaux constitueraient une représentation de plus en plus efficace et efficiente, davantage de Membres en viendraient à considérer que leur situation serait mise en avant lorsqu'ils travailleraient au sein de leur groupe régional plutôt que de façon indépendante. Les groupes régionaux se renforçant, il sera peut-être possible de réduire la taille du Conseil à l'avenir.

5.2.4 *Rôle des groupes régionaux*

82. Il est utile de se pencher sur le rôle joué par les groupes régionaux compte tenu de leur importance dans le fonctionnement et la gestion fluides de l'Organisation, même s'il ne s'agit pas d'organes directeurs officiels. Les groupes régionaux s'efforcent, entre autres, d'aboutir à une position commune en s'appuyant sur les documents qu'ils examinent et de présenter ladite position au Conseil ainsi qu'aux autres organes directeurs. Certains groupes sont moins efficaces que d'autres à cet égard, ce qui suscite des interrogations quant à la capacité des Membres de rendre des comptes aux autres ainsi qu'à leurs organes directeurs. Ceux qui se coordonnent efficacement en amont contribuent à l'efficacité des organes directeurs. Cependant, ces groupes étant informels, ni leurs activités ni leurs méthodes de travail ne font l'objet de documents autres que ceux qu'ils produisent eux-mêmes.

83. L'Équipe d'examen a eu la possibilité d'interroger des Membres actifs dans tous les groupes régionaux, de rencontrer certains groupes et de s'entretenir avec les présidents de plusieurs groupes. Lors de ces consultations, elle a constaté que certains groupes s'organisaient de manière extrêmement efficace – ces pratiques optimales permettaient aussi à tous les Membres des groupes concernés de remplir une fonction de représentation au sein de l'un ou l'autre des organes directeurs. Elle a également noté que certaines zones d'ombre étaient apparues depuis que les conférences régionales

³¹ Voir, en particulier les aide-mémoires du Groupe de travail II du 28 avril 2008 et du 18 juillet 2008.

étaient devenues des organes directeurs. À cet égard, elle a relevé un manque de clarté quant aux rôles, aux relations et aux attentes des groupes régionaux et des bureaux régionaux. La question était, par exemple, de savoir si les groupes régionaux devaient être en contact, directement ou par l'intermédiaire du Siège, avec les bureaux régionaux afin d'obtenir des informations sur les programmes et les projets, ou de connaître les modes de communication et de relation entre les présidents des conférences régionales, qui doivent être actifs pendant la période intersessions, les représentants régionaux et les présidents des groupes régionaux.

5.3 Conclusion et recommandations

84. Le Conseil a démontré sa capacité d'assurer avec anticipation les fonctions d'orientation et de supervision, en s'appuyant sur les documents qui lui sont fournis. Cependant, il manque toujours d'informations pertinentes et axées sur les résultats qui lui permettraient de remplir sa mission et d'amener la direction à rendre des comptes. En partie du fait des modifications apportées au Cadre stratégique entre sa première adoption (2009) et son examen suivi d'une nouvelle adoption (2013), il a fallu du temps pour mettre au point les outils solides de suivi des résultats susceptibles de répondre aux besoins du Conseil. Ces informations devraient être disponibles en 2015: alors seulement, les organes directeurs seront à même d'évaluer dans quelle mesure cela leur permettra de remplir les missions d'orientation et de supervision, compte tenu des différentes fonctions que chacun d'eux et le Secrétariat assurent. C'est pourquoi l'Équipe d'examen formule la recommandation 2.

Recommandation 2: Fonction de surveillance du Conseil

Il conviendrait que le Conseil continue de faire pression pour obtenir les informations axées sur les résultats qui lui permettront d'orienter et de contrôler efficacement les travaux de la FAO, avec le soutien actif du Comité du Programme et du Comité financier. S'il existe encore une marge de progression quant à ces informations, le Conseil envisagera peut-être de s'appuyer sur une expertise indépendante, qui l'aidera à formuler des indicateurs adéquats.

85. L'Équipe d'examen estime que le Conseil et ses comités peuvent prendre davantage d'initiatives dans deux domaines: consolider leurs positions et faire en sorte que le Secrétariat rende des comptes. Le Conseil et ses comités s'appuient naturellement sur les documents fournis par le Secrétariat, dont ils sont satisfaits de façon générale. L'Équipe d'examen suggère donc de rédiger des rapports légèrement plus détaillés, comme cela était le cas immédiatement après l'approbation du PAI, afin que la FAO conserve une trace des débats sur les questions essentielles abordées à plusieurs sessions. Elle suggère également que le Conseil devrait avoir la possibilité de bénéficier d'un appui continu à son processus de gouvernance par le truchement d'une assistance extérieure, s'il le souhaite à l'avenir³².

86. L'Équipe chargée de l'examen indépendant s'est penchée sur les efforts considérables que les Membres avaient déployés en 2009, 2011 et 2013 en ce qui concerne la recommandation adressée à la Conférence sur le montant du budget. Il en est ressorti qu'il s'agissait d'une question politique et que ce qui faisait obstacle était la divergence nette entre les Membres favorables au principe de croissance zéro et d'autres Membres et le Secrétariat, qui souhaitent que le budget présente une certaine marge de progression. Par conséquent, l'Équipe d'examen conclut que le Conseil ne sera pas en mesure d'adresser une recommandation ferme sur le montant du budget à la Conférence tant que ces différences perdureront. La recommandation 3 couvre ce point. Il est important de noter qu'elle

³² Le coût de cette expertise serait basé sur un accord entre les Membres. Un Membre pourrait fournir une telle expertise gratuitement, avec l'accord du Conseil. Autrement, le Conseil ou son président pourrait aussi, entre les sessions, charger un ou plusieurs Membres «d'effectuer l'étude préliminaire d'une question déterminée et de soumettre leurs suggestions ou conclusions» au Conseil. Si un paiement s'avérait nécessaire, son montant serait de l'ordre du 12 000 à 15 000 USD pour un mois de services consultatifs. Il ne s'agit pas d'une forte somme pour une organisation dotée d'un budget d'un milliard de dollars et dont le coût des organes directeurs se trouve être largement inférieur à ce que l'Équipe chargée de l'EEI a jugé adéquat (voir la section 19). Tous les frais doivent être couverts par des engagements supplémentaires des Membres et non par le budget de l'Organisation.

n'exclue par l'inscription d'un point sur le budget à l'ordre du jour du Conseil car les débats au sein de cette instance offrent aux Membres une occasion intéressante de comprendre les points de vue des autres et facilitent les décisions prises par la Conférence.

Recommandation 3: Rôle du Conseil dans la présentation d'une recommandation concernant le montant du budget

Il faudrait clore l'action du PAI non encore achevée concernant la formulation d'une recommandation par le Conseil sur le montant du budget, à l'intention de la Conférence.

87. Les rapports du Conseil sont désormais bien centrés sur les conclusions et les décisions découlant du résumé du Président indépendant du Conseil. Cependant, ils sont peut-être devenus trop concis, parce que le Conseil n'a pas eu le temps de mieux intégrer l'essentiel des débats dans le résumé du Président indépendant du Conseil mais aussi faute d'appui à celui-ci lors du processus de rédaction. L'Équipe d'examen partage sans réserve l'avis des Membres et du Secrétariat, qui ne souhaitent pas le retour des rapports fleuves du Conseil et pensent que les conclusions doivent être claires et concrètes. Cependant, elle estime qu'il est important de réaliser des résumés succincts des points essentiels ayant fait l'objet de discussions mais non encore parvenus au stade de la prise de décision, afin de suivre l'évolution de ces questions au fil du temps et de transcrire le fond des délibérations du Conseil. Les Membres du Conseil souhaiteront peut-être envisager d'inclure des résumés des débats d'un ou deux paragraphes dans les rapports du Conseil, selon qu'il conviendra. Ces résumés pourraient être rédigés pendant ou immédiatement après la session, grâce à la contribution de l'un des vice-présidents du Conseil, qui aiderait aussi le Président indépendant du Conseil à synthétiser les positions des Membres, avec l'appui du Secrétariat.

88. En dépit d'efforts soutenus, en particulier ceux consentis par les Membres en 2009 et par le Président indépendant du Conseil en 2010, le Conseil n'a pas pu aboutir à un consensus sur la manière de traiter les anomalies concernant sa taille et sa composition. Les réponses à l'enquête ont confirmé la divergence des points de vue des Membres à cet égard. Ayant observé le Conseil et ses comités dans leurs activités, l'Équipe d'examen estime que la recommandation de l'EEI en faveur d'un conseil exécutif est extrêmement judicieuse car le travail en groupes réduits est précieux, notamment du fait de la dimension collégiale et de la confiance qui le rendent efficace et efficient, et qui accroissent la richesse et la nature substantielle des discussions. Dans le même temps, elle reconnaît que les Membres accordent de l'importance à la participation et ne sont pas encore prêts à déléguer autant que nécessaire pour permettre l'existence d'un Conseil resserré ou d'un conseil exécutif. Toutefois, ce processus deviendra peut-être envisageable à mesure que le rôle des groupes régionaux continuera de gagner en importance, ceux-ci étant à même d'aboutir à des positions régionales qui tiennent compte des points de vue de tous leurs membres. Sur la base des éléments disponibles, l'Équipe conclut qu'il sera impossible, à ce stade et dans un avenir proche, d'aboutir à un consensus relatif à la modification de la taille et de la composition du Conseil. Toutefois, un consensus politique sera peut-être possible dans les années à venir. L'Équipe d'examen a donc formulé la recommandation 4.

Recommandation 4: Taille du Conseil

Il faudrait suspendre l'action du PAI non encore achevée qui concerne la taille et la composition du Conseil tant que le Président indépendant du Conseil considèrera qu'il n'existe pas un consensus suffisant pour aboutir à une solution satisfaisante du point de vue de la plupart des Membres.

89. Comme indiqué précédemment, les groupes régionaux jouent un rôle important dans le fonctionnement fluide de la gouvernance au sein de la FAO mais des zones d'ombre demeurent quant aux rôles et aux attentes échéant aux groupes régionaux, aux bureaux régionaux et aux présidents des conférences régionales. Les Membres du Conseil souhaiteront peut-être envisager de demander au Président indépendant du Conseil de convoquer une réunion informelle des présidents des groupes régionaux afin a) de recenser et de clarifier ces nouvelles zones d'ombre, en concertation avec la direction, et b) de permettre aux groupes d'échanger des informations sur les méthodes de travail et

les pratiques optimales afin de renforcer leur capacité de remplir leur fonction consistant à représenter l'ensemble de leurs membres au sein des organes directeurs.

6 Président indépendant du Conseil

6.1 Historique

90. L'Équipe chargée de l'EEI avait proposé de renforcer le rôle du Président indépendant du Conseil en lui attribuant un budget propre et un petit secrétariat indépendant, qui appuierait également la Conférence, le Conseil, le Comité du Programme et le Comité financier. Elle avait vivement recommandé d'éliminer les comités de rédaction formels³³. Le CoC-EEI n'a pas adopté la proposition de secrétariat et a décidé de conserver les comités de rédaction.

91. Cependant, on a confirmé la position du Président indépendant du Conseil, qui remplissait les fonctions suivantes: servir d'«honnête courtier» en facilitant le consensus entre les Membres et le Secrétariat; assurer la liaison avec les présidents des organes directeurs et avec la direction de haut niveau de la FAO, selon que de besoin; convoquer des réunions consultatives avec les groupes régionaux; veiller à ce que le Conseil soit tenu informé des faits nouveaux découlant d'autres enceintes; stimuler l'amélioration continue de l'efficacité des Membres. Le Président indépendant du Conseil doit assister à toutes les sessions de cet organe et passer au moins six à huit mois par an à Rome. Comme en 1971, les qualités requises pour occuper ce poste sont «*l'objectivité, la sensibilité aux différences politiques, sociales et culturelles et l'expérience dans les domaines d'activité de l'Organisation*»³⁴.

6.2 Principales constatations

92. L'Équipe d'examen s'est penchée sur les travaux réalisés par les présidents indépendants du Conseil après le lancement du PAI et a eu la possibilité de mener des échanges avec le Président indépendant du Conseil en place, ainsi qu'avec ses deux prédécesseurs. Il est ressorti de l'enquête que la majorité des Membres participant au Conseil étaient favorables aux travaux du Président indépendant du Conseil. Les entretiens réalisés par l'Équipe ont livré ces informations mais certains sondés se demandaient néanmoins si le Président indépendant du Conseil devait passer une si longue période à Rome et ont fait remarquer que l'actuel Directeur général interagissait directement avec les Membres de façon fréquente. Quelques-uns estimaient qu'il serait suffisant d'élire un président à chaque session, en précisant que la FAO était la seule organisation dotée d'un président indépendant. L'Équipe d'examen a constaté que la question avait déjà été traitée par le passé et que, en 1971, la Conférence avait décidé de perpétuer l'institution du Président indépendant du Conseil car c'était «*un moyen de garantir son indépendance*»³⁵. Lors des entretiens, elle a noté que le Président indépendant du Conseil agissait souvent en coulisses en résolvant les problèmes et en coordonnant les Membres. Elle a également observé que les Membres considéraient comme important le fait que le Président indépendant du Conseil soit familiarisé à la gouvernance de la FAO et estimaient que celui-ci n'accomplissait pas aussi bien sa mission lorsque ce n'était pas le cas.

93. Elle a découvert que le poste de Président indépendant du Conseil présentait plusieurs avantages. Le Président indépendant du Conseil actuel, par exemple, informe les nouveaux membres, notamment sur l'histoire et l'état d'avancement de la réforme. Il rencontre les présidents du Comité du Programme et du Comité financier avant les sessions du Conseil et convoque régulièrement des réunions des groupes régionaux sur des questions en particulier, comme les dépenses de personnel dans le contexte des réductions budgétaires et les moyens de réduire les coûts de traduction. De plus, le Président indépendant du Conseil est en mesure d'avoir une vision presque complète de

³³ EEI, par. 764 et 776c.

³⁴ EEI, Vol. II, E.

³⁵ CCLM 86/4, mai 2009.

l'Organisation et de promouvoir des actions cohérentes en matière de gouvernance. Le Président indépendant du Conseil en place a assisté à toutes les conférences régionales tenues en 2014 ainsi qu'à d'autres réunions des organes directeurs. Depuis le lancement du PAI, le Président indépendant du Conseil avait joué un rôle de facilitateur sur plusieurs fronts: le CoC-EEI, la recommandation du Conseil sur le montant du budget, un processus de décision concernant les années internationales, et des visites de terrain effectuées par des Membres. Outre ces fonctions et activités, le Président indépendant du Conseil actuel a joué un rôle prépondérant en ce qu'il a facilité l'engagement des Membres dans la deuxième Conférence internationale sur la nutrition (CIN2), organisée conjointement par la FAO et l'Organisation mondiale de la santé (OMS), en raison des préoccupations quant à l'état de préparation et à la nécessité de faire en sorte que le processus soit dirigé par les Membres.

94. L'Équipe chargée de l'examen indépendant a estimé que les relations entre le Président indépendant du Conseil et le Secrétariat étaient bonnes, et le Président indépendant du Conseil actuel rencontre le Directeur général avant chaque session du Conseil et davantage, selon que de besoin. La démarcation de ces rôles était moins claire lors du mandat de son prédécesseur, ce qui avait créé certaines tensions disparues depuis. L'Équipe d'examen a pu observer le déroulement d'une réunion du Conseil, qui lui a semblé fluide et ponctuel, et elle a déduit des documents qu'elle avait examinés que cela était de plus en plus souvent le cas depuis le lancement du PAI. Elle s'est félicitée de la pratique selon laquelle le Président indépendant du Conseil fournit, à la fin de chaque session, un résumé qui sert de base aux travaux du comité de rédaction. Toutefois, ce processus ne permettait pas de réaliser une synthèse concise des débats, comme indiqué à la section 5. Les présidents indépendants du Conseil avaient des avis mitigés quant à la question de savoir s'ils avaient besoin d'un appui en personnel plus important.

6.3 Conclusion et recommandations

95. L'Équipe d'examen conclut que la FAO devrait maintenir la fonction de Président indépendant du Conseil non seulement pour soutenir les progrès accomplis en matière de réformes et la confiance parmi les Membres ainsi qu'entre ces derniers et le Secrétariat, mais aussi pour assurer une continuité, aider à faciliter les questions de politique et de gouvernance qui peuvent se faire jour, et encourager la progression continue de la réforme de la gouvernance. Cependant, le Président indépendant du Conseil ne devrait pas remplir de mission de premier ordre comme celle de faciliter la CIN2 sans un appui en personnel accru et/ou en l'absence d'un engagement plus fort de la part des Membres car cela risque d'alourdir ses responsabilités, déjà importantes. Le cas échéant, le coût de cet appui supplémentaire devrait être supporté par les Membres et non couvert par le budget ordinaire de la FAO. La recommandation 5 concerne ce point.

Recommandation 5: Appui fourni au Président indépendant du Conseil en cas de responsabilités supplémentaires

Lorsque les Membres confient des responsabilités supplémentaires au Président indépendant du Conseil, ils devraient mettre eux-mêmes des ressources supplémentaires à sa disposition.

96. Si les Membres souhaitent relever le défi qui consiste à améliorer constamment l'efficacité, l'efficacité et l'appropriation de la gouvernance de la FAO, le rôle du Président indépendant du Conseil, doté d'un sens de la continuité dans le temps et d'une vision d'ensemble de la direction de la FAO, deviendra encore plus important³⁶. L'Équipe d'examen est d'avis que les Membres devraient s'engager davantage afin de diriger la réforme de la gouvernance et que le Président indépendant du Conseil pourrait envisager de créer des équipes spéciales et des groupes de travail, tel que proposé à l'issue de l'EEI, afin de mettre en œuvre les décisions de la Conférence sur la poursuite des réformes en 2015. Par ailleurs, comme indiqué à la section 5, le Président indépendant du Conseil nomme un

³⁶ EEI, paragraphe 763, G.

ou plusieurs rapporteurs chargés d'étudier des points particuliers et de communiquer leurs suggestions ou leurs conclusions au Conseil.

97. En outre, tel que signalé plus haut, il est possible de mettre davantage à profit les vice-présidents élus à chaque session de sorte qu'ils aident le Président indépendant du Conseil et travaillent avec le Secrétariat en vue de rédiger un ou, au maximum, deux paragraphes synthétisant les questions nouvelles qui présentent une certaine importance mais n'ont pas encore été suffisamment développées pour être incluses dans le résumé du Président indépendant du Conseil.

98. De plus, l'Équipe d'examen estime que les fonctions assignées au Président indépendant du Conseil sont encore valables. Elle partage l'avis des Membres selon lequel il est essentiel que le Président indépendant du Conseil connaisse bien le système de gouvernance de la FAO pour assurer correctement ses fonctions et recommande, à cet effet, d'ajouter une phrase au descriptif des qualifications exigées pour ce poste, conformément à la recommandation 6.

Recommandation 6: Qualifications attendues du Président indépendant du Conseil

Il conviendrait de réviser les Textes fondamentaux ayant trait au Président indépendant du Conseil en ajoutant les mots «expérience pertinente du fonctionnement des organes directeurs de la FAO» au texte existant («*expérience dans les domaines d'activité de l'Organisation*»).

7 Comité du Programme

7.1 Historique

99. L'Équipe chargée de l'EEI avait estimé que le Comité du Programme se concentrait comme il se devait sur les questions programmatiques ainsi que sur les évaluations, mais que la documentation fournie ne permettait pas de mettre l'accent sur les choix stratégiques. Elle avait également pensé que les discussions du Comité du Programme étaient dominées par l'étude des répercussions de l'allocation des ressources plutôt que par des questions plus larges de centrage et de priorités du programme. S'agissant des évaluations, elle avait observé que les avis du Comité du Programme reflétaient souvent les positions politiques de divers Membres plutôt que les constatations découlant des évaluations.

100. Les actions 2.35-2.47 du PAI³⁷ ont confirmé que le champ d'action principal du Comité du Programme avait trait aux priorités, à la stratégie, au budget et à l'évaluation du programme, et ont précisé les responsabilités en matière d'activités de terrain et de travaux décentralisés, établi les priorités que la FAO devait traiter quant à *la cohérence des politiques et à la réglementation au niveau mondial*, et défini les partenariats et la coordination avec d'autres organisations sur les travaux techniques. Le PAI prévoyait également une certaine flexibilité quant au nombre, à la durée et à la date des sessions en fonction des besoins, et davantage de réunions conjointes avec le Comité financier afin de débattre des questions révélant une complémentarité forte. Les rapports du Comité du Programme doivent se concentrer sur la formulation de recommandations claires et accorder une plus grande attention aux politiques, stratégies et priorités, afin d'améliorer le contrôle et de donner des orientations plus dynamiques au Conseil.

101. La composition du Comité du Programme a été ajustée à 12 Membres, auxquels s'ajoute un président élu de façon indépendante sur la base de ses qualifications. Bien que les Membres soient élus en fonction du pays qu'ils représentent, au sein des groupes régionaux, le PAI précisait que des informations sur les expériences pertinentes de tous les Membres devaient être communiquées au moment de leur élection par le Conseil. Toutes les sessions du Comité du Programme devaient être ouvertes aux observateurs sans droit de parole.

³⁷ Les actions 2.35-2.47 du PAI se réfèrent aussi bien au Comité du Programme qu'au Comité financier.

7.2 Principales constatations

7.2.1 Vue d'ensemble

102. Toutes les dispositions concernant la date et le nombre des réunions ont été appliquées et toutes les réunions ont été ouvertes à des observateurs sans droit de parole. Les rapports adressés au Conseil se concentrent sur des décisions et sur des recommandations claires et concises. Depuis 2012, les rapports soumis au Conseil par le Comité du Programme contiennent des encadrés en première page dans lesquels figurent un résumé et les mesures que le Conseil est invité à prendre. L'enquête menée à l'occasion de l'examen indépendant a mis en évidence un niveau de satisfaction élevé quant à l'amélioration du fonctionnement du Comité grâce aux actions du PAI.

103. Suite au PAI, on a instauré un nouveau format qui sert à communiquer des informations sur les candidats au Comité du Programme, ainsi qu'au Comité financier et au Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CCQJ). Il s'agit d'un fichier LIM qui contient des renseignements sur les fonctions passées et présentes des candidats et sur leur participation à des réunions et à des activités au sein du système des Nations Unies. Il est précisé dans le PAI que les Membres doivent nommer des représentants dotés des qualifications techniques nécessaires mais il n'est pas toujours possible de s'en assurer sur la base des informations fournies dans le format actuel. L'enquête a révélé une certaine ambivalence sur la question de savoir si les membres du Comité du Programme sont dotés des qualifications nécessaires au bon fonctionnement de cet organe, ce qui montre combien il est souhaitable d'accroître la spécificité des compétences et de l'expérience requises.

104. En ce qui concerne la participation aux réunions elles-mêmes, l'Équipe d'examen a constaté que tous les Membres du Comité du Programme n'étaient pas pleinement engagés. Les efforts du Président visant à constituer un groupe de travail plus cohésif en décourageant la pratique qui consiste à remplacer des représentants élus par d'autres personnes portent leurs fruits. Le degré de consultation entre les Membres du Comité du Programme et leur groupe régional était extrêmement variable. La plupart des groupes semblaient attendre de leur représentant élu qu'il prenne ses propres décisions compte tenu des positions adoptées. Un groupe organisait des consultations régulières pendant les sessions du Comité du Programme afin de communiquer les opinions de l'ensemble de ses membres.

7.2.2 Priorités de programme, stratégie et budget

105. Les travaux du Comité du Programme se sont véritablement concentrés sur l'examen de toutes les phases du cycle de programme. La plupart des sondés étaient d'avis que le Comité se concentrait sur les priorités de programme de la FAO, la stratégie et l'évaluation, mais seule une minorité a déclaré que les documents fournis étaient suffisants en termes de quantité et de qualité. Ce problème apparaissait également dans les rapports adressés au Conseil par le Comité du Programme depuis le lancement du PAI. Les Membres demandaient régulièrement que les documents soient mieux structurés et contiennent une analyse plus substantielle, dont il serait possible de tirer des enseignements, que le PTB soit davantage axé sur les résultats et qu'il soit fait rapport sur les résultats pendant la phase de mise en œuvre.

106. De plus, les documents n'étaient pas disponibles en temps voulu, ce qui ne donnait pas aux Membres du Comité du Programme un délai suffisant pour préparer la session et créait d'autres problèmes considérables. Dans certains cas, le Comité a même refusé d'examiner des documents qui lui étaient parvenus trop tardivement.

107. L'Équipe d'examen a observé la cent quinzième session du Comité du Programme (mai 2014), à laquelle ont été présentées les décisions des conférences régionales en matière d'établissement de priorités, ainsi qu'un point sur l'élaboration du cadre de résultats pour le Cadre stratégique révisé et le rapport sur l'exécution du programme pour l'exercice biennal précédent. Certes, il s'agissait d'un échantillon limité des procédures du Comité du Programme, mais l'Équipe n'a trouvé aucun élément attestant les problèmes mis en évidence par l'EEI, tels le centrage excessif sur les détails financiers de certains programmes ou le fait que des Membres expriment des opinions politiques plutôt que techniques. Toutefois, elle a relevé un problème persistant dans les domaines du ciblage stratégique et de l'établissement de priorités. Les priorités examinées par le Comité du

Programme, telles que définies par les conférences régionales, étaient d'ordre très général et réaffirmaient souvent les objectifs stratégiques de l'Organisation. Il ne s'agissait pas de priorités plus spécifiques qui pouvaient servir à la programmation au sein de la FAO. En revanche, les Membres du Comité du Programme s'étaient clairement engagés à travailler en s'appuyant sur le Cadre stratégique révisé et souhaitaient obtenir un document supplémentaire explicitant la chaîne de résultats et les responsabilités en matière de résultats au sein de la FAO³⁸. Par ailleurs, l'Équipe d'examen a observé que les membres du personnel de la FAO qui étaient présents avaient prêté un appui solide à la session du Comité du Programme lorsque les débats portaient sur des points de l'ordre du jour intéressant leurs fonctions.

108. Pour l'instant, le Comité du Programme n'a pas examiné les questions afférentes à la cohérence des politiques et aux cadres réglementaires au niveau mondial, bien qu'il en soit fait mention dans les actions du PAI. Si les Membres décidaient de mettre en œuvre la recommandation 1, le Comité du Programme devrait alors inscrire ce point à son ordre du jour, comme le prévoit le PAI.

7.2.3 Évaluation

109. Près de la moitié des points inscrits à l'ordre du jour du Comité du Programme pendant l'exercice biennal portent sur l'évaluation, la majorité concernant des rapports d'évaluation et la suite qui leur est donnée. La plupart des sondés estiment que, compte tenu de leur qualité et de leur nombre, les évaluations examinées permettent aux organes directeurs de remplir leurs fonctions de contrôle. Les personnes interrogées ont fait part de leur satisfaction globale quant au processus d'étude des évaluations. Toutefois, l'Équipe d'examen a constaté que les Membres du Comité du Programme avaient conscience qu'ils devaient se montrer plus stratégiques à l'heure de se pencher sur les évaluations afin de les utiliser au mieux dans le contrôle de l'Organisation. Les personnes interrogées avaient le sentiment qu'il était possible d'améliorer les documents que le Comité du Programme examinait afin d'accroître la contribution de cet organe aux travaux de l'Organisation, de façon plus générale. Actuellement, peu d'efforts sont déployés afin d'établir un lien entre les évaluations et les résultats du Cadre stratégique, assorti des résultantes de l'Organisation. Le nouveau cadre stratégique ayant été introduit en 2010 et révisé en 2013, il s'agit inévitablement d'un travail en cours. Cependant, le Cadre stratégique révisé étant maintenant en place jusqu'en 2019, il serait possible d'aligner le programme des évaluations examinées par le Comité du Programme sur les résultantes de l'Organisation.

110. L'Équipe d'examen a aussi fait remarquer que la disposition prévoyant que le Comité du Programme se penche sur les rapports d'évaluation et le Comité financier sur les rapports d'audit n'était pas toujours en accord avec les responsabilités respectives de ces organes en matière de contrôle programmatique et financier/administratif. L'Évaluation du Bureau régional et des bureaux sous-régionaux de la FAO pour l'Asie et le Pacifique en a fourni récemment un exemple: il a été recommandé que les spécialistes des ressources humaines fassent rapport au Siège et non au Bureau régional, ce que la direction a refusé et que le Comité du Programme n'a remis en question que modérément. Compte tenu des répercussions du point de vue du cadre de gestion des risques, le Comité financier aurait pu s'atteler à la question de façon plus adéquate. Le Comité financier aurait pu aussi se ranger à l'avis de la direction mais il aurait été mieux à même de débattre des aspects pertinents de la question. En outre, l'Équipe d'examen fait remarquer que les rapports récapitulatifs de vérification des comptes contiennent des informations importantes du point de vue aussi bien du Comité du Programme que du Comité financier, et que chacun de ces organes devrait donc les examiner.

7.3 **Conclusion et recommandations**

111. L'Équipe d'examen constate que le Comité du Programme fonctionne bien et fournit au Conseil des rapports de fond, mais néanmoins concis, pour examen. Toutefois, il est possible de se

³⁸ Ce document, qui porte la cote CL149/LIM/6, a été produit et mis à la disposition du Conseil à sa session suivante.

rapprocher davantage de l'esprit du PAI, qui prévoit que le Comité du Programme accorde «une plus grande attention aux politiques, stratégies et priorités, afin d'améliorer le contrôle et de donner des orientations plus dynamiques au Conseil³⁹». En effet, tel qu'indiqué plus haut à la section 5 relative au Conseil, l'Équipe d'examen a estimé que, malgré leur efficacité et leur efficience croissantes, le Comité du Programme, le Comité financier, le CQCJ et le Conseil ne prenaient encore pas suffisamment d'initiatives quant à la suite à donner lorsque la mise en œuvre n'était pas satisfaisante. Cette situation a des répercussions importantes sur leur capacité d'amener la direction à rendre des comptes.

112. Du point de vue de l'Équipe d'examen, l'une des raisons pour lesquelles les organes directeurs n'étaient pas suffisamment en mesure d'amener la direction à rendre des comptes dans certains domaines était liée à la structure et aux documents de base de leurs sessions. En effet, leurs ordres du jour suivent le même schéma à chaque exercice biennal et les débats s'appuient sur la documentation élaborée par le Secrétariat pour chaque point. De ce fait, les organes directeurs eux-mêmes n'assurent pas de suivi et ne conservent pas de mémoire institutionnelle sur les questions stratégiques ou transversales, y compris celles qui se sont révélées difficiles à résoudre. Ils ne peuvent ainsi s'appuyer sur leur expérience passée pour approfondir leur connaissance des résultats de l'Organisation. Au lieu de la pratique actuelle, il serait possible de choisir des questions méritant davantage d'attention et de les suivre sur plusieurs sessions afin de comprendre comment elles sont traitées sur l'ensemble du programme, tel que décrit dans la documentation transmise au Comité du Programme, qu'il s'agisse de documents relatifs au cycle de programme ou de rapports d'évaluation. Parmi les questions qui se sont fait jour pendant la période d'examen figurent la parité hommes-femmes au sein de l'Organisation ainsi que son intégration systématique dans le programme, l'appui aux politiques et à la gouvernance dans le cadre du programme, le renforcement des capacités dans les pays de programme, ainsi que l'établissement de priorités et la mise en retrait à l'intérieur du programme de la FAO.

113. Le suivi susmentionné permettrait au Comité du Programme de mieux connaître la manière dont l'Organisation traite ou non les questions concernées. Le Comité du Programme pourra, en temps voulu, communiquer ses constatations au Conseil. Ce suivi s'ajouterait aux points permanents de l'ordre du jour et n'empêcherait aucunement les Membres d'exprimer leur opinion ou celle de leur groupe régional sur tous les points de l'ordre du jour pendant la réunion. L'Équipe d'examen estime que le suivi présente un double intérêt: d'une part, il donne la possibilité au Comité du Programme d'imprimer de façon dynamique une direction à une partie de ses travaux; d'autre part, l'attention durable accordée à un point donné renforcera la capacité du Comité de l'examiner de façon plus approfondie. Ces deux aspects sont importants pour ce qui est d'améliorer la redevabilité. On pourrait inscrire les questions recensées par le Comité du Programme aux fins du suivi dans le Programme de travail pluriannuel. Le Comité financier et le CQCJ gagneraient aussi à adopter une telle approche pour les questions inscrites à leurs ordres du jour respectifs. La recommandation 7 couvre ce point.

Recommandation 7: Détecter les questions exigeant un suivi

Le Comité du Programme, le Comité financier et le Comité des questions constitutionnelles et juridiques devraient recenser les questions transversales ou stratégiques qu'il conviendrait de suivre sur la durée, dans le cadre de l'examen des documents fournis au titre des points de l'ordre du jour de leurs sessions. Il s'agirait d'un travail informel réalisé par des Membres sur la base du volontariat, individuellement ou en groupe. Le cas échéant, les Membres décideraient de l'utilité éventuelle d'adresser les constatations du Comité au Conseil sous la forme d'un rapport contenant des recommandations à ce sujet.

114. En outre, des documents davantage axés sur les résultats en matière d'établissement de stratégie et de mise en œuvre renforceraient grandement la capacité du Comité du Programme d'assurer ses fonctions de supervision et d'orientation, tel que proposé dans la recommandation 2. De

³⁹ Action 2.40(v) du PAI.

même, le Comité du Programme devrait se montrer plus stratégique vis-à-vis des informations issues d'évaluations qu'il examine, afin d'être en mesure de se référer plus directement aux politiques et aux stratégies de l'Organisation. La question sera traitée de manière plus approfondie à la section 16, qui porte sur l'évaluation.

115. L'Équipe d'évaluation fait observer que les sondés ont le sentiment que les comités ne disposent pas de toutes les compétences voulues pour accomplir efficacement leurs missions. De toute évidence, la nomination des représentants les plus qualifiés est une question politique qui relève de la compétence de chaque pays Membre et des groupes régionaux. Cependant, l'Équipe d'examen recommande aux Membres de mener des recherches régulières afin de trouver les candidats les plus qualifiés pour le poste, que ceux-ci se trouvent à Rome ou dans les différents pays. La recommandation 8 couvre ce point.

Recommandation 8: Qualifications des candidats aux comités du Conseil

Il conviendrait que les groupes régionaux recherchent en permanence des candidats potentiels dotés des compétences voulues à Rome et dans les pays Membres, et que les informations communiquées au moment de l'élection soient aussi précises que possibles quant à la formation et/ou à l'expérience des candidats dans les domaines de travail intéressant l'organe directeur pour lequel ils postulent.

116. L'Équipe d'examen appelle également l'attention sur la nécessité pour le Comité du Programme comme pour le Comité financier de se pencher et de formuler des recommandations sur les parties des évaluations et des contrôles qui ont un lien avec leurs activités. Elle formule donc la recommandation 9.

Recommandation 9: Examen des rapports d'évaluation et des rapports de vérification des comptes

Le Comité du Programme et le Comité financier devraient chacun être chargés d'examiner les informations relevant de leurs compétences respectives qui figurent dans les rapports d'évaluation et dans les rapports de vérification des comptes. Les présidents de ces deux comités devraient décider ensemble s'ils doivent se répartir les questions entre eux ou confier le tout à la Réunion conjointe.

8 Comité financier

8.1 Historique

117. L'Équipe chargée de l'EEI avait constaté que le Comité financier était *sous-informé*, que la représentation en son sein était déséquilibrée, qu'il convenait d'améliorer la qualité des documents fournis, que les faibles capacités du Conseil ajoutaient des difficultés supplémentaires, que l'exigence de compétence technique n'était «*pratiquement plus appliquée*», que le Comité avait «*un ordre du jour extrêmement chargé*», et qu'il existait encore des doublons avec les travaux de la Réunion conjointe⁴⁰.

118. Au titre de certains éléments des actions 2.37ii-2.47ii du PAI, le Comité financier est chargé des finances, de l'administration, des services et des ressources humaines. Le PAI appelait à revoir les critères déterminant quels documents du Programme alimentaire mondial (PAM) il convenait d'examiner. Il appelait aussi le Conseil à élire le Président en fonction de ses qualifications individuelles, ainsi qu'un vice-président qui l'assisterait le cas échéant, et de veiller à ce que les représentants des Membres soient dotés des qualifications techniques nécessaires. La durée des réunions, au nombre de quatre par an au minimum, devait être flexible et ces manifestations devaient être l'occasion d'adresser des recommandations claires au Conseil. Le nombre de Membres est passé à 12 et des observateurs sans droit de parole sont désormais autorisés à assister aux réunions.

⁴⁰ Paragraphes 147d, 705, et 705b. L'EEI a également appliqué ces constatations au Comité du Programme.

8.2 Principales constatations

119. Le Comité se réunit de façon flexible, conformément au PAI. La majorité des sondés s'accordaient sur le fait que le nombre et la durée des sessions étaient suffisants pour remplir le mandat du Comité. Les principales rubriques de l'ordre du jour n'ont pas changé de façon notable depuis 2006, bien que les sessions commencent aujourd'hui par un rapport sur la situation financière de l'Organisation. Le programme du Comité reste chargé. Tel que demandé dans le PAI, le Comité s'est penché sur les critères déterminant quels documents du PAM il convenait d'examiner, en collaboration avec cet organisme. Ces travaux se sont déroulés entre mai 2010 et juin 2011⁴¹. La décision a été prise de ne supprimer que le Plan stratégique du PAM car il n'avait aucune répercussion financière⁴².

120. L'Équipe d'examen a eu la possibilité d'observer la cent cinquante-quatrième session du Comité financier. L'ordre du jour comportait 22 points, dont deux seulement concernaient des processus et pouvaient être traités rapidement. Toutefois, le Comité a conclu ses débats à temps, à l'exception d'une session tardive à huis clos qui portait sur un point ayant des aspects politiques. L'Équipe d'examen a réfléchi avec les Membres du Comité à des moyens d'alléger l'ordre du jour afin que les débats ayant trait aux points principaux soient davantage axés sur le fond. Cependant, il s'est révélé impossible de recenser ces points, notamment parce que les Membres ne seraient pas à l'aise si de trop nombreux points étaient inscrits à titre informatif uniquement. En effet, compte tenu du rôle du Comité financier et du nombre de domaines à couvrir, il était difficile d'envisager un ordre du jour moins chargé.

121. À sa cent cinquante-quatrième session, le Comité financier a bien rempli son rôle en tant que mécanisme de contrôle dans les domaines relevant de son mandat, sur la base des informations qui lui avaient été fournies. Environ la moitié des Membres ont posé des questions de fond en matière de contrôle, qui ont permis d'amorcer une discussion poussée avec le Secrétariat sur les questions soulevées au titre de divers points de l'ordre du jour, et un quart des Membres restants ont posé des questions utiles. Seul un Membre a soulevé des questions ayant un lien direct avec les préoccupations de son pays. De même, un Membre seulement s'est exprimé régulièrement au nom de son groupe régional, tandis que deux autres s'y sont référés occasionnellement. À quelques moments, le temps aurait pu être mieux géré.

122. L'Équipe d'examen a relevé de bonnes pratiques au cours de la session. Ainsi, il a été demandé d'organiser des réunions d'information informelles sur des questions complexes comme les obligations financières liées au personnel et le cadre financier en matière de recouvrement des coûts. L'Équipe a étudié de près les relations entre le Comité et le Secrétariat, prenant note du professionnalisme et de la confiance qui prévalaient des deux côtés. Des personnes interrogées avaient le sentiment que, avant 2008-2009, «*le Secrétariat tentait de cacher des choses, mais plus maintenant*».

123. À la cent cinquante-quatrième session, l'Équipe a constaté qu'un Membre avait présenté les remerciements de l'ensemble du groupe régional pour la qualité de la documentation. Toutefois, l'enquête a révélé que moins de la moitié des sondés estimaient que la documentation reçue étaient suffisamment volumineuse et complète – la raison principale étant que nombre de personnes interrogées avaient répondu de façon neutre. L'Équipe s'est donc posé des questions quant aux qualifications de certains Membres du Comité financier. Parallèlement, l'évaluation la plus négative de l'enquête concernait la ponctualité de la documentation.

124. Conformément au PAI, le Comité financier a été élargi à 12 Membres, en plus du Président. La plupart des sondés étaient d'avis qu'il s'agissait d'une taille adaptée à la réalisation d'activités efficaces. En revanche, seule une minorité estimait que les qualifications professionnelles des Membres permettaient au Comité financier de travailler efficacement. L'Équipe d'examen a étudié les *curriculum vitae* transmis par les Membres à la cent quarante-septième session du Conseil. Comme

⁴¹ Rapport FC 133, paragraphes 52-55.

⁴² Rapport FC 139, paragraphes 58-61.

dans le cas du Comité du Programme (voir la section 7), le format utilisé ne permettait pas aux candidats de faire état d'une expérience intéressant directement le Comité financier. D'après les informations fournies, seuls quatre candidats étaient dotés d'une expérience pertinente en finances ou en administration. Le compte rendu *in extenso* du Conseil ne fait état d'aucune discussion sur les qualifications techniques des candidats et, le nombre de candidats étant exactement égal au nombre de postes, les Membres et le Président du Comité ont été élus par acclamation.

125. Le rapport transmis par le Comité financier au Conseil, à sa cent quarante-neuvième session, relatait de façon fidèle la cent cinquante-quatrième réunion, à laquelle l'Équipe d'examen avait assisté en tant qu'observateur. Il était présenté de manière succincte et claire. En outre, il était plus court que les rapports produits en 2006. Cependant, l'Équipe d'examen estime qu'il aurait fallu mentionner les questions essentielles dans le résumé, bien qu'on n'ait tiré aucune conclusion en particulier. Dans le cas présent, les sujets cruciaux étaient le sérieux de l'assurance maladie après cessation de service et le fait qu'une réunion informelle avait été demandée. Au lieu de cela, le Conseil s'est penché un certain temps sur plusieurs questions dont le Comité financier avait déjà débattu en profondeur.

126. De très nombreux membres du personnel étaient présents à la cent cinquante-quatrième session du Comité financier et ont prêté un appui efficace aux travaux du Comité. Plusieurs observateurs sans droit de parole étaient également présents. L'Équipe d'examen a été informée qu'il était intéressant d'assister à la session parce que les travaux étaient réalisés en amont du Conseil, où elle recueillerait peu d'éléments supplémentaires.

8.3 Conclusion et recommandations

127. Sur la base de ce qu'elle a observé à la cent cinquante-quatrième session du Comité financier, l'Équipe d'examen a estimé qu'il s'agissait d'un organe solide et au fonctionnement efficace, composé de membres engagés et doté d'un secrétariat dévoué. Elle s'est fortement écartée des constatations de l'EEL, en particulier en ce qui concerne des questions comme la confiance, la transparence, la documentation et les capacités. Lors de l'enquête, le Comité financier s'est attribué de bonnes notes dans plusieurs domaines: se concentrer sur les répercussions financières du Cadre stratégique, du PMT et du PTB, et communiquer des orientations sur les transferts budgétaires, les investissements et les fonds de réserve, ainsi que des recommandations claires au Conseil.

128. Cependant, l'Équipe d'examen fait part de certaines préoccupations, qui sont présentées sur le fond dans des sections précédentes. Plus particulièrement, elle fait remarquer ici que certaines recommandations s'appliquent également au Comité financier, qui doit s'atteler à les appliquer: la recommandation 7 ayant trait au recensement et au suivi dans le temps des principales questions transversales ou stratégiques; la recommandation 8 sur les qualifications des candidats au Comité financier; la recommandation 9 relative à l'examen, par le Comité financier, des sections des évaluations intéressant son mandat.

129. Bien que le Comité joue un rôle essentiel dans l'efficacité de la gouvernance, qui justifie le temps non négligeable que les Membres et le personnel y investissent, on doit continuer de réfléchir à des moyens d'accroître l'efficacité et de réduire la durée des sessions, et éventuellement leur nombre. L'Équipe d'examen suggère que ce sont peut-être les Membres qui sont les mieux à même de le faire. Les Membres du Comité financier souhaiteront peut-être envisager de charger des volontaires de suivre les méthodes de travail et les ordres du jour du Comité sur l'année et de faire rapport à intervalles réguliers sur les possibilités de réaliser des gains d'efficacité. Le Comité financier souhaitera peut-être aussi envisager de fixer un certain laps de temps pour les différents points de l'ordre du jour. On pourrait ainsi opérer une distinction entre les principaux points à débattre et les points moins importants, ce qui aiderait le Président à rappeler aux Membres qu'ils doivent cibler leurs observations.

9 Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier

9.1 Historique

130. L'Équipe chargée de l'EEI avait relevé des doublons entre les activités de la Réunion conjointe, du Comité du Programme et du Comité financier. Elle avait constaté que les débats au sein des deux comités étaient moins partisans qu'au Conseil mais que cela était «*moins vrai au sein de la Réunion conjointe*». Elle avait également noté que les documents étaient souvent distribués tardivement et n'étaient pas lus, et que les traductions créaient «*de véritables difficultés pour certains membres*⁴³». L'action 2.39iv du PAI prévoyait que le Comité du Programme et le Comité financier organisent davantage de réunions conjointes. Celles-ci devaient être axées sur les domaines dans lesquels il existait des chevauchements et/ou ceux où les contributions des deux comités étaient fortement complémentaires.

9.2 Principales constatations

131. L'Équipe d'examen a tenté d'évaluer l'ampleur du recoupement des activités de la Réunion conjointe, du Comité du Programme et du Comité financier, ce qui lui a permis de dresser un bilan mitigé. D'une part, d'après l'enquête, la plupart des Membres avaient le sentiment que la Réunion conjointe apportait une valeur ajoutée aux réunions distinctes du Comité du Programme et du Comité financier. Il est ressorti des entretiens que les doublons entre les travaux des comités étaient désormais moins fréquents, en particulier depuis que les Membres ne prononçaient plus systématiquement une allocution qu'ils répétaient aux sessions de chaque comité. Les personnes interrogées étaient d'avis que la procédure consistant à examiner des questions au sein du Comité du Programme et du Comité financier avant de les soumettre à la Réunion conjointe renforçait le poids politique des recommandations adressées au Conseil, et que la Réunion conjointe avait permis de réduire la charge de travail desdits comités, ce qui représentait selon elles une véritable valeur ajoutée par la réforme.

132. D'autre part, il ressort de certains entretiens organisés par l'Équipe d'examen, de ses propres constatations, ainsi que des observations communiquées lors de la présentation qu'elle a réalisée à la Réunion conjointe de mai 2014, que les délibérations menées séparément par les comités risquent toujours de se répéter pendant les sessions, sans aucune valeur ajoutée. L'analyse des ordres du jour des réunions conjointes tenues depuis 2006 a montré que 68 pour cent des points inscrits n'avaient pas été discutés précédemment par le Comité du Programme ni le Comité financier. Toutefois, ce taux était plus proche de 50 pour cent en 2012-2013.

133. L'examen de l'état d'avancement du PMT était alors inscrit à l'ordre du jour du Comité du Programme, du Comité financier et de la Réunion conjointe. Les comités s'étant penchés sur des parties distinctes du rapport, ils en ont rendu compte lors de la Réunion conjointe sans apporter, semble-t-il, de valeur ajoutée au-delà des conclusions qu'ils avaient tirées séparément. En revanche, le rapport sur l'exécution du programme n'a été examiné qu'à la Réunion conjointe. Les participants ont formulé de nombreuses observations importantes sur les questions concernant le programme et les finances/l'administration qui figuraient dans le rapport. Toutefois, il n'a pas été possible d'aboutir, à l'issue de l'heure consacrée à ce point, à une compréhension des résultats obtenus pendant les deux années passées ni des enseignements qu'il convenait de tirer de ces travaux. On a ainsi perdu une occasion d'étudier de manière plus approfondie un document programmatique essentiel. En effet, le fait de ne traiter une question qu'à la Réunion conjointe réduirait le temps consacré à son examen et la profondeur de cet examen. Il convient néanmoins d'étudier de façon plus minutieuse dans quelle mesure le fait d'adresser des questions débattues à la fois par le Comité du Programme et le Comité financier à la Réunion conjointe donne lieu à des doublons.

134. En outre, le Directeur général de la FAO s'est adressé aux participants. Les Membres se sont félicités du caractère informel de son allocution. Cependant, la salle n'a pu poser que deux questions

⁴³ Rapport de l'EEI, paragraphes 705c et 706.

après les réponses des présidents des deux comités, ce qui n'a pas permis un échange aussi informel avec les Membres.

9.3 Conclusion et recommandations

135. L'Équipe d'examen, qui a observé la Réunion conjointe de mai 2014, a recueilli peu d'indices attestant le caractère partisan des débats auquel l'EEI faisait référence. En outre, elle a conscience qu'il est difficile de trouver le bon équilibre en débattant d'un point crucial de l'ordre du jour uniquement à la Réunion conjointe. Les présidents des comités devront donc continuer de traiter chaque point de l'ordre du jour de façon individuelle, afin d'aboutir à une solution satisfaisante. De plus, les Membres souhaiteront peut-être envisager d'organiser des réunions conjointes en fonction des besoins.

136. Dans le cadre de sa démarche visant à trouver des moyens d'alléger le système de gouvernance de la FAO, l'Équipe d'examen s'est penchée sur la question de savoir si le Comité du Programme et le Comité financier devaient transmettre leurs travaux directement au Conseil. Cependant, compte tenu du fait que la Réunion conjointe peut apporter une valeur ajoutée aux travaux des deux comités, la suggestion est restée sans suite. Elle s'est aussi demandé si la Réunion conjointe pouvait constituer le noyau d'un conseil exécutif, comme l'avait suggéré l'EEI, et dans quelle mesure cette instance pourrait remplacer le Conseil. Bien qu'une telle solution puisse être judicieuse en termes d'efficacité et d'efficience, elle a conscience qu'il serait impossible de l'adopter pour des raisons politiques, du moins pour le moment. Néanmoins, elle estime qu'il est possible de rationaliser davantage l'organisation du travail entre les deux comités, la Réunion conjointe et le Conseil. Compte tenu du caractère limité de ses observations, elle n'est toutefois pas en mesure de formuler des suggestions spécifiques car les Membres sont les mieux à même de le faire. Les Membres souhaiteront peut-être envisager de charger un ou plusieurs d'entre eux d'observer les flux d'activité actuels des deux comités en direction du Conseil et de recenser les domaines dans lesquels apparaissent des doublons, des chevauchements ou une faible valeur ajoutée, pour examen et décision par la Réunion conjointe et le Conseil.

137. De plus, tel qu'indiqué dans la recommandation 9, l'Équipe d'examen conclut que la Réunion conjointe pourrait jouer un rôle important dans l'examen des rapports d'évaluation et des rapports récapitulatifs de vérification des comptes qui traitent de façon transversale des travaux du Comité du Programme et du Comité financier, les présidents desdits organes décidant quelles questions doivent être débattues par chacun séparément ou être transmises à la Réunion conjointe. Ces rapports fournissent l'aperçu le plus important des travaux de l'Organisation, et un examen conjoint permettrait de veiller à qu'on ne néglige pas de questions essentielles en matière de contrôle.

10 Comité des questions constitutionnelles et juridiques

10.1 Historique

138. Les actions du PAI concernant le CQCJ visaient surtout un renforcement du «professionnalisme» du Comité. Cela comprenait une augmentation du nombre de membres au sein du Comité (un membre par région et le Président) ainsi que la fourniture d'informations supplémentaires sur les représentants lors de leur élection. Il était également recommandé, comme pour les autres comités, que le CQCJ adopte un programme de travail pluriannuel.

139. Comme pour les autres comités du Conseil, les pays désignent leur candidat et sont censés proposer des représentants qui possèdent les qualifications requises dans le domaine juridique. De même, le président du Comité est élu sur la base de ses qualifications personnelles. Les membres sont élus pour deux ans et sont rééligibles, mais cette possibilité a été réduite à deux mandats maximum. Le Comité a également admis la présence d'autres Membres de la FAO en qualité d'observateurs sans droit de parole.

140. Le Comité a joué un rôle de premier plan dans la mise en œuvre du PAI sachant qu'il a dû examiner les implications constitutionnelles et juridiques de toutes les mesures ayant une incidence sur les Textes fondamentaux ou le Règlement général de l'Organisation, et en délibérer.

10.2 Principales constatations

141. Les actions du PAI relatives au CQCJ ont été exécutées. Le nombre des membres a été augmenté et le Comité admet à ses réunions des observateurs sans droit de parole, une pratique jugée satisfaisante par la majorité des participants à l'enquête. De l'avis des membres du Comité, les actions du PAI ont donné une plus grande souplesse au Comité grâce à l'élargissement de sa composition et au système de rotation. Cela engendre toutefois un risque de réduction de la mémoire institutionnelle du Comité, qui implique un rôle accru du Secrétariat.

142. Le CQCJ se réunit habituellement deux fois par an, avant les sessions du Comité du Programme et du Comité financier mais il peut se réunir plus fréquemment, ce qui a été le cas en 2008-2009, ou pour des sessions plus longues, comme en 2012-2013, puisque son programme de travail est réglé en fonction des besoins et ne prévoit pas l'inscription de points permanents à l'ordre du jour. Dans un premier temps, le Comité n'a pas jugé utile de formuler un programme de travail pluriannuel parce qu'il n'avait pas de points permanents à son ordre du jour; par la suite, il a néanmoins décidé que la formulation d'un programme de travail faciliterait le suivi de ses méthodes de travail.

143. Les déclarations relatives aux qualifications des représentants désignés par les pays pour siéger au CQCJ ont été limitées à la fourniture de renseignements sur les fonctions actuelles et passées du candidat, ainsi que sa participation à des réunions et activités dans le système des Nations Unies. Trois des membres avaient exercé des fonctions juridiques mais rien n'exclut que d'autres représentants aient pu avoir des expériences connexes qu'ils auraient omis de mentionner, parce qu'elles ne correspondaient à aucune des rubriques proposées dans la déclaration. Lors de l'enquête, moins de la moitié des participants ont exprimé l'avis que les qualifications professionnelles des membres du CQCJ permettaient au Comité de travailler efficacement et la teneur des entretiens semble indiquer qu'une formation juridique n'est pas jugée indispensable pour remplir les fonctions de membre au sein du Comité. Dans les Textes fondamentaux, il est précisé que les pays désignent des représentants 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 des connaissances en droit⁴⁴.

144. L'Équipe d'examen a observé le déroulement de la quatre-vingt-dix-huitième session du CQCJ, en mars 2014: le Comité semblait fonctionner correctement dans un état d'esprit ouvert et constructif, et aucune question particulière nécessitant la formulation de recommandations ou de suggestions ciblées n'est ressortie des débats.

10.3 Conclusion et recommandations

145. La réorganisation du CQCJ conformément aux actions du PAI a élargi la représentativité du Comité et il semble que celui-ci fonctionne convenablement. Deux des recommandations formulées par l'Équipe d'examen dans le cadre de sections précédentes s'appliquent aussi au CQCJ: la recommandation 7 concernant le recensement et le suivi des principales questions transversales ou stratégiques et la recommandation 8 concernant les qualifications des candidats à la qualité de membre des comités du Conseil.

⁴⁴ Règlement général de l'Organisation, Article XXXIV.1, page 61, édition de 2013.

11 Comités techniques

11.1 Historique

146. L'EEI avait noté que les comités techniques jouaient un rôle particulièrement important en tant qu'instance principale de la FAO pour la définition de politiques plus cohérentes au regard des grands enjeux mondiaux. Elle avait également constaté que les comités, dans leur ensemble, tendaient à «[...] accorder trop d'importance au travail du Secrétariat de la FAO et ne [s'attardaient] pas suffisamment au pilotage de la politique mondiale⁴⁵».

147. Dans le PAI, les actions 2.56 à 2.63 appelaient l'attention sur les exigences suivantes: l'établissement d'une double ligne hiérarchique selon laquelle les comités devaient faire rapport au Conseil sur le budget, les priorités et les stratégies relatives aux programmes, et à la Conférence sur les «fonctions internationales»; la nécessité que les présidents et coprésidents restent en fonction entre les sessions et jouent un rôle plus dynamique dans la facilitation d'une consultation pleine et entière avec les Membres sur les ordres du jour, les configurations et la durée des sessions; la tenue plus fréquente de manifestations en marge des sessions et un meilleur accès des ONG et du secteur privé aux comités; l'inscription de l'élevage en tant que point permanent de l'ordre du jour des sessions du Comité de l'agriculture; une collaboration plus étroite entre le Comité des produits, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et le Fonds commun pour les produits de base; et le renforcement du rôle du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) au regard des grands enjeux mondiaux⁴⁶.

148. Le calendrier et les délais imposés pour l'établissement du projet de rapport de l'examen indépendant ont permis à l'Équipe d'examen d'observer toute la session du Comité des forêts et certaines réunions de la session du Comité des pêches en 2014. Grâce à cette observation, l'Équipe d'examen a pu s'entretenir avec les participants aux travaux de ces deux instances; elle a aussi pu s'entretenir avec des fonctionnaires de haut rang de la FAO ainsi qu'avec les secrétaires de tous les comités techniques. L'évaluation des comités techniques qui fait l'objet de la présente section est donc axée sur l'effet des actions pertinentes du PAI et ne constitue pas une analyse complète du fonctionnement des comités techniques eux-mêmes, laquelle dépasse le périmètre du présent examen.

11.2 Principales constatations

Constatations d'ordre général

149. Les quatre comités techniques reflètent les grands domaines de travail techniques de l'Organisation. L'alinéa b) du paragraphe 6 de l'article V de l'Acte constitutif leur confie une fonction d'assistance; ils doivent rendre compte au Conseil sur les questions relatives au programme et au budget, et à la Conférence sur les questions de politiques et de réglementation. Les Textes fondamentaux confient également aux comités techniques un rôle d'élaboration des politiques et des réglementations dans leurs domaines techniques. Le Comité des forêts, le Comité des pêches et le Comité de l'agriculture sont également chargés d'«examiner les programmes de travail de l'Organisation⁴⁷».

150. La quasi-totalité des actions du PAI concernant les comités techniques ont été mises en œuvre, y compris celles qui se rapportaient spécifiquement à certains d'entre eux. Par exemple, le Comité des produits s'est mis à collaborer et à échanger des informations avec l'OMC et avec d'autres organisations du commerce. L'élevage fait bien l'objet d'un point permanent de l'ordre du jour du Comité de l'agriculture; ayant été adoptée en 2005, cette mesure est antérieure à la mise en œuvre du PAI. Les présidents de tous les comités techniques ont présenté leurs rapports au Conseil en 2012 et en 2014, ainsi qu'à la Conférence en 2013. Dans l'ensemble, depuis le PAI, les rapports des

⁴⁵ EEI, paragraphe 708, les comités techniques.

⁴⁶ Comme indiqué dans l'introduction, le CSA, qui n'est plus un organe directeur de la FAO, n'est pas pris en compte dans le présent examen.

⁴⁷ Textes fondamentaux, Règlement général de l'Organisation.

comités techniques sont devenus plus clairs et plus directs. Cependant, la distinction dans ces rapports entre les recommandations des comités techniques concernant, d'une part, les fonctions internationales et, d'autre part, la surveillance interne, n'est pas encore pleinement établie. De même, les ordres du jour des sessions ne sont pas organisés de façon à faire apparaître clairement cette distinction aux participants.

151. En règle générale, les réformes ont été appréciées, tant au sein du Secrétariat que parmi les Membres. La participation aux sessions biennales des comités techniques est toujours élevée, et même très élevée pour le Comité des pêches et le Comité des forêts. Par ailleurs, le nombre de membres du Comité de l'agriculture, du Comité des pêches et du Comité des forêts est en augmentation depuis 2007; il est stable pour le Comité des produits.

152. Les secrétaires des comités techniques ont facilité la mise en œuvre de plusieurs actions supplémentaires après le PAI, notamment la révision des règles et procédures aux fins de la création de bureaux ou de comités directeurs pour les travaux entre les sessions. Tous les comités directeurs/bureaux comptent des représentants des sept régions de la FAO. Le comité directeur du Comité des forêts existe depuis plusieurs années et ses membres sont les présidents des commissions techniques régionales sur les forêts, ce qui permet de garantir une cohérence forte entre les débats menés à l'échelon mondial et les préoccupations régionales. Les règlements intérieurs des comités techniques décrivent les fonctions assumées entre les sessions par les présidents et leurs groupes d'appui, lesquels sont chargés d'assister le président dans ses fonctions pour la préparation de la session suivante et d'assurer les autres tâches définies par le comité technique. L'expérience donne pour l'instant des résultats inégaux, certains comités directeurs/bureaux étant plus actifs que d'autres.

153. Les comités sont également tous convenus de modifier la procédure actuelle afin d'élire les présidents en fin de session, plutôt qu'au début, de façon à ce que le nouveau président puisse guider efficacement les préparatifs de la session suivante. Ces mesures ont eu une incidence positive en contribuant à renforcer la participation des Membres aux activités menées entre les sessions et à la définition de l'ordre du jour de la session suivante de leur comité. Les bureaux se sont fortement impliqués dans le processus d'établissement de l'ordre du jour des sessions à tenir en 2014, même si la mesure dans laquelle les questions d'intérêt régional ont été prises en compte a été inégale. Le nombre de réunions tenues entre les sessions a lui aussi été variable: pendant la période 2012-2014, le Comité des forêts a tenu trois réunions, tandis que le Comité des pêches s'est réuni huit fois. Tous les comités techniques ont fait des efforts concrets pour réduire les frais de voyage en tirant parti d'autres occasions de déplacement et en misant sur des installations de vidéoconférence et de téléconférence. S'agissant du Comité des pêches, des ressources extrabudgétaires ont également été mises à disposition à l'appui du bureau. Toutefois, dans ses observations du Comité des forêts et du Comité des pêches, l'Équipe d'examen a constaté qu'une meilleure définition du rôle des bureaux et de leurs responsabilités à l'égard des nombreux membres de ces deux comités était nécessaire, y compris au regard des travaux du Secrétariat de la FAO lui-même.

154. La collaboration entre les comités techniques s'est intensifiée, en particulier concernant le partage d'expériences sur l'élaboration de règles et de procédures et leur harmonisation. L'équipe d'examen a constaté qu'une collaboration encore plus forte serait utile pour améliorer l'organisation des ordres du jour ainsi que le contenu des documents afin de faciliter le travail des participants s'agissant de la formulation de conclusions et de recommandations à propos des fonctions internationales et de la surveillance interne. Les secrétaires des comités techniques ont reconnu que des améliorations sont possibles, s'agissant de la mise en commun des meilleures pratiques et de certaines questions de fond. Le Cadre stratégique révisé peut favoriser une évolution dans cette direction. Par exemple, un point permanent de l'ordre du jour des sessions du Comité des forêts est consacré aux «Décisions et recommandations des organes de la FAO intéressant le Comité». L'inscription de ce point par tous les autres comités techniques favoriserait une meilleure compréhension des modalités de fonctionnement de la FAO et permettrait de dégager des possibilités de synergies et de collaboration.

11.2.1 Contribution des comités techniques aux fonctions internationales

155. Dans l'ensemble, une forte majorité des répondants à l'enquête ont estimé que tous les comités techniques fournissaient des contributions importantes à la Conférence de la FAO sur les questions de politique mondiale et de réglementation dans leurs secteurs respectifs, même si les comités techniques jouaient des rôles inégaux au niveau mondial. Le Comité des pêches est l'instance mondiale reconnue pour les politiques et les réglementations dans le domaine de la pêche et de l'aquaculture; le Comité des produits analyse un large éventail de questions relatives aux politiques commerciales mondiales et contribue aux travaux d'autres instances et organisations internationales grâce à ses débats; quant au Comité de l'agriculture et au Comité des forêts, bien qu'ils ne soient pas les seules instances mondiales dans leurs secteurs respectifs, ils contribuent fortement aux débats et à l'élaboration des cadres réglementaires mondiaux et des mesures qui ont trait. L'accent choisi pour les travaux varie également: certains comités s'attachent surtout à débattre des politiques tandis que d'autres débattent des cadres réglementaires et décident s'il faut recommander leur approbation. On citera comme exemples récents de cadres réglementaires le Code international de conduite pour la distribution et l'utilisation des pesticides, approuvé en 2013, et les Directives d'application volontaire visant à assurer la durabilité de la pêche artisanale dans le contexte de la sécurité alimentaire et de l'éradication de la pauvreté, qui seront soumises à la Conférence en 2015.

156. Dans certains cas, les questions relatives aux politiques et aux cadres réglementaires ont été «transmises» au CSA, qui, depuis sa réforme, joue un rôle plus important dans le débat sur la gouvernance internationale. Ainsi, par exemple, les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers ont été lancées en 2006 lors de la Conférence internationale sur la réforme agraire et le développement rural (CIRADR), puis examinées par le Comité de l'agriculture en 2007 et, enfin, mises au point et approuvées par le CSA en 2012, ce dont la Conférence de la FAO «a pris note» en 2013. Les Principes pour un investissement agricole responsable ont été débattus au sein du Comité des produits avant d'être transmis au CSA.

157. Les comités techniques présentent les rapports de leurs sessions à la Commission I de la Conférence, où ils sont examinés par les Membres. Ils sont toujours approuvés, ce qui marque le point final de leur examen par la Conférence. La Commission ne demande pas aux comités techniques de poursuivre leurs travaux sur la question et ne passe pas non plus à une instance plus grande lorsque les travaux des comités techniques sont susceptibles d'avoir un impact plus important.

158. L'Équipe d'examen a proposé un mécanisme par lequel la FAO pourrait dégager et retenir un thème biennal à l'échelle de l'Organisation que la Conférence demanderait alors aux comités techniques et aux conférences régionales d'examiner sur le plan technique et dans une perspective régionale, parallèlement à leurs autres travaux techniques et régionaux. Comme le montre l'encadré 2 dans la section 4, les constatations et conclusions des conférences régionales et des comités techniques seraient synthétisées et transmises à la Conférence pour examen et décision sur les mesures ultérieures à prendre, comme elle le jugera utile.

11.2.2 Contribution des comités techniques à la gouvernance interne

159. Les entretiens menés avec les participants et les parties prenantes des comités techniques et l'observation directe effectuée par l'Équipe d'examen montrent que les comités techniques jouent un rôle de surveillance et d'orientation limité sur les activités de l'Organisation et que les participants n'ont pas bien conscience du rôle qui revient aux comités techniques dans la gouvernance de la FAO et ne connaissent pas bien ce rôle.

160. Les ordres du jour des sessions 2014 des comités techniques contenaient tous un point sur le Programme de travail de la FAO au titre du Cadre stratégique révisé. Ce point donnait les informations suivantes: les progrès que la FAO avait accomplis dans son programme de travail, dans le domaine technique du comité concerné, au cours du dernier exercice biennal; les tendances de fond et les enjeux qui apparaissaient au niveau mondial et auraient une incidence sur les activités de la FAO à moyen terme; les domaines prioritaires de travail de la FAO pour la période 2014-2017; la façon dont ce travail répondait aux objectifs stratégiques et leur était intégré. Les débats sur ce point

ont ensuite été synthétisés dans le document PC 116/2, ce qui a permis au Comité du Programme de connaître les points de vue des comités techniques à propos des priorités techniques dans les activités de l'Organisation. Les rapports des comités techniques sur ce point ne traitaient cependant pas de la surveillance en tant que telle.

161. D'autres points des ordres du jour des sessions des comités techniques contenaient des informations plus spécifiques sur la mise en œuvre des programmes aux fins de surveillance, mais cette fin n'était pas énoncée explicitement. Cependant, aucun de ces points des ordres du jour ne faisait référence aux ressources budgétaires disponibles pour la mise en œuvre des programmes qui faisaient l'objet des débats. De ce fait, les débats relatifs aux programmes finissent inévitablement par se transformer en une sorte de longue liste de propositions. Les comités techniques ne sont pas compétents pour décider de la part des ressources financières qui est affectée à leurs secteurs techniques respectifs, mais ce manque d'information sur les moyens disponibles compromet l'efficacité de leur action lorsqu'il s'agit de donner des indications au Secrétariat sur les priorités et donc de jouer le rôle de surveillance interne qui leur revient. Les sections des rapports des comités techniques qui relèvent du Conseil ont également fait ressortir un certain manque de clarté entre leurs fonctions en matière de surveillance interne et leurs fonctions internationales; la distinction ne semble pas encore pleinement établie, d'où la nécessité de mieux préciser ces rôles et de débattre de ce qui doit être débattu au sein du Conseil ou de la Conférence, respectivement.

11.3 Conclusion et recommandations

162. Le PAI a modifié les lignes de compte rendu des comités techniques, établi et renforcé le rôle des présidents et des bureaux afin de faciliter une contribution plus importante des Membres concernant l'organisation et le contenu des sessions des comités techniques. Cependant, l'article XXIX du Règlement général de l'Organisation, relatif au Comité des produits, n'attribue à ce comité aucune responsabilité de surveillance des activités de la FAO dans ses domaines de compétence, alors que le Comité des produits est cité à l'alinéa b) du paragraphe 6 de l'article V de l'Acte constitutif à cette fin. Il convient de corriger cette incohérence.

163. Les actions du PAI semblent avoir un impact général limité sur le rôle des comités techniques en matière de surveillance interne. Même si les programmes de la FAO sont bien souvent débattus au sein des comités techniques, les participants aux travaux de ces comités ne sont pas bien informés du fait que les comités techniques doivent jouer un véritable rôle de surveillance. Ces participants ne reçoivent par ailleurs pas les informations détaillées nécessaires pour jouer ce rôle de surveillance. En fait, on ne sait pas très bien si des participants aux horizons et aux intérêts aussi variés sont en mesure de jouer un rôle de surveillance comme le font le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil. La définition des priorités est devenue un trait distinctif des ordres du jour des comités techniques, mais elle reste également vague et n'apporte qu'une contribution très générale à l'élaboration des futurs programmes de la FAO. Un autre facteur tient à la documentation disponible et à la façon dont les questions à traiter sont inscrites à l'ordre du jour des travaux des comités techniques.

164. Les caractéristiques des sessions des comités techniques restreignent le rôle de ceux-ci s'agissant de la formulation de recommandations au Conseil en matière de surveillance interne. On a évoqué la possibilité pour les comités techniques de jouer un rôle plus important entre les sessions; cependant, étant donné que la tâche des comités techniques est terminée lorsqu'ils ont fait leurs recommandations au Conseil, il semble qu'ils outrepasseraient leur mandat s'ils continuaient à travailler sur la question entre les sessions. Il sera donc extrêmement important de clarifier le champ d'action des comités directeurs/bureaux en matière de surveillance interne, de façon à ce que les membres puissent déléguer les pouvoirs comme ils le jugent approprié et utile.

165. L'Équipe d'examen estime qu'il faut à cet égard tenir compte de deux éléments essentiels:

- Des informations budgétaires réalistes pourraient être fournies aux comités techniques pour leurs débats sur les priorités, comme on l'a recommandé dans le présent rapport pour les conférences régionales, ce qui permettrait aux comités de prendre des décisions plus

pertinentes sur le programme final en gardant leurs recommandations dans les limites de l'enveloppe budgétaire attendue;

- On pourrait suivre l'exemple du Bureau du CSA pour ce qui est de donner un rôle plus actif aux comités directeurs/bureaux des comités techniques. Il faudrait pour ce faire que l'ensemble des membres acceptent, lors des sessions plénières, que les bureaux les représentent entre les sessions, et, comme indiqué plus haut, que l'on définisse les relations que les comités directeurs/bureaux des comités techniques doivent entretenir avec le Comité du Programme et le Conseil. Les relations entre les bureaux et le Secrétariat doivent elles aussi faire l'objet d'une gestion attentive afin d'éviter que l'action des organes directeurs n'empiète sur le rôle de gestion qui revient au Secrétariat.

166. La recommandation 10 couvre ce point.

Recommandation 10: Mandat des comités techniques entre les sessions

Compte tenu de l'avis exprimé par le Comité des questions constitutionnelles et juridiques et des solutions proposées ci-dessus, il conviendrait que le Conseil et les comités techniques précisent le rôle et les pouvoirs qui reviennent aux bureaux et aux comités directeurs des comités entre les sessions.

12 Conférences régionales

12.1 Historique

167. Les membres de l'EEI avaient estimé que les conférences régionales jouaient un rôle marginal dans les contributions concrètes apportées à la gouvernance de la FAO parce que leurs programmes étaient planifiés de manière centralisée au Siège et que les sessions comprenaient essentiellement des exposés formels n'ayant que peu de résultats concrets. Les conférences régionales transmettaient leurs conclusions au Directeur général, qui avait le pouvoir discrétionnaire de les utiliser, mais qui était néanmoins tenu de faire rapport à la Conférence et au Conseil sur la mesure dans laquelle elles étaient prises en compte dans l'élaboration du PTB. Les membres de l'EEI avaient donc considéré que les conférences régionales ne présentaient pas un bon rapport coût-efficacité mais que leur valeur pouvait être améliorée si elles étaient réorganisées et intégrées dans le processus de gouvernance en vue de donner des indications sur les priorités et les intérêts sous l'angle régional.

168. Le PAI a proposé en conséquence que les conférences régionales deviennent des organes directeurs chargées d'approfondir les questions relatives à la cohérence des politiques régionales; d'étudier les questions de politique mondiale et de réglementation sous un angle régional, d'examiner et de donner des avis sur le programme de la FAO pour les régions et sur son impact global. Le PAI proposait également plusieurs changements dans le processus d'organisation des conférences régionales et notamment que: les Membres soient consultés pleinement sur l'ordre du jour, les dates et la durée de la réunion biennale; les présidents et les rapporteurs restent en fonction entre les sessions et présentent le rapport des conférences régionales au Conseil et à la Conférence; les sessions soient tenues parallèlement, si possible, à celles d'autres organes intergouvernementaux régionaux; les documents et rapports soient mieux ciblés; et enfin qu'un règlement intérieur soit élaboré⁴⁸.

169. L'intégration des conférences régionales dans le processus de gouvernance est un des grands changements prônés par le PAI, qui a bien spécifié qu'il était nécessaire d'évaluer leur rôle et leur fonctionnement dans le cadre de l'examen indépendant. L'Équipe d'examen a accordé une attention spécifique aux conférences régionales et examiné toutes les sessions de 2014, y compris celle de la Conférence régionale informelle pour l'Amérique du Nord.

⁴⁸ Sauf indication contraire, l'appellation «conférence régionale» fait référence aux conférences régionales pour l'Asie et le Pacifique, l'Afrique, l'Europe, le Proche-Orient et l'Amérique latine. Lorsqu'il est fait référence à la Conférence régionale informelle pour l'Amérique du Nord, le texte le précise.

12.2 Principales constatations

12.2.1 L'organisation des conférences régionales

170. Les changements apportés au processus de préparation des sessions des conférences régionales ont permis aux Membres et aux bureaux régionaux de s'intéresser davantage aux priorités de celles-ci. Dans la politique de décentralisation mise en place par la FAO, les bureaux régionaux étaient chargés en premier lieu de l'organisation et de la conduite des sessions, avec le concours du Bureau de l'appui à la décentralisation (OSD). Or d'après les recommandations du PAI (voir plus haut), les bureaux consultent officiellement les Membres sur l'ordre du jour et d'autres aspects organisationnels dans les pays. Les groupes régionaux à Rome facilitent son approbation par les pays qu'ils représentent et sont engagés dans d'autres aspects du processus.

171. Les présidents des conférences régionales restent en place durant la période intersession et présentent personnellement, depuis 2010, les rapports des conférences au Conseil et à la Conférence. L'impact de cette innovation semble néanmoins faible, et les exposés introductifs sont rarement suivis de débats durant la plénière. Dans le cas du Conseil, les rapports sont toujours approuvés et transmis au Secrétariat, qui les utilise pour préparer le prochain PTB.

172. Certains des présidents sont également intervenus durant la période intersession pour plaider en faveur des recommandations des conférences régionales auprès des Membres. Ainsi, le président de la Conférence régionale pour l'Afrique a récemment présenté formellement les conclusions de la session de 2014 aux chefs d'État de l'Union africaine. Depuis 2010, aucune des sessions des conférences régionales n'a été organisée parallèlement aux sessions d'autres organisations régionales, mais la Conférence régionale pour l'Amérique latine et les Caraïbes entretient néanmoins des liens étroits avec la Communauté des États d'Amérique latine et des Caraïbes, et la Conférence régionale pour l'Afrique avec le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD). Dans les deux cas, les conférences régionales considèrent que le cadre stratégique de cette organisation oriente les activités de la FAO dans la région, et les représentants de ces groupes participent aux conférences.

173. La Conférence régionale pour l'Europe a estimé qu'elle devait élaborer son propre règlement intérieur afin de clarifier ses relations avec la Commission européenne d'agriculture. Les autres conférences régionales s'appuient sur l'Article XXXV du Règlement général de l'Organisation et s'inspirent du Manuel publié par le Secrétariat en 2013. Si les présidents devenaient plus actifs durant la période intersession, il faudrait peut-être élaborer des règles et procédures distinctes pour codifier leurs responsabilités à l'égard des membres des conférences régionales et du Secrétariat et clarifier certaines questions opérationnelles comme le financement des activités intersession.

174. Toutes les sessions des conférences régionales comportent une réunion des hauts fonctionnaires et une réunion ministérielle et continuent de respecter le format standard des sessions plénières qui comprennent des déclarations prononcées depuis la tribune suivies de débats. Des conférences régionales ont pris quelques libertés avec ce format en 2014, notamment la Conférence régionale pour l'Asie et le Pacifique, la Conférence régionale pour l'Afrique et la Conférence régionale pour l'Amérique latine et les Caraïbes. L'Équipe d'examen a constaté que les Membres appréciaient tout particulièrement les sessions qui proposaient des débats et des tables rondes sur des sujets de fond ainsi que des débats en petits groupes suivis d'un compte rendu à la plénière. Ces sessions plus informelles comptaient des orateurs faisant partie des délégués et d'autres organisations et, dans un cas, des jeunes entrepreneurs agricoles. Certains délégués étaient d'avis que les interactions pendant ces sessions ne duraient pas assez longtemps, ce qui laisse penser que celles-ci pourraient donner lieu à des échanges de vues plus larges que les sessions plénières standard.

175. Il convient de noter que la Conférence régionale pour l'Europe de 2014 a décidé que les sessions de la Commission européenne d'agriculture ne seraient plus organisées en parallèle avec les siennes, car la conférence n'était ni une réunion «standard» de hauts fonctionnaires ni une réunion purement technique et faisait souvent double emploi avec la réunion ministérielle. Elle espérait que ce découplage permettrait à la Commission de mieux se concentrer sur ses fonctions techniques et que ses conclusions concernant les priorités relatives aux activités de coopération menées dans la région

seraient ensuite examinées par la conférence régionale, comme cela devrait être le cas pour toutes les commissions techniques.

176. Les consultations qui sont menées avec les organisations de la société civile avant les conférences régionales sont désormais une procédure classique. Dans la plupart des conférences régionales, ces organisations ont été également invitées à s'exprimer sur des points de l'ordre du jour de la session plénière. Leurs avis, tels qu'ils sont consignés dans le rapport final, varient selon les régions et les périodes dans une même région.

177. La région Amérique du Nord a créé une conférence régionale informelle depuis qu'il a été décidé que les conférences régionales faisaient partie des organes directeurs. Des sessions ont été tenues tous les deux ans depuis 2010 et leur organisation a été prise en charge par les Membres eux-mêmes, sans aide financière ou ressources humaines de la FAO. À l'exception du Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord, le personnel de la FAO participe aux sessions par vidéoconférence ou par téléphone. L'ordre du jour de la Conférence régionale informelle pour l'Amérique du Nord est axé sur la définition des priorités et non sur l'éventail plus large des activités des autres conférences régionales. Ses rapports sont désormais communiqués au Comité du Programme et au Conseil, et le président les présente au Conseil et à la Conférence.

178. L'Équipe d'examen a noté quelques anomalies dans l'organisation des conférences régionales. La fonction de surveillance de chaque conférence régionale devrait appartenir aux pays qui bénéficient des services du bureau régional concerné. Or, les invitations aux conférences régionales sont adressées en fonction des groupes régionaux tels qu'ils sont organisés à Rome aux fins de l'élection des membres du Conseil. Dans la plupart des régions – Afrique, Proche-Orient, Asie, Europe – la couverture des bureaux régionaux, la participation des conférences régionales et la composition des groupes régionaux ne sont pas identiques. Ce manque de cohérence n'a pas encore posé de problème majeur parce que la définition des fonctions de surveillance interne des conférences régionales, notamment l'établissement des priorités, n'est pas encore figée. Mais dans la mesure où les conférences régionales orientent et contrôlent de manière de plus en plus précise les activités de la FAO, il faudra que ce soit les participants eux-mêmes de ces conférences qui fassent cette distinction, et prennent des dispositions pour que les recommandations concernant les questions liées aux programmes de la FAO soient formulées par ceux qui relèvent des compétences du bureau régional et non du groupe dans son ensemble.

179. À l'exception des personnes interrogées d'Europe et du Pacifique Sud-Ouest qui ont répondu, l'enquête réalisée par l'Équipe d'examen montre que le rôle des conférences régionales en tant que forums régionaux de consultation sur les activités et les politiques de la FAO est très apprécié. Elle montre également que, pour beaucoup, les questions régionales sont mieux comprises au sein de la FAO depuis que les conférences régionales sont devenues des organes directeurs. Les personnes ayant répondu à l'enquête ont également estimé que les bureaux régionaux fournissaient un appui efficace aux conférences régionales. Elles étaient cependant moins satisfaites quant aux délais de publication de la documentation.

180. Les rapports des sessions des conférences régionales tenues en 2014 donnent une représentation générale assez fidèle des débats et des conclusions mais ne transmettent, inévitablement, qu'une partie des échanges de fond, qui sont souvent riches d'expériences nationales. Ces rapports pourraient donner un compte rendu plus fidèle de la richesse des débats si un processus de rédaction plus complet était mis en place.

12.2.2 Fonctions internationales et surveillance interne

181. L'ordre du jour de toutes les conférences régionales a un format identique qui établit une distinction claire entre les deux fonctions liées d'une part aux «fonctions internationales» et régionales, et d'autre part à la surveillance interne, c'est-à-dire aux questions relatives au budget et au programme.

182. Les conférences régionales de 2014 ont examiné vingt questions différentes relevant **des politiques mondiales et régionales**. Il s'agissait aussi bien d'études régionales approfondies sur l'état

de l'alimentation et de l'agriculture que de thèmes spécifiques tels que la jeunesse et le développement agricole (ARC), la réinscription de l'agriculture familiale à l'ordre du jour (LARC), les pertes et le gaspillage alimentaires (ERC), la régénération des herbages et des forêts à l'appui de l'atténuation du changement climatique (APRC) et l'Initiative régionale sur la raréfaction de l'eau (NERC). N'ayant examiné aucun thème commun, les conférences régionales n'ont donc pas pu présenter une synthèse interrégionale. Lorsque les segments sur les politiques mondiales des rapports sont présentés à la Commission I de la Conférence, les interventions concernant des questions de politiques sont rares, comme le montrent les comptes rendus in extenso des séances. En général, les Membres s'intéressent davantage aux questions relatives aux programmes qu'aux questions de politiques. Dans tous les cas, la Conférence a accepté et validé ces rapports sans prendre de disposition pour que les thématiques abordées soient examinées plus avant, au sein de la FAO ou plus largement dans les forums mondiaux.

183. Sur le plan de la **surveillance interne**, les documents communiqués à chaque conférence de 2014 et intitulés «Suite donnée à la Conférence régionale de 2012: Réalisations et enseignements tirés» étaient très succincts et différaient quant à l'ampleur des informations fournies. Certains documents étaient des rapports fondés sur des résultats très spécifiques (dans le cas de l'Afrique), ou encore des textes plus généraux sur des projets réussis dans la région; d'autres, enfin, étaient des textes qui ne décrivaient que les activités du bureau régional. Les informations financières, quant à elles, étaient limitées à une copie du budget de 2012-2013 ventilé par région et objectifs stratégiques. La seule exception notable était le rapport de la Conférence régionale pour l'Asie et le Pacifique, qui contenait également les engagements de dépenses pour le programme de terrain de la FAO dans la région, mais qui n'était pas ventilé par programme ou activité spécifique. Les débats durant les sessions étaient également courts et limités à des déclarations générales.

184. Grâce à la mise en place prévue d'un outil de suivi des résultats de l'Organisation, les rapports soumis, pour examen, à toutes les conférences régionales sur la mise en œuvre du programme devraient être à l'avenir en mesure de fournir un tableau régional des activités de la FAO comprenant des produits, des indicateurs et des cibles. Une présentation plus détaillée du ou des programmes régionaux pourrait être également fournie et contenir des informations financières sur les programmes en cours, s'il incombe à la conférence régionale de formuler des recommandations réalistes conformes à sa fonction de surveillance.

185. La définition des priorités pour le prochain exercice biennal devait être l'un des éléments clés des délibérations des conférences régionales en vue d'orienter les activités de la FAO dans la région. Malgré leur importance dans l'ordre du jour, les documents et les conclusions des débats sont souvent exprimés en termes généraux et la plupart des rapports soumis au Comité du Programme sur les priorités décidées par les conférences régionales sont, pour l'essentiel, une reformulation des objectifs stratégiques de l'Organisation, et ne fournissent pas de propositions sur des aspects régionaux spécifiques. Les conférences régionales pourraient être invitées à se pencher sur des questions plus spécifiques relevant du cadre stratégique afin de tirer des conclusions plus ciblées et plus riches pouvant donner des orientations plus précises aux activités de la FAO dans la région. Des ressources réalistes et concrètes doivent être également fournies aux conférences régionales afin que la définition des priorités ne consiste pas uniquement à établir des listes de projets qu'il conviendrait de réaliser.

186. Des initiatives régionales ont été proposées aux conférences régionales en 2014 comme un moyen de mettre en œuvre le cadre stratégique révisé. Elles ont été approuvées par chaque conférence régionale tel que présenté dans la documentation. Ces initiatives sont une avancée concrète qui permettra aux Membres de prendre des décisions sur les activités de la FAO au niveau régional. Pour autant, aucun cadre de ressources n'avait été prévu au moment de leur approbation, ce qui ne permet pas d'évaluer facilement leur périmètre d'activités.

187. Les débats qui ont lieu durant les conférences régionales sur des questions de fond liées au programme sont fortement influencés par le fait que les sessions continuent d'être dominées par les représentants des Membres qui sont affiliés aux ministères de l'agriculture et que les secteurs des forêts, des pêches ou de l'élevage ne sont pas représentés dans de justes proportions. Des tentatives de

diversification de l'ordre du jour et de la composition des conférences régionales ont bien eu lieu mais sans succès. Les rapports des commissions techniques régionales dans les domaines de la pêche et des forêts sont généralement considérés comme des documents d'information. Une analyse de l'ordre du jour des sessions tenues en 2014 indique que seule la Conférence régionale informelle pour l'Amérique avait une représentation suffisante pour examiner tous les domaines d'activité de la FAO. La Conférence régionale pour l'Amérique latine et les Caraïbes était la seule conférence régionale dans laquelle le président d'une commission technique régionale faisait un exposé mais aucun débat n'a eu lieu après celui-ci.

188. Le problème de la représentation est un problème de longue date qui s'est aggravé depuis que les conférences régionales sont des organes directeurs chargés spécifiquement de définir des priorités régionales pour les activités de la FAO. Compte tenu des difficultés pratiques liées à l'augmentation du nombre de représentants des Membres aux sessions, la Conférence régionale pour l'Amérique latine et les Caraïbes et la Conférence régionale pour l'Asie et le Pacifique ont pris la décision pragmatique de considérer que les priorités exprimées par les comités techniques régionaux dans les domaines de la pêche et des forêts sont celles de la région et les ont incluses en tant que telles dans leur rapport et le plan de travail régional de la FAO⁴⁹. Toutes les conférences régionales pourraient adopter cette approche. Les priorités susmentionnées doivent également être définies dans le cadre de ressources financières réalistes et concrètes, tout comme les priorités convenues au sein de la conférence régionale elle-même.

189. Des membres des conférences régionales ont posé la question de savoir si celles-ci pouvaient jouer un rôle plus engagé dans le développement de partenariats au sein de la région, notamment en ce qui concerne la mobilisation de ressources. S'il existe des possibilités de coopération fructueuse entre les partenaires de financement dans la région, il pourrait être utile pour les Membres et la FAO d'inscrire ce point à l'ordre du jour. La mise en avant de partenariats en cours entre la FAO et des institutions financières internationales ou des ressources du Fonds mondial pour l'environnement, par exemple, permettrait de mieux faire connaître le potentiel de ces mécanismes et de mobiliser le soutien des Membres en leur faveur.

12.3 Conclusion et recommandations

190. L'Équipe d'examen a formulé ci-avant plusieurs propositions pour améliorer le travail des conférences régionales, notamment:

- i. la nécessité de mettre en place d'autres procédures pour clarifier les responsabilités des présidents des conférences régionales vis-à-vis des membres de celles-ci et du Secrétariat;
- ii. l'organisation de sessions plus nombreuses qui permettent aux délégués de procéder à des échanges de vues plus riches, sur la base de l'expérience acquise avec les conférences régionales de 2014;
- iii. la présentation d'informations sur les ressources dans le cadre de la fonction de surveillance interne; et
- iv. l'intégration des priorités définies par les commissions techniques régionales concernant les forêts et les pêches dans les rapports des conférences régionales présentés au Conseil.

191. Cependant, d'une manière générale, l'Équipe d'examen note que les conférences régionales prennent progressivement en charge, depuis 2010, les responsabilités qui sont désormais les leurs en matière de gouvernance, mais qu'elles ne jouent pas encore pleinement le rôle d'un organe directeur tant dans les fonctions « internationales » que dans les fonctions de surveillance interne. En l'absence d'un accord concernant les thèmes avec lesquels la FAO veut contribuer aux « fonctions internationales » (voir la section 4 à ce sujet), les débats organisés dans le cadre des conférences régionales sur ces questions n'ont aucun impact en dehors des sessions elles-mêmes, puisque ces questions y sont traitées comme des points de l'ordre du jour « pour information seulement ».

⁴⁹ LARC/14/REP; APRC/10/REP, paragraphes 85-91; APRC/12/REP, paragraphe 35.

192. Quant à la surveillance interne, les activités des conférences régionales concernant la **définition des priorités** devraient éviter les discussions très générales sur ce thème puisque le cadre stratégique révisé et son cadre de résultats sont désormais en place. L’approbation des initiatives régionales est une étape positive dans cette direction. À l’avenir, il devrait être possible d’accroître la participation des conférences régionales à la définition des initiatives régionales en utilisant le cadre stratégique révisé afin de se concentrer sur les résultantes et les produits de la FAO qui sont considérés comme particulièrement importants pour la région. La recommandation 11 aborde cette question.

Recommandation 11: Définition des priorités par les conférences régionales

Il conviendrait que la définition des priorités à l’échelle régionale se situe au niveau «résultante de l’Organisation» afin de fournir des indications plus spécifiques pour orienter le travail de la FAO durant l’exercice biennal à venir.

193. Il est possible d’améliorer les informations dont disposent les conférences régionales pour effectuer le travail de **surveillance interne**. Le nouveau cadre de résultats et l’outil de suivi des résultats prévus devraient permettre de générer de manière centralisée des informations plus détaillées et de les mettre à la disposition des conférences régionales. Le programme régional mis en œuvre par les bureaux régionaux, y compris les initiatives régionales, pourrait constituer un domaine d’examen plus spécifique pour la conférence régionale. La recommandation 12 traite cette question

Recommandation 12: Informations dont disposent les conférences régionales

Il serait souhaitable que les conférences régionales disposent d’informations axées sur les résultats qui les aident à évaluer l’exécution du Programme et ses réalisations. Des informations plus détaillées sur les progrès des activités régionales mises en œuvre sous la responsabilité du bureau régional, notamment les initiatives régionales, pourraient être également mises à la disposition des conférences régionales, pour examen, et inclure des informations financières.

194. L’Équipe d’examen estime que la mise à disposition d’informations plus spécifiques, axées sur les résultats et pouvant être utilisées par les conférences régionales, permettrait de faire un «test réel» du cadre stratégique révisé lui-même et de la mesure dans laquelle il incarne un cercle vertueux entre les priorités vues sous l’angle régional et les priorités de l’Organisation dans son ensemble. Tout doit être mis en œuvre pour introduire les changements envisagés dans les deux recommandations susmentionnées sur la définition des priorités et la supervision du programme dans les activités des conférences régionales en 2016, afin que les conférences régionales soient effectivement intégrées dans le processus de gouvernance interne. De même, le changement proposé ci-dessus, consistant à définir une question prioritaire au niveau mondial pour l’ensemble de l’Organisation, permettrait aux conférences régionales de contribuer davantage à la cohérence des politiques mondiale et des cadres réglementaires.

195. Enfin, comme indiqué précédemment, la Conférence régionale pour l’Amérique latine et les Caraïbes et la Conférence régionale pour l’Asie et le Pacifique ont pris la décision de considérer que les priorités exprimées par les comités techniques régionaux dans les domaines de la pêche et des forêts sont celles de la région et les ont incluses en tant que telles dans leur rapport et leur plan de travail. Les Membres pourraient souhaiter adopter cette approche pour toutes les conférences régionales, tout en soulignant que les priorités susmentionnées doivent également être définies dans le cadre de ressources financières réalistes et concrètes, tout comme les priorités convenues au sein de la conférence régionale elle-même.

13 Programmes de travail pluriannuels

13.1 Historique

196. L'Évaluation externe indépendante (EEI) a recommandé que les organes directeurs se fixent un contrat de performance à moyen terme précisant leurs objectifs, un ensemble de priorités en matière de gouvernance, un calendrier indicatif et éventuellement des objectifs d'efficacité⁵⁰. Donnant suite à cette recommandation, le Comité de la Conférence pour le suivi de l'EEI (CoC-EEI) est convenu que «*les organes directeurs devraient suivre un programme de travail prévisionnel, à évolution continue éventuellement, et qu'il devrait être possible d'introduire un mécanisme de suivi des progrès incluant plusieurs indicateurs d'efficacité*⁵¹». Ce document est désormais appelé Programme de travail pluriannuel. Comme indiqué par le PAI, il doit être établi pour chacun des organes directeurs et faire l'objet de rapports périodiques. L'Équipe d'examen a été expressément invitée à évaluer l'utilité de cet outil dans le cadre de son évaluation globale des actions du PAI.

13.2 Principales constatations

197. Les programmes de travail pluriannuels ont évolué pour devenir un instrument devant permettre aux Membres d'examiner les activités des organes directeurs en suivant une approche structurée et axée sur les résultats, et de revoir périodiquement les méthodes et les pratiques de travail. Ils font désormais l'objet d'un point permanent de l'ordre du jour des sessions de tous les organes directeurs, à l'exception de la Conférence. Ils sont établis pour une période de quatre ans, mais peuvent être modifiés à tout moment par l'organe directeur concerné. Les rapports intérimaires sur les divers programmes de travail pluriannuels sont examinés par le Conseil tous les deux ans.

198. Les indications que donne le PAI quant au contenu de ces programmes ou à leur modèle de présentation sont très limitées. Ils contiennent toutefois l'ensemble ou une partie des sections suivantes: i) l'énoncé des objectifs généraux poursuivis par l'organe directeur, comprenant notamment un bref exposé des responsabilités; ii) les résultats, les indicateurs, les produits et les activités correspondant aux principales fonctions qu'il exerce; iii) les méthodes de travail et l'efficacité de l'organe directeur, y compris la qualité de son action, ses méthodes de travail et les partenariats établis avec d'autres organes directeurs et d'autres entités; et iv) un plan de travail à évolution continue visant à guider les travaux de l'organe directeur pendant la période couverte par le programme et précisant les questions qui seront examinées en cours de session.

199. Les sections i) et iv) sont tirées d'autres documents et constituent, pour le Secrétariat et les Membres, un point de référence utile sur les travaux de l'organe directeur. Les sections ii) et iii) relatives aux résultats et aux méthodes de travail sont en revanche propres aux programmes de travail pluriannuels et reflètent leur essence même. L'analyse de l'Équipe chargée de l'examen indépendant a donc essentiellement porté sur ces sections spécifiques au programme de travail pluriannuel, afin de s'assurer qu'il contribuait utilement au suivi et à l'évaluation des performances de l'organe directeur.

200. Le programme de travail pluriannuel vise à permettre aux membres de l'organe directeur d'examiner les résultats de leurs travaux et leurs méthodes de travail, mais il a été difficile de formuler les résultats de façon suffisamment précise pour être utile à l'évaluation des résultats accomplis par l'organe directeur. Dans le cas des programmes de travail établis pour le Conseil et ses comités, le résultat énoncé est l'approbation ou la mise en œuvre des recommandations de l'organe directeur par l'organe directeur auquel il fait rapport. Ce type de résultat ne dépend toutefois pas de l'organe directeur lui-même et les aspects qualitatifs de ses travaux ne sont pas pris en compte. Les programmes de travail pluriannuels des conférences régionales sont axés sur un résultat qualitatif, libellé comme suit: «*les recommandations et les indications de la Conférence régionale fournissent*

⁵⁰ EEI, paragraphe 273.

⁵¹ Aide-mémoire des Coprésidentes de la cinquième réunion du Groupe de travail II du CoC-EEI, 11 mars 2008, point 5.

*une base solide pour la prise de décisions*⁵²». Ce résultat est toutefois énoncé de manière trop générale pour être utile lors d'une évaluation. En effet, sous leur forme actuelle, les résultats prévus à la section ii) ont ajouté à la complexité du document sans pour autant le rendre beaucoup plus utile.

201. Il s'est avéré que la direction des organes directeurs apprécie la section iii) relative aux méthodes de travail, perçue comme un outil utile pour orienter les travaux. De fait, le Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ), qui dans un premier temps avait hésité à le faire dans la mesure où aucune question n'était inscrite de manière permanente ou récurrente à son ordre du jour, a fini par établir un programme de travail pluriannuel, précisément pour apporter des informations sur ses méthodes et pratiques de travail et procéder chaque année à leur examen. Les plans de travail à évolution continue sont particulièrement utiles pour les organes directeurs qui se réunissent fréquemment et exercent de nombreuses responsabilités, c'est-à-dire pour le Conseil, le Comité du Programme et le Comité financier.

202. Il apparaît que les programmes de travail pluriannuels sont élaborés par le Secrétariat avec la participation des présidents de l'organe directeur. L'Équipe chargée de l'examen indépendant n'a pas été en mesure d'observer les débats sur le programme de travail pluriannuel au sein du Conseil, du Comité du Programme, du Comité financier et du Comité des questions constitutionnelles et juridiques, mais on peut penser que ces organes, de taille plus restreinte, moins informels et dont la composition est stable, offrent la possibilité d'échanger en toute sincérité les points de vue sur les performances de l'organe par rapport aux attentes fixées dans le programme de travail pluriannuel. S'agissant des organes directeurs de plus grande dimension, notamment les comités techniques et les conférences régionales, l'utilisation efficace du programme de travail pluriannuel est limitée par le niveau de connaissance de cet instrument et par la formalité inhérente à ces organes. L'observation de sessions des comités techniques et des conférences régionales a permis à l'Équipe d'examen de constater que le programme de travail pluriannuel est en général présenté et approuvé sans faire l'objet de débats. Les débats en plénière ont en effet révélé que certains participants pensent à tort que le programme de travail pluriannuel décrit, non pas les résultats de l'organe directeur, mais ceux des activités menées par la FAO au cours de l'exercice biennal précédent, ce qui engendre une énorme confusion.

203. Dans l'ensemble, s'agissant du programme de travail pluriannuel, l'expérience acquise à ce jour montre que cet outil est plus efficace pour les organes directeurs de dimensions plus restreintes, qui se réunissent souvent et dont les membres offrent le caractère relativement informel et la confiance dont ils ont besoin pour procéder à une évaluation honnête de leurs travaux, aussi bien quant à leur progression vers la concrétisation effective de leurs activités de fond qu'au regard des indicateurs de processus permettant d'évaluer la façon dont leurs sessions sont conduites. Pour ce qui est des organes de plus grande taille, le programme de travail pluriannuel joue un rôle moins utile pour la Direction, à savoir le Bureau, le Comité directeur et le Secrétariat, et sert principalement à présenter les travaux de l'organe directeur, à faire le point sur ce que l'on attend de la conduite des sessions et à suivre la chronologie des points inscrits à l'ordre du jour. Les comités techniques ayant désormais un rôle plus actif durant la période intersessions, le programme de travail pluriannuel pourrait devenir un moyen de répertoire et suivre les activités convenues pour cette période, comme l'a envisagé le Comité des pêches.

13.3 Conclusion et recommandations

204. Les programmes de travail pluriannuels établis pour le Conseil, le Comité du Programme et le Comité financier sont pleinement opérationnels et il conviendrait de les maintenir et de continuer à en suivre la mise en œuvre. Il conviendrait de maintenir les éléments relatifs aux objectifs, aux méthodes de travail et au plan à évolution continue. Il est recommandé de supprimer la section relative aux résultats sous sa forme actuelle ou de la modifier sensiblement afin de préciser les résultats à produire, en s'attachant aux résultats se rapportant à la qualité des travaux de l'Organisation. Il faudrait par ailleurs ajouter une section sur les questions et préoccupations

⁵² Voir les Programmes de travail pluriannuels des conférences régionales, Section ii, Résultat I.

particulières dont l'organe directeur souhaite suivre l'évolution. Il est important que le programme de travail pluriannuel continue d'être examiné au sein de l'organe directeur et qu'un rapport soit présenté au Conseil tous les deux ans.

205. S'agissant des conférences régionales et des comités techniques, la taille et le caractère formel des réunions ne permettent pas de mener un débat ouvert sur les performances réelles de l'organe directeur. La présentation du programme de travail au cours de la session porte à confusion et affecte la qualité de la session. L'Équipe d'examen propose deux options s'agissant de la mise en place et de l'utilisation d'un programme de travail pluriannuel au sein de ces organes:

- a. cesser d'établir des programmes de travail pluriannuels pour les conférences régionales et les comités techniques: les rapports de session de ces organes devraient servir de référence pour les actions convenues. On rédigera un simple énoncé des méthodes de travail, à présenter à l'organe directeur concerné pour examen et approbation. Son président et le Secrétariat devront ensuite veiller à ce que les sessions y soient conformes et proposer les éventuelles modifications nécessaires. Si les bureaux des conférences régionales et des comités techniques commencent à jouer un rôle actif entre les sessions, ils pourront alors élaborer leurs propres programmes de travail ou, s'ils le souhaitent, reprendre un ou plusieurs des éléments du modèle de présentation du programme de travail pluriannuel.
- b. On peut envisager qu'un programme de travail pluriannuel continue d'être établi et devienne un document public, mais il conviendrait de ne pas l'inscrire à l'ordre du jour de la réunion. Le Président pourrait alors, lors des observations finales de la session par exemple, présenter oralement sa propre évaluation des performances de l'organe directeur, selon les critères énoncés dans le programme de travail. Les participants pourraient ensuite être invités à formuler des observations, s'ils le souhaitent.

206. Les recommandations 13 et 14 concernent le mode de présentation des programmes de travail pluriannuels et leur utilisation par les conférences régionales et les comités techniques.

Recommandation 13: Présentation du programme de travail pluriannuel du Conseil et de ses comités

Il conviendrait de modifier la présentation des programmes de travail pluriannuels du Conseil et de ses comités, de façon à supprimer ou à réviser la section relative aux résultats et à ajouter une section sur les questions stratégiques et les questions en suspens exigeant un suivi sur la durée.

Recommandation 14: Programmes de travail pluriannuels des conférences régionales et des comités techniques

Il conviendrait de supprimer les programmes de travail pluriannuels des conférences régionales et des comités techniques, sauf si la direction de l'organe concerné et son Secrétariat souhaitent continuer à les élaborer et à faire rapport au Conseil à leur sujet. Dans ce cas, la présentation formelle du programme de travail pluriannuel pendant la session pourrait être remplacée par un exposé oral du Président synthétisant les performances de l'organe directeur.

14 Réunions ministérielles

14.1 Historique

207. Les réunions ministérielles font partie des mécanismes qui ont été mis en place à diverses reprises par la FAO afin de faciliter le dialogue avec ses Membres au niveau politique. Elles sont organisées systématiquement lors des conférences régionales ou bien tenues de façon périodique, comme la réunion biennale des ministres de l'agriculture des pays du Pacifique Sud-Ouest. Par ailleurs, des réunions au niveau ministériel ont parfois été convoquées en concomitance avec les sessions des comités techniques, comme par exemple la réunion ministérielle sur les forêts qui a eu

lieu le dernier jour de la seizième session du Comité des forêts, en 2005, suite à la demande formulée par la Conférence en 2003. Ces réunions sont aussi organisées autour de thèmes spécifiques, comme la Conférence ministérielle sur l'eau pour l'agriculture qui s'est tenue en Libye en 2008.

208. L'EEI a constaté l'utilité des réunions ministérielles et a recommandé de renforcer le rôle politique de ces instances en les convoquant lorsqu'il est nécessaire qu'elles examinent et entérinent les documents de politique mondiale émanant des comités techniques, avant que ces derniers ne soient soumis, pour approbation, à la Conférence. Elle a également recommandé que le Conseil ait autorité pour convoquer des réunions ministérielles sur des questions d'importance mondiale. Conformément à ces recommandations, le Plan d'action immédiate (PAI) a demandé que des modifications soient apportées aux Textes fondamentaux afin que la Conférence et le Conseil soient habilités à convoquer des réunions ministérielles chargées de l'examen de questions de politique générale pertinentes.

14.2 Principales constatations

209. Les réunions ministérielles sont désormais intégrées dans les Textes fondamentaux, au titre de la section relative à la mise en œuvre des actions du PAI, qui prévoit que, d'ordinaire, les réunions ministérielles, convoquées sur décision de la Conférence ou du Conseil, «*rendent compte à la Conférence*⁵³». Cela n'a pas encore été mis en pratique.

210. Depuis l'adoption du PAI, outre les réunions ministérielles organisées dans le cadre des conférences régionales et dans le Pacifique Sud-Ouest, un certain nombre de réunions ministérielles ont eu lieu: la réunion d'urgence au niveau ministériel sur la corne de l'Afrique, convoquée en juillet 2011, pour appeler l'attention sur la crise humanitaire en cours; la réunion ministérielle sur l'instabilité des prix des denrées alimentaires, tenue en octobre 2012, ainsi que la deuxième réunion ministérielle sur les cours mondiaux des denrées alimentaires, organisée en octobre 2013, et la troisième réunion ministérielle sur la gouvernance et les marchés internationaux de produits, qui s'est tenue en octobre 2014 en marge de la session du Comité des produits. Ces réunions ont été convoquées par le Directeur général dans le but de faciliter l'échange d'informations et le partage des expériences, plutôt que pour créer des tribunes décisionnelles.

211. Ni la Conférence ni le Conseil n'ont encore pris l'initiative de promouvoir une réunion ministérielle. Néanmoins, celle qui s'est tenue dans le cadre de la deuxième Conférence internationale sur la nutrition (CIN2), en novembre 2014, pourrait être considérée comme une démarche des organes directeurs de la FAO dans la mesure où le Conseil a pris une part active à la préparation de cette réunion avec le soutien du Président indépendant du Conseil.

212. Toutefois, les entretiens réalisés par l'Équipe d'examen ont remis en question l'utilité même des réunions ministérielles. Compte tenu de l'investissement important, en temps et en ressources, que nécessite l'organisation de réunions supplémentaires, on peut espérer que la ligne de communication directe entre les comités techniques et la Conférence rende inutile la tenue de réunions ministérielles en lien avec les sessions des comités techniques.

14.3 Conclusion et recommandations

213. Les débats ministériels ont à maintes reprises permis à la FAO de recueillir les vues de ses principales parties prenantes sur les activités que mène l'Organisation à l'appui de la mise en œuvre des politiques et des programmes. Il est important que les Membres, lorsqu'ils envisagent la tenue de futures réunions ministérielles, tiennent compte des effets probables de ces réunions au regard du temps et du coût qu'elles représentent pour les Membres et le Secrétariat. Il conviendrait toutefois de ne pas modifier les Textes fondamentaux afin que la Conférence et le Conseil aient la possibilité de convoquer une réunion ministérielle, si une raison impérieuse le justifiait.

⁵³ Textes fondamentaux, Volume II, G.

15 Organes statutaires

15.1 Historique

214. L'EEI avait examiné dans les grandes lignes la question des organes statutaires de la FAO, notamment ceux établis en vertu des articles VI et XIV de l'Acte constitutif de la FAO et cet examen avait porté principalement sur leur relation administrative et financière avec l'Organisation. L'EEI avait recommandé que ces organes prennent en charge leur propre financement et qu'il soit procédé à un examen des conditions susceptibles de créer au sein de la FAO un environnement plus favorable pour ces organes, au bénéfice de toutes les parties concernées. L'EEI avait également relevé des lacunes dans les rapports communiqués par ces organes à la Conférence sur des fonctions internationales.

215. En raison de l'hétérogénéité des organes relevant de l'Article XIV, il s'est avéré difficile de leur fournir des indications et des avis détaillés dans le cadre de l'EEI et du PAI. En 2014, il existait 14 organes établis en vertu de l'Article XIV de l'Acte constitutif de la FAO. Cinq d'entre eux étaient liés à la pêche et à l'aquaculture, trois à la lutte antiacridienne, deux à la production et à la santé animales, deux à la protection des végétaux, un aux cultures arborées et un aux ressources génétiques. En 2013, les membres de la Commission internationale du riz, un organe relevant de l'Article XIV, ont suspendu leurs activités à la suite d'absence répétée de quorum, liée en grande partie à l'évolution des travaux sur le riz dans d'autres enceintes.

216. L'Action 2.68 du PAI invitait les organes relevant de l'Article XIV à porter des questions à l'attention du Conseil et de la Conférence par l'intermédiaire des comités techniques compétents tandis que l'Action 2.69 du PAI préconisait une étude des modifications nécessaires pour permettre aux organes qui le souhaitaient d'exercer une autorité financière et administrative et de mobiliser des financements supplémentaires auprès de leurs membres, tout en demeurant dans le cadre de la FAO et en continuant à lui adresser des rapports.

217. L'examen des organes relevant de l'Article XIV demandé par le PAI a été lancé en 2009 sous la responsabilité du Bureau juridique de la FAO; dans ce cadre des consultations ont eu lieu avec les secrétaires de ces organes au début de 2012, un questionnaire a été adressé aux Membres de la FAO et ces questions ont été débattues au sein du Comité des questions constitutionnelles et juridiques et du Comité financier. Le rapport final de l'examen a été soumis au Comité financier en mars 2013. Il recensait plusieurs domaines administratifs et financiers pour lesquels les organes relevant de l'Article XIV pourraient bénéficier d'une délégation de pouvoirs, à condition de satisfaire à certains critères concernant entre autres les capacités du personnel du Secrétariat et l'existence de mécanismes de contrôle interne. La délégation de pouvoirs s'appliquerait notamment à la sélection du personnel, aux voies de communication avec les Membres, aux relations avec les donateurs et à l'organisation des réunions. Le Comité financier a exprimé son accord avec l'approche prudente qui était proposée et a demandé qu'un rapport de suivi lui soit soumis ultérieurement.

15.2 Principales constatations

218. L'Équipe d'examen s'est posé la question de savoir si des progrès avaient été accomplis pour assurer l'accès des organes relevant de l'Article XIV au Conseil et à la Conférence et leur conférer une plus grande autonomie administrative. Les réponses au questionnaire soumis par l'Équipe d'examen aux secrétaires des organes relevant de l'Article XIV ont révélé de l'insatisfaction à l'égard du système actuel de délégation de pouvoirs. La majorité des répondants a jugé insuffisants les pouvoirs de décision concernant la participation aux réunions extérieures, les plafonds concernant les voyages officiels du personnel du Secrétariat, les règles et procédures en vigueur pour les services de traduction ainsi que la faculté de conclure des arrangements avec d'autres organisations. Les répondants se sont scindés presque à égalité entre ceux qui estimaient que les pouvoirs étaient suffisants en matière de gestion financière, de mobilisation de ressources et de communication et ceux pour qui ces pouvoirs étaient insuffisants. Les répondants ont en majorité considéré que les taux relatifs aux dépenses d'appui des projets de la FAO n'étaient pas acceptables. Toutefois, la plupart des

répondants ont estimé qu'ils disposaient d'une autorité suffisante pour la sélection et la nomination des ressources humaines hors personnel et pour les questions administratives.

219. Les secrétaires ne semblaient pas disposer d'informations suffisantes sur des questions telles que les audits séparés, la nomination du personnel du cadre organique et la participation des ONG aux réunions des organes relevant de l'Article XIV. Sur ce dernier point, les répondants ont estimé qu'en raison de leur diversité, les organes devaient être libres de décider individuellement s'ils autorisaient la participation d'ONG. Le questionnaire a révélé que les organes établis en vertu de l'Article XIV n'ont porté aucune question à l'attention du Conseil et de la Conférence de la FAO, par exemple qu'ils n'ont pas présenté d'accords constitutifs pour approbation ou fourni d'informations sur les réformes en cours⁵⁴. Plusieurs d'entre eux font rapport aux conférences régionales en tant que commissions techniques régionales, mais certains secrétaires n'étaient même pas au courant de cette possibilité alors qu'ils occupaient ce poste depuis plusieurs années.

220. Les réponses au questionnaire et aux entretiens ne disent pas pourquoi la délégation de pouvoirs reste limitée malgré la décision prise par les organes directeurs de la FAO d'accorder davantage d'autonomie lorsque les conditions convenues d'un commun accord sont remplies. Les organes qui n'ont pas accès à des ressources extrabudgétaires doivent nécessairement se plier aux règles du Programme ordinaire de la FAO et du cycle de planification biennale; toutefois, dans le cadre d'un régime plus souple, de nombreux organes statutaires ont également la possibilité de mobiliser des ressources extrabudgétaires. Cette situation est perçue comme étant doublement désavantageuse pour les organes relevant de l'Article XIV, car d'une part ce statut ne confère aucune marge de liberté supplémentaire à leurs secrétariats et d'autre part ils estiment que leur dépendance à l'égard de la FAO n'est assortie d'aucun avantage particulier. À titre d'exemple, l'impossibilité de se voir attribuer des administrateurs auxiliaires a été évoquée. Or les entretiens avec les membres de la direction de l'Organisation ont souligné à maintes reprises que le fait d'héberger ces organes comporte des avantages pour la FAO.

15.3 Conclusion et propositions

221. Jusqu'à présent, le Secrétariat de la FAO n'a donné suite aux actions 2.68 et 2.69 du PAI que par des mesures à caractère préliminaire, qui restent en-deçà du degré de souplesse préconisé par l'EEI. Les organes relevant de l'Article XIV n'ont guère eu accès aux réunions des organes directeurs et des progrès limités ont été faits pour leur donner plus d'autonomie opérationnelle et plus de pouvoir décisionnel sur les questions administratives et financières. Dans les deux cas, cela est peut-être dû à un défaut de communication entre les secrétaires et les sous-directeurs généraux concernés et à une méconnaissance, parmi les secrétaires, des possibilités qu'offre la dépendance à l'égard de la FAO.

222. Certaines politiques institutionnelles, comme celles qui visent les dépenses d'appui des projets et la traduction, ont peu de chances d'être modifiées mais une certaine harmonisation est possible⁵⁵. Toutefois, la délégation de pouvoirs concernant la gestion des ressources financières, les voyages officiels et la participation à des réunions extérieures devrait être octroyée par les hauts fonctionnaires de haut rang auxquels les secrétaires font rapport, sur la base des besoins et des caractéristiques de chaque organe. Le fait que ces questions soient en suspens laisse à penser que le dialogue et les échanges sur ces questions sont relativement limités.

223. Les organes relevant de l'Article XIV sont très différents les uns des autres et sont reconnus comme tels, mais il est possible de faire preuve de souplesse sur les questions signalées à juste titre dans l'examen du Bureau juridique, sans que cela augmente le risque d'atteinte à la réputation de la FAO, ou comporte d'autres risques importants. L'évaluation du Secrétariat de la Convention

⁵⁴ Seul le Traité international sur les ressources phylogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture a tenu un événement parallèle pendant la cent quarante-neuvième session du Conseil, en juin 2014.

⁵⁵ Une analyse rapide des fonds fiduciaires opérant pour des organes établis en vertu de l'Article XIV a montré que les dépenses d'appui des programmes variaient de zéro à 13 pour cent et se situaient en moyenne à six pour cent. La nouvelle politique relative aux dépenses d'appui des projets, prévue pour 2015-2016, devrait contribuer à résoudre cette question.

internationale pour la protection des végétaux, dont le rapport est attendu au début de 2015, devrait permettre de mieux cerner certaines de ces questions pour l'un des organes établis en vertu de l'Article XIV.

224. Par ailleurs, la conclusion de conventions et d'accords dans des domaines qui concourent aux objectifs des Membres et aux objectifs stratégiques de la FAO nécessite un environnement favorable et que, de cette façon, les résultats de l'Organisation au niveau mondial seraient mis en valeur.

16 Évaluation

16.1 Historique

225. Les actions 2.77 à 2.9 du Plan d'action immédiate (PAI) concernaient la fonction d'évaluation au regard des aspects suivants: localisation institutionnelle, budget, personnel et contrôle de la qualité. Elles prévoyaient aussi l'approbation d'une politique globale en matière d'évaluation intégrée dans le cadre d'une Charte inscrite dans les Textes fondamentaux. Cette politique devait s'articuler autour de plusieurs éléments, dont un plan d'évaluation à horizon mobile, des processus de suivi institutionnalisés, l'exercice d'un rôle consultatif auprès de la direction pour une gestion axée sur les résultats et un Comité d'évaluation interne travaillant en interaction avec le Comité du Programme, lorsqu'il y a lieu. Le PAI a aussi imposé la réalisation d'un examen par les pairs tous les deux ans et d'un examen indépendant de la fonction d'évaluation tous les six ans. Même si l'Évaluation externe indépendante (EEI) avait constaté qu'une très grande majorité des Membres, ainsi que de nombreux fonctionnaires et partenaires extérieurs, étaient favorables à une telle démarche, le Plan d'action n'a pas donné suite à la recommandation 7.10 de l'EEI qui demandait l'établissement d'un bureau de l'évaluation pleinement indépendant, faisant rapport au Conseil par l'intermédiaire du Comité du Programme et doté d'un budget approuvé par les organes directeurs.

16.2 Principales constatations

226. Toutes les actions du PAI intéressant l'évaluation ont été mises en œuvre, mais comme on le verra ci-dessous des éclaircissements et une intervention plus décisive sont encore nécessaires dans certains domaines.

227. Le PAI a institutionnalisé la double voie hiérarchique actuelle du Bureau de l'évaluation en faisant de celui-ci «un bureau distinct et indépendant sur le plan opérationnel», intégré à la structure du Secrétariat et faisant rapport au Directeur général et au Conseil par l'intermédiaire du Comité du Programme. En 2014-2015, le budget du Bureau de l'évaluation de la FAO (OED) a atteint 0,8 pour cent des allocations au titre du Programme ordinaire et non pas un pour cent comme indiqué dans le Plan d'action, mais le bureau semble néanmoins fonctionner de manière satisfaisante. Le processus de recrutement de l'actuel directeur d'OED a été mené conformément aux dispositions du PAI, avec la contribution des organes directeurs. Des représentants du Secrétariat et des États Membres ont fait partie du groupe de sélection. Dans l'ensemble, la participation des États Membres au processus de sélection a été jugée positive, malgré quelques critiques au sujet des temps d'attente prolongés.

228. L'Équipe d'examen a constaté que la double ligne hiérarchique avait contribué à faire naître des tensions au sein du Secrétariat quant aux compétences respectives dans certains domaines tels que le recrutement des fonctionnaires et des consultants, l'administration et les plans de voyage, soulevant ainsi la question de l'aptitude du Bureau de l'évaluation à gérer son budget en toute autonomie une fois celui-ci approuvé. Le fait que l'enveloppe budgétaire d'OED soit protégée alors même que des coupes sévères sont opérées dans toute l'Organisation est source de ressentiment dans une certaine mesure. Un débat est en cours concernant les rôles respectifs en matière de vérification et d'évaluation, certains étant même de l'avis que cette dernière devrait être intégrée aux fonctions de vérification. La direction et OED apportent des arguments convaincants d'un côté comme de l'autre. S'agissant de la double ligne hiérarchique, aucun scénario de remplacement n'a été proposé par les organes directeurs, ni par le Secrétariat. En effet, il a été fait remarquer que la prise en compte des

recommandations issues de l'évaluation exigeait une participation active de la direction. De plus, il est manifeste que cet arrangement a permis à OED d'assurer un travail de qualité au fil des ans, tel qu'il ressort de l'examen par les pairs effectué en 2012 et comme en témoigne le niveau de satisfaction élevé des Membres.

229. Le PAI a prévu qu'un rôle consultatif institutionnalisé auprès de la direction soit confié à OED pour ce qui concerne la gestion axée sur les résultats, la programmation et la budgétisation. Le Bureau de l'évaluation n'exerce pas encore cette fonction, mais la situation devrait évoluer à mesure que l'Organisation renforcera ses systèmes d'information sur la gestion axée sur les résultats et qu'OED concrétisera son objectif d'évaluation des résultats en collaboration avec les bureaux extérieurs. La direction a adressé au bureau des demandes d'information spécifiques, selon que de besoin. Ainsi, par exemple, elle l'a récemment invité à lui communiquer les données relatives à la qualité technique des travaux menés par la FAO qui avaient été recueillies lors d'évaluations précédentes. La tendance est à un plus grand recours aux méta-évaluations, qui devraient permettre de mieux servir le Comité du Programme et d'autres organes directeurs et de satisfaire à certaines exigences de la direction, en fournissant des perspectives plus générales sur les politiques et les pratiques opérationnelles, à même d'étayer la prise de décisions. Cette démarche peut en partie contribuer à répondre aux préoccupations de la direction quant à l'incapacité à gérer les nombreuses recommandations issues des évaluations.

230. L'examen par les pairs qui a été réalisé en 2012 a attribué une note élevée à la fonction d'évaluation et a été accueilli favorablement par les organes directeurs. La réponse de la direction a pourtant été critique, témoignant peut-être ainsi de certaines frustrations face à la double ligne hiérarchique. L'une des recommandations issues de l'examen par les pairs a demandé que le Comité du Programme joue un rôle dans l'évaluation des résultats obtenus par le Directeur d'OED. Dans ses entretiens avec le Secrétariat et les organes directeurs, l'Équipe d'examen a eu l'impression que ces derniers ne disposeraient pas d'informations suffisantes pour mener à bien cette tâche. La première Évaluation indépendante de la fonction d'évaluation est prévue en 2015-2016.

231. La Charte du Bureau de l'évaluation de la FAO a été inscrite dans les Textes fondamentaux. OED opère sur la base d'un plan d'évaluation à horizon mobile sur une période de 18 à 24 mois, qui est présenté aux organes directeurs. Le plan de travail du bureau est examiné par la direction par l'intermédiaire du Comité d'évaluation (interne). Il est ensuite soumis à l'examen du Comité du Programme, qui définit les priorités des organes directeurs. S'agissant de l'engagement de la direction au sein du Comité d'évaluation (interne) et de la valeur apporté par celui-ci, les observations reçues ont été mitigées, certains attachant un grand intérêt à ces travaux, ce qui n'était pas le cas pour d'autres. Un certain nombre de fonctionnaires responsables des évaluations ont commencé à prendre part aux réunions du Comité d'évaluation afin d'expliquer les raisons qui avaient motivé leurs constatations. Rien n'indique que le Comité d'évaluation interne travaille déjà en interaction avec le Comité du Programme, même si cela a été prévu par le PAI.

232. En 2011, le Comité du Programme a ajouté au processus d'évaluation la nécessité de valider certains des rapports donnant suite aux réponses de la direction. L'Équipe d'examen en déduit donc que les organes directeurs souhaitent qu'une évaluation indépendante leur donne l'assurance que ni les difficultés rencontrées ni les problèmes évoqués n'ont été éludés dans ces rapports. En effet, les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête nourrissaient des doutes quant à la capacité du Comité du Programme à suivre la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation sur la base du processus actuel qui s'articule autour des réponses de la direction et des rapports leur donnant suite. Il se pose donc un problème de responsabilité entre le Comité du Programme et la direction, auquel il est nécessaire de s'attaquer de manière systématique. À cet égard, les organes directeurs interrogés ont déclaré avoir trouvé les rapports de validation utiles.

233. S'agissant de l'évaluation, le niveau de satisfaction des organes directeurs est élevé: en effet, la grande majorité des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête ont trouvé que celle-ci avait été utile à l'exercice de leurs fonctions de gouvernance et de contrôle. L'Équipe d'examen a néanmoins constaté que la mesure dans laquelle les évaluations apportaient une contribution aux fonctions exercées par les organes directeurs en matière d'élaboration de stratégies et de définition des

priorités n'était pas claire. Lors des entretiens, les Membres ont déclaré que dans l'ensemble le nombre des évaluations examinées était celui qui convenait et que la possibilité de procéder à l'examen tant de l'évaluation réalisée que de la réponse fournie par la direction permettait d'obtenir de bons résultats. Dans certains cas, le Comité du Programme a pris l'initiative de demander des évaluations spécifiques, par exemple celle des bureaux régionaux et sous-régionaux, à laquelle les organes directeurs ont attaché de l'importance dans la mesure où ils estiment qu'elle a contribué à renforcer leur capacité de surveillance.

234. Pendant les travaux de l'Équipe d'examen, un nouveau directeur a été nommé pour OED. Dans sa présentation au Comité du Programme des lignes d'action préliminaires du bureau, le nouveau directeur a insisté sur la nécessité de renforcer les capacités d'évaluation au niveau national et dans les bureaux extérieurs, d'assurer une meilleure appropriation nationale des évaluations et de s'engager pleinement aux côtés de la direction et d'autres parties prenantes afin de rendre les évaluations utiles, y compris en désignant un point de contact d'OED pour chaque bureau sous-régional. L'Équipe d'examen n'ignore pas que les lignes d'action futures du Bureau de l'évaluation peuvent entraîner l'établissement d'une distinction claire entre les évaluations pilotées et menées à bien par OED et celles dont des consultants indépendants sont chargés sous le contrôle de qualité du bureau. Elle constate qu'il s'agit d'une démarche courante dans d'autres organisations, mais que pour toutes ces entités il existe ainsi le risque que le personnel développe tout naturellement des points de vue sur certaines questions qui pourraient influencer sur la façon dont ils les perçoivent. Les lignes d'action futures mettront également davantage l'accent sur les évaluations des programmes de pays, si bien que le nombre des évaluations thématiques diminuera. Les évaluations des programmes de pays viseront principalement à répondre à des exigences de la direction et seront présentées au Comité du Programme pour information. La tendance aux méta-évaluations se confirme, l'objectif étant d'analyser les données relatives aux résultats d'une manière qui permette aux organes directeurs de prendre des décisions sur les objectifs stratégiques. Il est donc possible que les évaluations présentées au Comité du Programme finissent par être moins nombreuses qu'à l'heure actuelle.

16.3 Conclusion et recommandations

235. L'examen approfondi de la fonction d'évaluation dépasse le cadre de compétence de l'Équipe d'examen et sera sans aucun doute effectué à l'occasion de l'Évaluation indépendante de la fonction d'évaluation prévue en 2015-2016. L'Évaluation indépendante arrivera à point nommé compte tenu des changements potentiellement importants qui sont apportés à la façon dont OED s'acquitte de ses fonctions. D'après l'expérience de l'Équipe d'examen, plusieurs questions, qui sont indiquées ci-après, mériteraient d'être inscrites dans le mandat de l'Évaluation indépendante.

236. Les Membres du Comité du Programme souhaiteront peut-être envisager d'inscrire les éléments suivants dans le mandat de l'Évaluation indépendante de la fonction d'évaluation, à savoir: les moyens visant à renforcer l'efficacité de la double ligne hiérarchique; la capacité d'OED à gérer son budget de manière indépendante une fois que celui-ci a été approuvé et les effets de cette autonomie sur la capacité du bureau à exercer ses fonctions; l'incidence des rapports pilotés et rédigés par OED en ce qui concerne l'indépendance des constatations issues des évaluations; la mesure dans laquelle les recommandations d'OED à la direction ont été utiles et applicables; l'efficacité du processus d'évaluation/réponse de la direction/rapport de suivi/validation à l'appui de la fonction d'orientation et de surveillance exercée par les organes directeurs; la mise à profit par le Comité du Programme des constatations issues des évaluations dans le cadre de son action d'orientation stratégique, de définition des priorités et de surveillance de la FAO.

237. S'agissant de la double ligne hiérarchique, l'Équipe d'examen est de l'avis qu'il n'existe aucun scénario de remplacement et que même dans les meilleures conditions possibles cette situation continuera de créer des tensions qu'il sera nécessaire de gérer en continu au fil du temps. Les Membres souhaiteront peut-être envisager une interaction régulière entre le Comité d'évaluation interne et le Comité du Programme, tel que prévu par le PAI. Ce travail en interaction permettrait d'assurer une meilleure contribution des évaluations à l'action de la direction et des organes directeurs et d'atténuer les éventuelles tensions au niveau de la double ligne hiérarchique. Par ailleurs, les évaluations examinées par le Comité du Programme devraient avoir pour fil rouge les résultantes de

l'Organisation, telles que définies dans le Cadre stratégique révisé, et être circonscrites à ce niveau. La recommandation 15 traite cette question.

Recommandation 15: Portée des évaluations thématiques

Les évaluations thématiques devraient se situer au niveau des résultantes de l'Organisation telles qu'indiquées dans le Cadre stratégique révisé, et se faire soit par des méta-analyses combinant les informations tirées d'évaluations effectuées par le Bureau de l'évaluation dans le passé, soit par le biais d'évaluations spécifiques.

17 Vérification interne

17.1 Historique

238. Dans le PAI, les fonctions de vérification interne ont été traitées dans la section consacrée à la gouvernance, en raison de leur contribution au rôle de supervision exercé par les organes directeurs. Plus précisément, le PAI préconisait d'une part que les activités du Bureau de l'Inspecteur général soient élargies de manière à couvrir les principaux domaines de risque de l'Organisation et d'autre part que le Comité de vérification de la FAO soit nommé par le Directeur général, compte en son sein un membre extérieur et fasse rapport une fois par an au Conseil, par le truchement du Comité financier. Par ailleurs, le Commissaire aux comptes était invité à assumer la responsabilité de l'audit du Bureau du Directeur général.

17.2 Principales constatations

239. De manière générale, les mesures envisagées ont été mises en œuvre et les procédures relatives à la sélection des membres du Comité de vérification de la FAO et à la communication de ses rapports au Comité financier sont bien établies.

240. Le Comité financier reçoit chaque année deux rapports sur la fonction de vérification: le rapport annuel de l'Inspecteur général, qui résume les activités menées dans ce domaine pendant l'année écoulée et récapitule les conclusions des vérificateurs, ventilées par catégorie d'observation, ainsi que le rapport annuel du Comité de vérification de la FAO sur les activités du Bureau de l'Inspecteur général et sur toute autre question qui pourrait lui être soumise. Le rapport du Comité de vérification présenté en mai 2014 abordait le contrôle interne, la gestion des risques et la gouvernance.

241. En ce qui concerne les informations fournies par le biais de la fonction de vérification, le degré de satisfaction est élevé, comme en témoigne l'adhésion pratiquement unanime des répondants à l'affirmation selon laquelle «la vérification contribue aux fonctions de gouvernance et de contrôle interne exercées par les organes directeurs».

242. L'Équipe d'examen était présente en qualité d'observateur à la session du Comité financier qui s'est penchée sur les rapports susmentionnés, en mai 2014. À cet égard, la qualité des échanges a été satisfaisante et des questions de fond ont été abordées, ce qui a permis au Comité de formuler des recommandations concrètes à soumettre au Conseil pour examen. En 2011, le Bureau de l'Inspecteur général a dirigé l'élaboration d'un rapport mieux connu sous le nom de Rapport Marnet, qui contenait une évaluation du processus du PAI du point de vue des risques. Ce rapport a été discuté pendant la réunion conjointe et a été accueilli très favorablement par les Membres.

243. Il ne semble pas que le Commissaire aux comptes entreprenne un audit spécifique du Bureau du Directeur général, ainsi que mentionné dans le PAI, mais cette vérification est incluse dans son analyse globale des comptes de la FAO. L'audit du Bureau de l'Inspecteur général est trimestriel.

17.3 Conclusion

244. Toutes les actions du PAI en matière de vérification ont été accomplies. Le travail du Bureau de l'Inspecteur général et du Comité de vérification de la FAO est apprécié du Comité financier et contribue efficacement aux fonctions de contrôle des organes directeurs.

245. L'Équipe d'examen a noté que certaines activités du Bureau de l'Inspecteur général, comme l'évaluation de la performance des bureaux de pays, étaient susceptibles d'intéresser le Comité du Programme. Il s'agit, entre autres, de l'évaluation de la conformité des cadres de programmation par pays ainsi que des vérifications sur les questions de parité hommes-femmes et autres critères liés aux programmes. L'Équipe d'examen considère que la fonction de gouvernance serait globalement avantagée si les résultats spécifiques des fonctions de vérification et d'évaluation étaient mieux partagés avec le Comité du Programme et le Comité financier et étaient examinés par les deux comités soit à l'occasion de leur réunion conjointe soit séparément, ainsi que recommandé dans la Section 7.

18 Actions liées au poste de Directeur général

18.1 Historique

246. Les actions du PAI relatives aux qualifications des candidats au poste de Directeur général de la FAO, inspirées de l'Évaluation externe indépendante (EEI), avaient pour but de rendre plus transparent le processus de sélection des candidats et de favoriser chez les Membres une décision en connaissance de cause au moment de l'élection du Directeur général. Les actions portaient sur les modalités et le calendrier de publication des avis de vacance de poste, la présentation des candidatures et l'interaction entre les candidats et les Membres. En outre, le PAI priait la Conférence d'envisager l'approbation de qualifications souhaitables pour le poste de Directeur général et de fixer à quatre ans la durée de son mandat, avec possibilité de renouveler ce mandat une fois, pour une durée de quatre ans. Enfin, le PAI préconisait un renforcement de la communication entre le Directeur général et les Membres à l'occasion du Conseil et de la réunion conjointe du Comité financier et du Comité du Programme au sujet du Cadre stratégique, du Plan à moyen terme et des objectifs prioritaires de l'Organisation.

18.2 Principales constatations

247. La Conférence a modifié les Textes fondamentaux de l'Organisation en 2009. En 2011, les six candidats au poste de Directeur général ont donc présenté des communications au Conseil (en avril) et à la Conférence (en juin). La durée du mandat a été modifiée conformément aux recommandations du PAI, tandis que le délai de 12 mois initialement prévu pour la soumission des candidatures a été réduit en 2013, après examen de cette question par le CQCJ et le Conseil.

248. Le Directeur général s'est régulièrement adressé aux membres du Conseil et de la réunion conjointe, sauf en 2013, ainsi qu'aux réunions ministérielles tenues à l'occasion de chaque conférence régionale. En plus de sa présence dans ces enceintes, le Directeur général tient en principe, chaque trimestre, une consultation informelle avec les représentants permanents sur des sujets choisis. Très appréciées, ces réunions sont une excellente occasion de dialogue et d'échange. Toutefois, en raison du nombre des participants, elles ont finalement un caractère assez formel.

249. La seule action en suspens liée au poste du Directeur général concerne l'approbation des qualifications souhaitables pour les candidats à ce poste. Les Membres ont longuement débattu de cette question controversée au sein des organes directeurs, en 2012 et 2013. À sa cent quarante-sixième session, en avril 2013, le Conseil a décidé qu'il n'était pas en mesure de trancher.

250. Les entretiens réalisés par l'Équipe d'examen ont révélé que la plupart de ses interlocuteurs attribuaient une dimension politique à cette question ou la considéraient comme une cause de blocage entre les membres du Groupe des 77 et de l'OCDE. Pour certains, l'action proposée par le PAI était même privée de fondement. Les deux points de vue ont été solidement argumentés de part et d'autre.

251. D'autres institutions spécialisées ont dressé une liste de qualifications souhaitables pour leurs chefs de secrétariat. Le Conseil exécutif de l'OMS a adopté la résolution EB97.R10, selon laquelle les candidats à ce poste doivent justifier, entre autres, d'une solide connaissance des questions sanitaires et de la santé publique, de compétences en gestion administrative et d'antécédents avérés en matière de direction d'organes de santé publique. À sa cent quatre-vingtième session, en 2008, le Conseil exécutif de l'UNESCO a recensé les qualités demandées aux candidats au poste de Directeur général de l'Organisation, parmi lesquelles une expérience de direction et des compétences avérées en matière d'administration et de gestion, une approche dynamique et visionnaire du rôle de l'UNESCO dans le concert des nations, un talent pour la communication permettant d'élaborer les stratégies de communication interne et externe, la vision et les objectifs de l'Organisation, et une attitude de bienveillance et d'ouverture à l'égard de la société civile, qui sont d'importantes parties prenantes de l'action de l'UNESCO (180 EX/28).

18.3 Conclusion et recommandations

252. Toutes les actions du PAI liées au poste de Directeur général ont été mises en œuvre, sous réserve d'ajustements mineurs, et seule la définition des «qualifications souhaitables» pour accéder à ce poste n'est pas encore achevée.

253. Notant que les Membres apprécient les occasions qui leur sont offertes d'interagir avec le Directeur général, l'Équipe d'examen estime qu'il est possible de prévoir plus d'échanges informels entre le Directeur général et les Membres que ceux qui sont envisagés dans le PAI. Il suffit pour cela de revoir le mode d'organisation des réunions informelles et de la réunion conjointe, comme suggéré à la section 9.

254. En ce qui concerne l'action non encore achevée relative aux qualifications des candidats au poste de Directeur général, l'Équipe d'examen a écouté attentivement les arguments pour et contre la poursuite de cette action et a noté que ces derniers étaient majoritaires, malgré les succès remportés par d'autres organisations à cet égard. Elle note également qu'en vertu des règles qui régissent la présentation des candidatures, les informations fournies au sujet des candidats sont divulguées et que les candidats doivent paraître devant le Conseil et la Conférence avant l'élection. L'Équipe d'examen conclut que cette question ne sera pas résolue dans un avenir proche et estime qu'il convient de la clore. La recommandation 16 est consacrée à cette question.

Recommandation 16: Qualifications des candidats au poste de Directeur général de la FAO

Il faudrait clore l'action du PAI non encore achevée qui concerne les qualifications attendues des candidats au poste de Directeur général.

19 Le coût des organes directeurs de la FAO

19.1 Historique

255. Dans l'Évaluation externe indépendante (EEI), beaucoup de temps et d'énergie avaient été consacrés à l'analyse des coûts. La part des ouvertures nettes de crédits au titre de la gouvernance, qui était tombée de 2,7 à 1,9 pour cent entre 1994-1995 et 2006-2007, y était indiquée. Il y était affirmé que ce pourcentage «ne [reflétait] pas l'importance du rôle de ces organes directeurs, non seulement dans leurs fonctions de supervision du secrétariat, mais aussi dans celles de gouvernance mondiale pour l'alimentation et l'agriculture⁵⁶».

256. La question du rapport coût-efficacité n'est pas soulevée dans le chapitre du PAI relatif à la gouvernance. Elle l'est en revanche dans le présent examen, qui s'intéresse au coût global de la

⁵⁶ Rapport de l'EEI, paragraphe 733.

gouvernance, ainsi qu'au coût direct de la révision des Textes fondamentaux dans le cadre du PAI. L'Équipe d'examen s'est penchée principalement sur le coût des services assurés par l'ensemble des bureaux régionaux et des divisions en lien direct avec les organes directeurs et elle a cherché à appréhender les coûts «cachés» que représentent le temps consacré par les secrétaires et le personnel technique à l'effort global de gouvernance.

19.2 Principales constatations

257. Les principaux postes de dépense de la FAO concernant les services assurés pour les organes directeurs sont les suivants:

- Traduction des documents pour les organes directeurs⁵⁷;
- Service d'interprétation pendant les sessions des organes directeurs;
- Indemnité journalière de subsistance, émoluments et déplacements du Président indépendant du Conseil;
- Frais de voyage et indemnité journalière de subsistance des représentants des Membres siégeant dans les différents organes directeurs pris en charge par l'Organisation;
- Temps consacré par les secrétaires des organes directeurs et par d'autres catégories de personnel à l'organisation des réunions des organes directeurs et aux réunions elles-mêmes;
- Temps de travail consacré à la préparation des documents rédigés spécifiquement à l'intention des organes directeurs⁵⁸;
- Services liés au fonctionnement et au déroulement des sessions des organes directeurs (commis de salle, services informatiques, etc.).

258. Bien que les postes de dépense n'aient pas changé, il n'a pas été possible de faire une comparaison directe entre 2006-2007 et 2012-2013. Tout d'abord, la Division de la Conférence et du Conseil ayant été déplacée à trois endroits différents dans l'organigramme, il a été impossible d'en isoler le budget et les dépenses pour chaque exercice budgétaire. En second lieu, l'absence de documents indiquant de manière précise le temps officiellement passé par les secrétaires des organes directeurs, d'une part, et le fait que les postes concernés ont été occupés par différentes personnes, d'autre part, font qu'il a fallu, pour l'analyse, se fier à la mémoire des personnes qui ont pu être interrogées.

259. On notera que les actions du PAI ont accru l'ampleur et l'intensité des fonctions de gouvernance au sein de la FAO, du fait de l'inclusion des conférences régionales dans le processus de gouvernance, de l'augmentation du nombre des sessions du Conseil et de l'accroissement général du nombre de manifestations organisées en marge des sessions des organes directeurs. Les coûts devraient selon toute attente encore augmenter si les conférences régionales et les comités techniques intensifient leurs activités entre les sessions.

260. L'encadré 4 ci-dessous fait apparaître l'augmentation du nombre de jours, de sessions et de manifestations sur la période 2006-2007 à 2012-2013: sur cette période, le nombre total de jours de sessions des organes directeurs est passé de 89 à 132, et le nombre de sessions est passé de 23 à 34. Les pics atteints en 2008-2009 par le Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ) et en 2010-2011 par le Comité du Programme et le Comité financier sont directement ou indirectement imputables aux actions inscrites dans le PAI et il n'est guère probable qu'ils se reproduisent à l'avenir. Des données portant sur un intervalle plus long figurent à l'annexe 6.

⁵⁷ Le surcroît de dépenses au titre des services de traduction et d'interprétation consécutif à l'adoption du russe comme sixième langue officielle de la FAO, suite à l'admission de la Fédération de Russie à la FAO, est pris en charge par ce pays par le biais d'un fonds fiduciaire créé à cet effet.

⁵⁸ Ne sont pas pris en compte ici certains documents qui auraient été élaborés indépendamment de leur présentation aux organes directeurs, par exemple le Cadre stratégique, le Plan à moyen terme, le Programme de travail et budget, le Rapport sur l'exécution du Programme, les rapports d'évaluation, les comptes vérifiés, etc.

Encadré 4. Nombre de sessions et durée des sessions des organes directeurs – 2006-2007 et 2012-2013

Organe directeur	2006-2007			2012-2013		
	jours	sessions	m. en marge	jours	sessions	m. en marge
<i>Conférence</i>	8	1	4	8	1	18
<i>Conseil</i>	15	4	3	21	5	16
<i>Comité du Programme</i>	20	4	0	22	4	
<i>Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier</i>	4	4	0	5	5	
<i>Comité financier</i>	21	4	0	21	5	
<i>CQCJ</i>	4	2		13	4	
<i>Total Conférence + Conseil + Comité du Programme + Comité financier + CQCJ</i>	72	19	7	90	24	34
<i>Comité de l'agriculture</i>	4	1	1	5	1	5
<i>Comité des produits</i>	3	1	4	3	1	4
<i>Comité des pêches</i>	5	1		5	1	
<i>Comité des forêts</i>	5	1	2	5	1	53
<i>APRC</i>	(5)	(1)		5	1	
<i>ARC</i>	(5)	(1)		5	1	
<i>ERC</i>	(3)	(2)		4	2	
<i>LARC</i>	(5)	(1)		5	1	
<i>NERC</i>	(5)	(1)		5	1	
<i>Total général</i>	112	29	14	132	34	96
<i>Total général hors conférences régionales</i>	89	23	14	108	28	96
<i>Sessions du Comité financier pour le PAM</i>	6	5		7	4	

Source: Site web des organes directeurs de la FAO, données calculées par le Bureau de l'évaluation (OED).

261. Compte tenu de ce qui précède, l'analyse des coûts actuels de la gouvernance de la FAO a été réalisée sur la base des dépenses effectuées au cours de l'exercice 2012-2013 et au moyen d'une projection réalisée d'après les données disponibles en juillet 2014 pour l'exercice 2014-2015⁵⁹. Les données présentées dans l'encadré 5 ci-dessous doivent être considérées comme indicatives et être prises avec prudence étant donné l'absence de chiffres précis, en particulier concernant le temps que le personnel passe à assurer des services pour les organes directeurs.

⁵⁹ L'annexe 6 contient de plus amples informations sur les hypothèses étayant l'analyse des coûts.

Encadré 5. Coûts des services assurés pour les organes directeurs de la FAO en 2012-2013 et projections pour 2014-2015

	2012-2013		2014-2015 (projection)	
	en USD	en %	en USD	en %
<i>Conférence</i>	2 618 616	14,0	2 618 616	14,1
<i>Conseil</i>	3 292 883	17,7	3 292 883	17,8
<i>Président indépendant du Conseil de la FAO</i>	270 352	1,5	334 118	1,8
<i>Comité du Programme et Réunion conjointe</i>	2 584 233	13,9	1 989 302	10,7
<i>Comité financier</i>	2 056 780	11,0	2 056 780	11,1
<i>CQCJ</i>	772 991	4,1	772 991	4,2
<i>Comité des pêches</i>	817 275	4,4	1 104 104	6,0
<i>Comité des forêts</i>	744 330	4,0	869 817	4,7
<i>Comité de l'agriculture</i>	752 846	4,0	701 420	3,8
<i>Comité des produits</i>	782 785	4,2	783 785	4,2
<i>ARC</i>	848 790	4,6	631 374	3,4
<i>APRC</i>	387 142	2,1	517 008	2,8
<i>ERC</i>	794 723	4,3	790 207	4,3
<i>LARC</i>	631 910	3,4	652 863	3,5
<i>NERC</i>	691 497	3,7	828 470	4,5
<i>OSD</i>	596 434	3,2	596 434	3,2
Total général	18 643 588	100	18 540 171	100
% des ouvertures de crédits biennales nettes		1,85		1,67

Source: Système d'appui à la planification et à l'évaluation du programme, ainsi qu'à la présentation de rapports sur son exécution (PIRES); Division de la Conférence, du Conseil et du protocole (CPA); questionnaire soumis aux secrétaires des organes directeurs; analyse ultérieure faite par le Bureau de l'évaluation (OED).

262. Les données montrent que les dépenses au titre de la gouvernance continuent de représenter une faible part du budget ordinaire: 1,85 pour cent, au total, des ouvertures de crédit nettes de l'exercice biennal en 2012-2013, un pourcentage qui sera de moins de 1,7 pour cent pour l'exercice 2014-2015. C'est bien en-dessous de la part estimée par l'EEI, que celle-ci avait jugé comme ne reflétant pas l'importance de la gouvernance de la FAO⁶⁰.

263. Une analyse plus détaillée montre que les différentes catégories de dépenses varient selon les groupes d'organe directeur. Par exemple, la traduction et l'interprétation absorbent plus de 55 pour cent des dépenses totales des comités du Conseil, mais seulement 30 à 40 pour cent des dépenses des comités techniques et des conférences régionales; le temps de personnel, y compris les secrétaires et les sous-directeurs généraux, représente 55 à 60 pour cent du total pour les comités techniques et les conférences régionales, mais seulement 13 pour cent pour les comités du Conseil.

264. Si les Membres souhaitent obtenir des informations sur le coût de la gouvernance au sein de la FAO, il faudra harmoniser la budgétisation et les rapports d'exécution, et mettre en place un relevé du temps que le personnel passe à assurer des services pour les organes directeurs. Pour ne prendre qu'un exemple, l'estimation du coût pour les conférences régionales allait de 161 000 à 612 000 USD, et un bureau régional n'avait même pas de poste budgétaire pour cette activité en 2012-2013.

265. Le coût de la mise à jour des Textes fondamentaux comprenait deux postes de dépenses principaux. Le premier avait trait au nombre accru de sessions du CQCJ, qui se traduisait par des coûts plus élevés au titre des services de traduction et d'interprétation et des voyages des membres du

⁶⁰ Si on prend en compte les ressources extrabudgétaires, les dépenses au titre de la gouvernance tombent en-dessous de un pour cent du total des ressources disponibles.

Comité. Le deuxième avait trait à la modification des textes eux-mêmes, dans toutes les langues, et à leur conversion en un document facilement utilisable en ligne. Ce coût était couvert par les ressources extrabudgétaires au titre du PAI et se montait à 380 000 USD. D'autres mesures destinées à améliorer le fonctionnement des organes directeurs étaient financées au moyen des ressources extrabudgétaires liées au PAI: actualisation du site web des représentants permanents, introduction d'un système automatique d'enregistrement des tours de rôle pour les prises de parole aux sessions du Conseil, et le système d'enregistrement automatique des voix, pour les élections et autres votes.

266. Il est aussi à noter que la mise en application de certaines actions du PAI se traduira par des économies sur le moyen terme, comme par exemple la réduction de la durée de la Conférence. La décision prise par le Comité du Programme de ne faire traduire dans toutes les langues de l'Organisation que le résumé des rapports d'évaluation a permis de réaliser des économies importantes, à partir de la fin de 2013. Par exemple, le coût de la traduction des rapports d'évaluation examinés par le Comité du Programme à sa cent quinzième session, en mai 2014, a été réduit de 89 pour cent (86 000 USD environ)⁶¹.

267. Cependant, toutes les mesures faisant suite au PAI ne se sont pas traduites par des économies importantes. Un exemple en est la longueur des rapports des organes directeurs, constamment mis en avant car la réduction de la longueur des rapports aurait entraîné des gains d'efficacité. Une comparaison entre les rapports de la Conférence, du Conseil et des comités du Conseil pour la période 2006-2007 et ceux de la période 2012-2013 ne fait apparaître qu'une réduction de sept pour cent du nombre de mots, annexes non comprises.

268. Un domaine dans lequel des dépenses supplémentaires pourraient s'avérer nécessaires est celui du délai dans lequel les rapports sont mis à disposition des organes directeurs: seule la moitié des répondants s'est déclarée satisfaite et une grosse minorité s'est déclarée très insatisfaite dans quatre des huit organes directeurs. Il s'agit là à l'évidence d'un domaine dans lequel l'Organisation doit progresser, même au prix d'un coût supplémentaire.

19.3 Conclusion

269. En l'absence de données précises enregistrées au fur et à mesure, il n'a pas été possible de procéder à une analyse «avant et après PAI» des coûts des services assurés à l'intention des organes directeurs de la FAO. Cependant, l'analyse faite par l'Équipe d'examen montre que, en 2012-2013 et en 2014-2015, le coût approximatif de la gouvernance à la FAO correspondait à 1,75 pour cent des ouvertures de crédit nettes.

270. Des économies supplémentaires sont envisageables à moyen terme, moyennant un meilleur ciblage et une plus grande efficacité dans les services assurés à l'intention des organes directeurs. C'est l'objectif à viser dans toute la mesure possible, mais il faut par ailleurs veiller à conserver – voire, dans certains cas, à améliorer – la qualité et l'efficacité des services fournis et des produits obtenus. Le point faible le plus important est le respect des échéances fixées pour les documents dans leur version originale, mais également dans les versions traduites.

20 Suggestions opérationnelles

271. L'Équipe d'examen a également recensé un certain nombre de questions pratiques, soumises à l'examen des Membres, dont elle considère qu'elles auront une incidence importante sur le fonctionnement des organes directeurs concernés. On trouvera ci-après les suggestions sur la façon de régler ces questions:

⁶¹ Calculé sur la base du montant facturé par CPAM pour les travaux de traduction réglementaires soumis dans les délais.

Suggestions concernant le Conseil

- Pour saisir toute la richesse de leurs échanges, les membres du Conseil pourraient souhaiter faire figurer de courts résumés des débats dans les rapports du Conseil, dans le cadre du résumé du Président ou comme il conviendra.
- Pour rester à la pointe de la réforme des organes directeurs, le Conseil souhaitera peut-être faire appel à des experts externes spécialistes de ces processus, si cette expertise n'est pas disponible au sein du Secrétariat.
- Le Président indépendant du Conseil pourrait convoquer les réunions informelles des présidents des groupes régionaux afin de clarifier les zones d'ombre qui sont récemment apparues dans les débats avec la haute direction concernant le lien entre les groupes régionaux et les bureaux régionaux, et afin de permettre aux groupes régionaux d'échanger des informations sur les méthodes de travail et les meilleures pratiques à renforcer leur rôle.
- Les comités du Conseil et la Réunion conjointe pourraient envisager de recourir à un «suivi de l'efficacité» pour déterminer les domaines dans lesquels il existe des doubles emplois et des chevauchements, afin de rationaliser les flux de travail. De même, les méthodes et programmes de travail doivent faire l'objet d'un suivi au sein du Comité financier afin de déterminer les domaines dans lesquels l'efficacité pourrait être accrue.

Suggestions concernant la fonction d'évaluation

- Le Comité du programme et le Comité d'évaluation (interne) pourraient envisager de procéder à des échanges réguliers pour améliorer la contribution apportée par les évaluations à l'administration de la FAO et aux organes directeurs, et réduire les tensions qui découlent des doubles voies hiérarchiques.
- Le Comité du Programme pourrait envisager d'inscrire les éléments suivants dans le mandat de l'Évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de la FAO: les moyens visant à renforcer l'efficacité de la double ligne hiérarchique; la capacité du Bureau de l'évaluation de la FAO (OED) à gérer son budget de manière indépendante une fois que celui-ci a été approuvé et les effets de cette autonomie sur la capacité du bureau à exercer ses fonctions; l'incidence des rapports pilotés et rédigés par OED en ce qui concerne l'indépendance des constatations issues des évaluations; la mesure dans laquelle les recommandations d'OED à la direction ont été utiles et applicables; l'efficacité du processus d'évaluation/réponse de la direction/rapport de suivi/validation à l'appui de la fonction d'orientation et de surveillance exercée par les organes directeurs; la mise à profit par le Comité du Programme des constatations issues des évaluations dans le cadre de son action d'orientation stratégique, de définition des priorités et de surveillance de la FAO.

Suggestions concernant les conférences régionales

- Il conviendrait de profiter du fait que les présidences restent désormais en place entre les sessions pour essayer de clarifier leurs responsabilités vis-à-vis des membres des conférences régionales et du Secrétariat.
- Les conférences régionales auraient plus d'impact en tant que forums d'échanges d'information et d'expériences si leurs sessions étaient organisées d'une manière qui permette de renforcer les échanges de vue informels entre les délégués.
- Les priorités définies par les commissions techniques régionales sur les forêts et les pêches pourraient faire partie intégrante des rapports que les conférences régionales soumettent au Conseil à propos des priorités pour les activités de l'Organisation dans les régions.

Suggestions concernant les comités techniques

- Les Membres souhaiteront peut-être envisager un examen plus complet des activités des comités techniques afin de répondre aux points qui dépassent le périmètre du présent examen.

Suggestions concernant les réunions ministérielles

- Lorsqu'ils envisageront la tenue de réunions ministérielles à l'avenir, les Membres souhaiteront peut-être tenir compte des incidences probables de ces réunions, en comparaison du temps qu'elles prennent et des coûts qu'elles entraînent, tant pour les Membres que pour le Secrétariat. Cependant, il conviendrait de laisser les Textes fondamentaux inchangés, de façon à ce que la Conférence et le Conseil aient cette possibilité en cas de réel besoin.

Suggestions concernant la définition des organes directeurs

- Telle qu'elle est formulée actuellement, la définition de la notion d'organe directeur dans les Textes fondamentaux ne permet pas d'établir clairement si elle fait référence aux «fonctions internationales» ou à la surveillance interne. Il conviendrait de préciser qu'elle couvre les deux.

Suggestion concernant le calendrier du Conseil et de la Conférence

- Comme les orientations et le contenu du PMT et du PTB ont déjà été examinés et approuvés par les Membres au moment du Conseil, ceux-ci pourraient envisager de raccourcir la période de consultation de 60 jours qui existe entre le Conseil et la Conférence, et de la faire passer à 45 ou 30 jours.

21 Observations finales

272. En examinant rétrospectivement le rapport de 2007 de l'EEL, qui constatait que les organes directeurs de la FAO servaient mal l'Organisation, l'Équipe d'examen a estimé que les organes directeurs avaient accompli des progrès importants dans la mise en œuvre de leur réforme. En effet, ils ont mené à bien quasiment toutes les actions du PAI concernant la gouvernance, ce qui a considérablement amélioré les conditions dans lesquelles celle-ci s'exerce au sein de l'Organisation. Toutes les personnes, ou presque, avec lesquelles l'Équipe d'examen a dialogué estimaient qu'un changement transformationnel s'était produit en matière de gouvernance, changement qui prenait appui sur un sentiment de confiance entre les Membres, et entre les Membres et la haute direction.

273. La confiance a été renforcée par des actions spécifiques, notamment les efforts du Président indépendant du Conseil pour faciliter la communication entre les Membres, le renforcement des interactions avec le Directeur général, la présence de la direction aux sessions des organes directeurs, ainsi que la mise à disposition d'une documentation des réunions améliorée et plus complète. Ce sentiment de confiance a également permis au Conseil de déléguer davantage de responsabilités au Comité du Programme, au Comité financier et au Comité des questions constitutionnelles et juridiques et, pour l'essentiel, de faire siennes leurs constatations et recommandations. De même, la Conférence a limité ses délibérations sur le Plan à moyen terme/Programme de travail et budget (PMT/PTB) pour se concentrer sur le budget, et confirmer les décisions du Conseil sur l'orientation et la teneur du PMT/PTB.

274. La plupart des actions du PAI mises en œuvre ont eu des effets très positifs, mais l'Équipe d'examen a constaté qu'il restait encore du travail à faire pour parvenir à une gouvernance efficace et efficiente. L'Équipe a analysé chacune des questions liées à la gouvernance et a formulé 16 recommandations qui devraient permettre d'encore avancer dans la réforme de la gouvernance. L'Équipe d'examen a également mis en avant des questions pratiques d'ordre opérationnel. Celles-ci seront soumises à l'examen des Membres, ce qui permettra d'améliorer encore l'efficacité du fonctionnement des organes directeurs et de renforcer leur efficacité.

275. L'Équipe d'examen admet que la réforme est un processus continu qui ne suit pas toujours une ligne droite. Elle se félicite du travail énorme qui a été accompli pour réformer la gouvernance et loue le dévouement avec lequel les Membres s'y sont attelés. Elle formule les présentes recommandations et propositions en espérant qu'elles contribueront, même modestement, aux travaux en cours.

Annexe 1. Dispositions relatives à l'examen indépendant des réformes concernant la gouvernance

CONSEIL

Cent quarante-huitième session

Rome, 2-6 décembre 2013

**Dispositions relatives à l'examen indépendant des réformes
concernant la gouvernance**

**Suite que le Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ),
la réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier
et le Conseil sont invités à donner**

Il est demandé au CQCJ et à la réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier d'examiner les dispositions proposées dans le présent document relatives à l'examen indépendant des réformes concernant la gouvernance, et de donner au Conseil tout avis qu'ils jugent nécessaire.

Il est demandé au Conseil d'examiner et d'approuver les dispositions proposées relatives à l'examen indépendant, en apportant les modifications et en donnant les orientations qu'il juge nécessaires.

Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:

Mme Tullia Aiazzi
Fonctionnaire principale (évaluation), Bureau de l'évaluation
Tél.: +39 06570 55424

M. Louis Gagnon
Directeur de la Division de la Conférence, du Conseil et du protocole
Tél.: +39 06570 53098

I. Informations générales

1. Conformément à l'action 2.74 du Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI), approuvé par la Conférence en 2008, «la Conférence évaluera l'introduction des réformes concernant la gouvernance, notamment le rôle et le fonctionnement des conférences régionales, avec un examen indépendant à l'appui de ce processus¹». Cette action se fonde sur une recommandation formulée en 2007 dans le rapport de l'Évaluation externe indépendante de la FAO, qui recommandait qu'«un état des lieux exhaustif de la réforme de la gouvernance et de son efficacité soit réalisé au bout de six ans²».
2. Du fait du long terme sur lequel portent les réformes concernant la gouvernance, la date d'achèvement de l'action 2.74 a été fixée en 2015, bien au-delà du délai de mise en œuvre de la plupart des autres actions. Le caractère de long cours de l'action 2.74, laquelle avait été prévue à l'origine dans le cadre du PAI, a encore été reconnu par les Membres de la FAO au travers du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (Coc-EEI)³ et du Groupe de travail à composition non limitée sur les mesures à prendre pour accroître l'efficacité des organes directeurs⁴, ainsi qu'au travers de la Conférence de la FAO⁵ et du Conseil⁶. Il a par ailleurs été souligné dans divers rapports de la Direction sur la mise en œuvre du PAI⁷.
3. En termes plus explicites, le rapport final sur la mise en œuvre du PAI indiquait que les résultats de l'évaluation des travaux en matière de réforme de la gouvernance «devront être examinés par la Conférence à sa trente-neuvième session en 2015, et des modalités de travail devront être décidées auparavant pour respecter ce délai. La Direction est prête à fournir le soutien nécessaire pour organiser, conduire et faire rapport sur l'évaluation. Il conviendrait cependant que les Membres donnent une indication sur l'approche qu'ils souhaitent adopter, et notamment s'ils prévoient de conduire l'examen indépendant⁸».
4. Le Conseil a examiné le rapport final sur la mise en œuvre du PAI à sa cent quarante-sixième session, en avril 2013, et l'a approuvé. S'agissant de l'action 2.74, il «a recommandé au Secrétariat de mettre en œuvre un examen indépendant en 2014 afin que la Conférence évalue en juin 2015 les travaux en matière de réforme de la gouvernance. Le Conseil devra, à l'occasion de sa cent quarante-huitième session, en décembre 2013, analyser les modalités spécifiques de cet examen indépendant, étant entendu que le budget de celui-ci sera d'environ 111 000,00 USD⁹». À son tour, la Conférence a approuvé ce rapport à sa dernière session, en juin 2013, et «a dit attendre avec intérêt qu'un examen

¹ *Rapport de la Conférence de la FAO, trente-cinquième session (session extraordinaire)*, novembre 2008, C 2008/REP, Résolution 1/2008 et annexe E.

² *Rapport de l'Évaluation externe indépendante de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)*, octobre 2007, C 2007/7A.1-Rev.1, recommandation 4.1, point c).

³ Rapports du CoC-EEI à la Conférence concernant le PAI de 2008 (C 2008/4, p. 35), de 2009 (C 2009/7, annexe 1 à l'appendice 5) et de 2011 (C 2011/7, paragraphes 149 et 160).

⁴ *Rapport final du Groupe de travail à composition non limitée sur les mesures à prendre pour accroître l'efficacité des organes directeurs, y compris leur représentation*, avril 2011, C 2011/28, paragraphe 40.

⁵ Rapports de la trente-sixième session, novembre 2009 (C 2009/REP, paragraphe 133, Résolution 4/2009 et annexe D), de la trente-septième session, juin 2011 (C 2011/REP, paragraphe 104, Résolution 6/2011 et annexe C) et de la trente-huitième session, juin 2013 (C 2013/REP, paragraphe 111).

⁶ Rapport de la cent quarante-sixième session, avril 2013, CL 146/REP, paragraphe 12.

⁷ *Rapport final de la Direction sur la mise en œuvre du Plan d'action immédiate et le processus de réforme de la FAO*, juin 2013, C 2013/26, paragraphes 98, 218 et 238; *Rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate*, octobre 2012, CL 145/10, paragraphe 9; *Plan d'action immédiate – Rapport annuel sur la mise en œuvre du PAI en 2011 et orientations pour 2012*, avril 2012, CL 144/10, paragraphe 64. Il était indiqué dans le document CL 145/10, concernant l'action 2.74, que, «de par sa nature, cette action devrait être lancée après l'achèvement du programme de réforme, fin 2012, car elle a trait à une évaluation de la réforme après sa clôture».

⁸ C 2013/26, paragraphe 238.

⁹ CL 146/REP, paragraphe 12.

indépendant des résultats des réformes de la gouvernance soit produit en 2014, afin qu'elle puisse l'examiner en juin 2015, à sa trente-neuvième session¹⁰».

5. Conformément à ces orientations, il est dans le présent document proposé des dispositions pour la conduite d'un examen indépendant des réformes concernant la gouvernance, pour examen et avis par le Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ) et la réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier, et pour débat et décision par le Conseil.

II. Proposition de dispositions relatives à l'examen indépendant

6. Aux termes de l'action 2.74, l'examen indépendant est une contribution à l'évaluation de la mise en œuvre des réformes concernant la gouvernance. L'évaluation elle-même doit être menée par la Conférence; ce processus doit donc être dirigé par les Membres. La Conférence pourrait également recevoir, le cas échéant, des contributions d'autres organes directeurs compétents aux fins d'évaluation¹¹.

7. À sa cent quarante-sixième session, tenue du 22 au 26 avril 2013, le Conseil a appelé à l'adoption de «modalités spécifiques» pour l'examen indépendant, qu'il analysera à sa prochaine session, en décembre 2013. Au cours d'une réunion informelle entre le Président indépendant du Conseil et les présidents et vice-présidents des groupes régionaux, tenue le 3 avril 2013, il a été proposé que l'examen indépendant soit soutenu par le Bureau de l'évaluation (OED) et qu'un groupe de Membres de la FAO donne des orientations à une petite équipe d'examen et facilite la consultation entre l'équipe et les Membres de l'Organisation.

8. Pour faire écho à cette proposition et compte tenu de l'expérience passée sur les questions relatives à la gouvernance, le Conseil pourrait envisager de mettre en place les dispositions ci-après pour l'examen indépendant des réformes concernant la gouvernance: i) demander au Président indépendant du Conseil de tenir des réunions informelles et à participation non limitée avec les présidents et vice-présidents des groupes régionaux en vue de donner des orientations pour le processus d'examen indépendant, et ii) demander à la réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier d'assurer la supervision de l'exercice d'examen indépendant. Ces propositions sont détaillées ci-après.

A. Les réunions informelles des présidents et vice-présidents des groupes régionaux, tribunes de consultation pour l'examen indépendant

9. Les réunions informelles entre le Président indépendant du Conseil et les présidents et vice-présidents des groupes régionaux sont devenues un moyen de consultation, de coordination et de création du consensus pour les Membres de la FAO. Le Président indépendant du Conseil organise régulièrement ces réunions pour faciliter les travaux entre les sessions et préparer les sessions formelles des organes directeurs. L'on pourrait donc utiliser avec profit de telles réunions informelles pour faciliter la consultation et l'interaction entre les Membres de la FAO et l'équipe d'examen.

10. Les présidents et vice-présidents invités aux réunions informelles à participation non limitée des groupes régionaux, au nom de leurs mandants, sont ceux des régions de la FAO aux fins de l'élection des membres du Conseil, à savoir: la région Afrique, la région Asie, la région Europe, la région Amérique latine et Caraïbes, la région Proche-Orient, la région Amérique du Nord et la région Pacifique Sud-Ouest. Conformément à la pratique établie, les présidents et vice-présidents des autres groupes sont aussi invités à participer en qualité d'observateurs avec droit de parole. L'équipe d'examen serait invitée à ces réunions informelles en fonction des besoins.

11. S'agissant de leur fréquence, ces réunions informelles se tiendraient selon les besoins dans le courant de l'année 2014, sur invitation du Président indépendant du Conseil. Les services de

¹⁰ C 2013/REP, paragraphe 111.

¹¹ Par exemple, l'action 2.74 est spécifiquement mentionnée dans le *Programme de travail pluriannuel du Conseil pour 2013-2016*, CL 146/9, avril 2013, paragraphe 2.

secrétariat requis seraient mis à disposition à l'appui des travaux, la Direction étant prête à fournir le soutien nécessaire «pour organiser, conduire et faire rapport sur l'évaluation¹²».

B. Supervision de l'examen indépendant par la réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier

12. Depuis plusieurs années, la réunion conjointe du Comité du programme et du Comité financier traite des questions de gouvernance sous un point permanent de son ordre du jour intitulé «Économies et gains d'efficacité en matière de gouvernance». C'est le Conseil qui, à sa cent dixième session, en novembre 1995, avait prescrit ce point permanent, en vue d'améliorer la qualité de la gouvernance tout en réalisant des économies et des gains d'efficacité¹³.

13. La réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier ayant pour mandat de traiter une large gamme de questions financières et de questions relatives aux programmes liées à des questions de gouvernance, elle serait bien placée pour remplir des fonctions de supervision de l'examen indépendant des réformes concernant la gouvernance, sans préjudice du rôle du Conseil lui-même dans ce domaine. Après la session à venir des comités, en novembre 2013, la réunion conjointe aura des occasions, en 2014, d'examiner les travaux de l'examen indépendant et de donner son avis à ce sujet aux sessions prévues du Comité du Programme et du Comité financier, notamment par une interaction directe avec l'équipe d'examen. À cet effet, le projet de rapport final de l'examen indépendant sera présenté à la réunion conjointe, ainsi qu'au Conseil.

14. Les propositions de modalités relatives à l'examen indépendant seront examinées par le Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ) à sa quatre-vingt-dix-septième session, en octobre 2013, avant le premier examen par la réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier. Tout problème pertinent de nature juridique relatif à l'examen indépendant sera ainsi examiné dès le départ.

C. Calendrier indicatif pour l'examen indépendant

15. En termes de calendrier, comme ordonné par le Conseil et par la Conférence¹⁴, l'examen indépendant doit être entrepris dans le courant de l'année 2014, ce qui doit donner assez de temps pour observer les délibérations des organes directeurs essentiels pendant l'année, et notamment lors des réunions des conférences régionales, comme le prévoit l'action 2.74. On trouvera en annexe 1 la liste des sessions des organes directeurs prévues en 2014¹⁵; les membres de l'équipe d'examen participeront à une sélection de celles-ci en qualité d'observateurs.

16. Si les modalités proposées sont approuvées par le Conseil en décembre 2013, le Président indépendant du Conseil pourrait organiser les premières réunions informelles en février 2014, à une date qui serait fixée en consultation avec le Secrétariat. Cette réunion permettrait une interaction avec les membres de l'équipe d'examen indépendante et un premier débat sur les questions à régler. Il y serait par ailleurs convenu du calendrier et du plan de travail pour les réunions informelles au cours de l'année.

17. Le Président indépendant du Conseil assumerait un rôle proactif de facilitation pour l'ensemble du processus d'examen, conformément au renforcement des responsabilités de cette personne découlant du PAI.

18. Les propositions de modalités décrites plus haut, ainsi que le projet de mandat pour l'examen indépendant présenté en annexe 2, ont été élaborés par le Secrétariat dans le cadre d'un processus consultatif qui a impliqué, au départ, le Président indépendant du Conseil, en août 2013, et, ensuite,

¹² *Rapport final de la Direction sur la mise en œuvre du Plan d'action immédiate et le processus de réforme de la FAO*, juin 2013, C 2013/26, paragraphe 238.

¹³ CL 110/REP, paragraphe 15.

¹⁴ CL 146/REP, paragraphe 12; C 2013/REP, paragraphe 111.

¹⁵ *Calendrier provisoire 2013-2014 des sessions des organes directeurs de la FAO, du FIDA et du PAM et des autres réunions principales*, CL 147/REP, juin 2013, annexe C.

les présidents et les vice-présidents des groupes régionaux lors de réunions préparatoires convoquées par le Président indépendant du Conseil, en septembre et en octobre 2013. Le budget provisoire figure en annexe 3.

Annexe 1**Sessions des organes directeurs qui se tiendront en 2014 et auxquelles des membres de l'équipe d'examen pourraient participer en qualité d'observateurs**

Sessions	Dates
<i>Conférences régionales</i> pour le Proche-Orient pour l'Asie et le Pacifique pour l'Afrique pour l'Europe pour l'Amérique latine et les Caraïbes	23-27 février 2014 10-14 mars 2014 24-28 mars 2014 1-4 avril 2014 6-9 mai 2014
<i>Comités techniques</i> Comité des pêches Comité des forêts Comité de l'agriculture Comité des produits	9-13 juin 2014 23-27 juin 2014 29 septembre - 3 octobre 2014 6-8 octobre 2014
<i>Comité de la sécurité alimentaire mondiale</i> Quarante et unième session	13-17 octobre 2014
<i>Comité des questions constitutionnelles et juridiques</i> Quatre-vingt-dix-huitième session Quatre-vingt-dix-neuvième session	17-19 mars 2014 20-22 octobre 2014
<i>Comité financier</i> Cent cinquante et unième session Cent cinquante-deuxième session	26-30 mai 2014 3-7 novembre 2014
<i>Comité du Programme</i> Cent quinzième session Cent seizième session	26-30 mai 2014 3-7 novembre 2014
<i>Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier</i> PC 115 et FC 151 PC 116 et FC 152	26 mai 2014 5 novembre 2014
<i>Conseil</i> Cent quarante-neuvième session Cent cinquantième session	16-20 juin 2014 1-5 décembre 2014

Annexe 2**Projet de mandat pour l'examen indépendant des réformes concernant la gouvernance****I. Informations générales**

1. Conformément à l'action 2.74 du Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI), approuvé par la Conférence en 2008, «*la Conférence évaluera l'introduction des réformes concernant la gouvernance, notamment le rôle et le fonctionnement des conférences régionales, avec un examen indépendant à l'appui de ce processus*».
2. Les réformes concernant la gouvernance de la FAO amenées par le PAI étaient considérées dans une perspective de long terme: le rapport 2009 du CoC-EEI à la Conférence prévoyait une analyse portant sur la période entre 2010, année durant laquelle la réforme est devenue opérationnelle, et le moment où l'examen aurait eu lieu pour la session 2015 de la Conférence. En novembre 2012, la Direction de la FAO a ainsi classé l'action 2.74 parmi celles devant être lancées après l'achèvement du programme de réforme fin 2013, car elle avait trait à une évaluation de la réforme après sa clôture.
3. En avril 2013, conformément à l'action 2.74 elle-même, le Conseil de la FAO a demandé au Secrétariat d'organiser l'examen indépendant envisagé, qui permettrait à la Conférence, en 2015, de faire sa propre évaluation et de prendre une décision sur tout ajustement supplémentaire jugé utile. Le Conseil a également demandé des «modalités spécifiques» pour le mécanisme de gouvernance de l'examen indépendant, dont il débattera à sa session de décembre 2013.
4. Lors d'une réunion informelle entre le Président indépendant du Conseil et les présidents et vice-présidents des groupes régionaux¹⁶, il a été proposé, d'une part, de demander au Bureau de l'évaluation (OED) de soutenir l'examen indépendant, et, d'autre part, de mettre en place un groupe de Membres de la FAO qui donnera des orientations et facilitera la consultation entre l'équipe d'examen et les Membres dans leur ensemble. Le présent mandat propose des modalités détaillées pour la conduite de l'examen indépendant, notamment concernant la responsabilité d'OED dans le processus.

II. Objet

5. L'examen indépendant constituera un appui à l'évaluation, par la Conférence, de l'introduction des réformes concernant la gouvernance au moyen d'une analyse factuelle des progrès réalisés et des domaines ou des aspects devant encore être améliorés.

III. Portée et critères

6. L'examen indépendant analysera l'ensemble des décisions et des mesures prises par la FAO, tant au niveau de son Secrétariat que de ses organes directeurs¹⁷ et de ses Membres, pour mettre en œuvre les actions et les actions subsidiaires du PAI visant à réformer les mécanismes institutionnels de gouvernance. Celles-ci comprendront également les amendements aux Textes fondamentaux adoptés par la Conférence en 2009, ainsi que les modalités organisationnelles modifiées mises en place pendant le processus, par exemple les initiatives prises par le Conseil, par les conférences régionales, par les comités techniques, par les organismes statutaires compétents ou par le Secrétariat en réponse à des demandes des Membres; ainsi que toute autre mesure connexe que l'évaluation mettra au jour. Toutes ces décisions et mesures seront qualifiées collectivement de «réformes concernant la gouvernance liées au PAI».
7. La mise en œuvre des réformes concernant la gouvernance liées au PAI sera évaluée suivant les critères ci-après:

¹⁶ Réunion tenue le 3 avril 2013.

¹⁷ Comprend: les comités techniques, les conférences régionales, les autres comités du Conseil, le Conseil et la Conférence.

- i) Couverture: mesure dans laquelle toutes les actions et actions subsidiaires envisagées ont été mises en œuvre et, le cas échéant, raisons pour lesquelles cela n'a pas été fait.
- ii) Efficience: gains d'efficience générale réalisés grâce à l'accélération des travaux, à la rationalisation des mécanismes de gouvernance, à la clarté et à la simplification du flux de communication, etc. Il sera également prêté attention à l'analyse des coûts réels et des coûts de transaction liés aux réformes concernant la gouvernance et à la nouvelle configuration de celle-ci.
- iii) Efficacité: résultats d'ensemble immédiats des actions du PAI sur la gouvernance de fond de la FAO, s'agissant de l'amélioration du fonctionnement des organes directeurs; englobera les aspects relatifs aux orientations fournies par les organes directeurs au Secrétariat et au flux de retours du Secrétariat aux organes directeurs.
- iv) Impact: dans la mesure du possible, changements à long terme réels et potentiels sur la performance de la FAO au niveau de l'Organisation qui peuvent être attribués à la mise en œuvre des réformes concernant la gouvernance liées au PAI ou auxquels cette mise en œuvre a contribué.

8. On trouvera ci-après une première liste de points et de questions à évaluer, par critère. Cette liste sera finalisée pendant la phase préparatoire de l'examen indépendant et affinée le cas échéant par l'équipe.

Couverture

- a) Principaux résultats et facteurs favorables dans la mise en œuvre des actions et actions subsidiaires envisagées.
- b) Principaux facteurs entravant la mise en œuvre totale des actions envisagées, s'il en existe.

Efficience

- c) Mesure dans laquelle le nouveau cycle des sessions des organes directeurs permet une gouvernance plus rationalisée et plus rapide.
- d) Mesure dans laquelle les doubles lignes de compte rendu des comités techniques et des conférences régionales permettent une communication et une prise de décisions rapides.
- e) Changements éventuellement survenus dans le rapport coût-efficacité des nouveaux mécanismes de gouvernance pour les Membres.
- f) Améliorations éventuelles de la rapidité et du rapport coût-efficacité des services fournis par le Secrétariat aux organes directeurs.
- g) Efficience de diverses initiatives prévues par le PAI, ou mises en œuvre en conséquence de celui-ci, notamment les mécanismes de supervision.

Efficacité

- h) Mesure dans laquelle le nouveau cycle des sessions des organes directeurs permet à ceux-ci de prendre des décisions de manière plus éclairée et plus efficace.
- i) Mesure dans laquelle le nouveau cycle des sessions des organes directeurs, et en particulier le processus de définition des priorités, permet une planification plus efficace de l'action de la FAO et la présentation plus efficace de rapports sur cette action.
- j) Mesure dans laquelle la meilleure démarcation envisagée des rôles et des priorités entre la Conférence et le Conseil est bien comprise et conduit au renforcement de l'efficacité de la gouvernance de la FAO.
- k) Mesure dans laquelle le rôle plus important du Président indépendant du Conseil contribue à renforcer l'efficacité de la gouvernance de la FAO.
- l) Valeur ajoutée du programme de travail pluriannuel de chaque organe directeur.
- m) Efficacité de diverses initiatives prévues par le PAI, ou mises en œuvre en conséquence de celui-ci, notamment les mécanismes de supervision.

Impact

- n) Mesure dans laquelle la nouvelle forme des sessions du Conseil apporte des avantages tangibles pour les travaux de l'Organisation.

- o) Mesure dans laquelle les mesures ont conduit à une plus grande ouverture et à une plus grande transparence dans la gouvernance de la FAO dans son ensemble.
- p) Mesure dans laquelle et façon dont la participation et l'adhésion des pays membres aux mécanismes de gouvernance de la FAO ont changé.

IV. Approche et méthode

A. Approche et outils

9. L'examen indépendant sera formateur: on utilisera les informations, les données et les éléments probants recueillis pour tirer des conclusions au regard des critères convenus, recenser les lacunes et/ou les mesures correctives nécessaires, et formuler des recommandations en conséquence. Celles-ci devront être réalistes et pouvoir donner lieu à des actions; elles seront adressées aux parties prenantes concernées et assorties d'un calendrier précis.

10. On recourra le cas échéant aux méthodes et outils ci-après pour l'examen:

- la cartographie de toutes les actions et actions subsidiaires pertinentes du PAI relatives aux réformes de la gouvernance;
- l'examen des documents et rapports, y compris les examens, vérifications des comptes et évaluations effectués par: le CoC-EEI, les organes directeurs, le comité directeur du PAI, la Direction générale, le Secrétariat de la FAO, le Bureau de l'évaluation¹⁸, les commissaires aux comptes, etc.;
- des entretiens semi-structurés avec des interlocuteurs et des parties prenantes clés, étayés par des listes de contrôle et/ou des protocoles d'entretien;
- des questionnaires adressés aux Membres, par l'intermédiaire du site web des représentants permanents tenu par la Division de la Conférence, du Conseil et du protocole de la FAO¹⁹;
- une interaction directe avec les États Membres et l'observation du processus décisionnel par le biais de la participation à un échantillon de réunions des organes directeurs, y compris les conférences régionales, etc.

11. Le recouplement des éléments probants et informations recueillis sous-tendra la validation et l'analyse de l'examen et viendra à l'appui des conclusions et recommandations de celui-ci.

B. Parties prenantes et processus de consultation

12. Les principales parties prenantes de l'examen indépendant sont les suivantes:

- les organes directeurs de la FAO, en tant qu'initiateurs et sujets du processus de réforme de la gouvernance;
- les États Membres de la FAO, en tant qu'«actionnaires» de l'Organisation;
- les hauts fonctionnaires de la FAO, au Siège et dans les bureaux décentralisés, qui interagissent avec les organes directeurs en leurs différents rôles et qualités;
- la Division de la Conférence, du Conseil et du protocole de la FAO, qui fournit assistance et services aux organes directeurs.

13. Les responsables de l'examen indépendant adopteront une approche consultative et interagiront beaucoup avec les parties prenantes à différents moments. Ils communiqueront par exemple les principaux résultats dans leur projet de rapport afin de recueillir des observations et suggestions.

14. Les entretiens avec les parties prenantes et la participation en qualité d'observateurs à un échantillon de sessions des organes directeurs seront les principales occasions de sonder directement

¹⁸ Le rôle des conférences régionales et les changements qui y seront apportés avec le temps dans le sillage de l'action du PAI ont été, et seront, évalués dans le cadre des évaluations des bureaux régionaux et sous-régionaux de la FAO gérées par le Bureau de l'évaluation, qui doivent être achevées début 2014.

¹⁹ Cela comprendra un questionnaire adressé aux représentants permanents et aux représentants officiels des États Membres à la session des organes directeurs.

les points de vue et les opinions. Les modalités proposées pour la gouvernance de l'examen indépendant permettront de valider les constatations, conclusions et recommandations préliminaires avec les Membres de la FAO, à différents stades du processus.

15. Les sessions des organes directeurs auxquelles les membres de l'équipe d'examen participeront seront sélectionnées en fonction des critères ci-après:

- calendrier: il sera donné une préférence aux sessions se tenant plus tôt dans l'année;
- diversité: dans la mesure du possible, l'équipe d'examen participera une fois à toutes les catégories de session des organes directeurs;
- absence de doubles emplois: l'équipe d'examen ne participera pas aux conférences régionales auxquelles OED prévoit d'assister en 2014 pour présenter les rapports finaux des évaluations des bureaux régionaux et sous-régionaux de la FAO;
- logistique et coût de la participation, y compris les compétences linguistiques des membres de l'équipe.

16. Compte tenu de ce qui précède, on trouvera dans l'encadré 1 ci-dessous la liste des sessions, classées par ordre chronologique, auxquelles il est proposé que l'équipe d'examen participe afin d'observer les procédures et processus et d'interagir directement avec les membres.

Encadré 1. Sessions des organes directeurs auxquelles participera l'équipe d'examen indépendante

Organe directeur	Dates
<i>Conférence régionale pour le Proche-Orient</i>	23-27 février 2014
<i>Conférence régionale pour l'Europe</i>	1-4 avril 2014
<i>Comité du Programme, Comité financier et réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier</i>	26-30 mai 2014
<i>Conseil</i>	16-20 juin 2014
<i>Comité des forêts</i>	23-27 juin 2014

L'équipe d'examen indépendante tiendra par ailleurs une réunion pendant la Conférence régionale informelle pour l'Amérique du Nord qui se tiendra en avril 2014, selon des modalités peu coûteuses.

Rôles et responsabilités

17. Le Bureau de l'évaluation de la FAO soutiendra l'examen indépendant; il sera chargé de finaliser le mandat et la composition de l'équipe, en tenant compte des suggestions qu'il aura reçues, et de rédiger les mandats individuels pour les membres de l'équipe. OED remplira par ailleurs les fonctions administratives et logistiques.

18. OED contribuera également aux travaux de l'équipe d'examen en lui fournissant des informations et des orientations sur des aspects de fond de l'examen, en effectuant des travaux de recherche pour trouver des documents et des rapports, etc.

19. Le Président indépendant du Conseil, au nom du Conseil, sera le principal point de contact pour l'équipe d'examen indépendante; l'on organisera régulièrement des réunions pour tenir le Président indépendant du Conseil informé de l'avancement des travaux.

20. L'équipe d'examen indépendante sera chargée de mener l'évaluation, en suivant la méthode comme il convient, et d'élaborer le rapport final. Les membres de l'équipe participeront aux réunions et aux sessions des organes directeurs énoncées dans leurs mandats respectifs et apporteront des contributions écrites au projet final et au rapport final. L'équipe est seule responsable de son rapport, qui ne peut pas refléter les points de vue de la FAO. OED sera chargé de l'assurance qualité du rapport²⁰.

²⁰ L'assurance qualité implique de vérifier que le rapport final est conforme au mandat et aux normes de qualité s'agissant de la clarté, de la solidité de l'analyse et de la validité interne des éléments probants, des conclusions et des recommandations.

21. À l'issue du premier cycle d'entretiens, en février 2014, l'équipe d'examen indépendante affinera la liste des questions et des points présentée plus haut et élaborera ses propres outils d'analyse. Un bref rapport de lancement sera débattu et approuvé à la première réunion informelle entre le Président indépendant du Conseil et les présidents et vice-présidents des groupes régionaux, prévue pour le 7 février 2014.

V. Composition de l'équipe

22. Le Président indépendant du Conseil communiquera les noms et les profils des membres de l'équipe à la cent quarante-huitième session du Conseil (2-6 décembre 2013).

23. Les membres de l'équipe d'examen ne peuvent avoir déjà été impliqués directement dans la mise en œuvre des réformes concernant la gouvernance liées au PAI. Ils signeront tous le formulaire de déclaration d'intérêts d'OED.

24. L'équipe disposera de la meilleure palette de compétences requises aux fins de l'évaluation de la réforme de la gouvernance de la FAO; dans l'ensemble, elle aura une expertise dans tous les domaines ci-après:

- la gouvernance des organisations de l'ONU;
- les réformes institutionnelles;
- la conduite d'évaluations.

25. L'équipe comptera deux membres et sera équilibrée s'agissant de la représentation géographique et de la représentation des sexes, par souci de diversité et de complémentarité des points de vue. OED intégrera l'équipe avec un spécialiste de l'évaluation et/ou un analyste spécialisé dans l'évaluation, selon les besoins.

VI. Calendrier

26. L'examen indépendant sera mené en 2014; il comprendra la participation à des réunions des organes directeurs essentiels ainsi que la présentation de rapports à ceux-ci à différents moments. On trouvera dans l'encadré 2 la liste des sessions des organes directeurs dont l'ordre du jour comprend un débat sur l'examen indépendant. Le nombre total de réunions informelles entre le Président indépendant du Conseil et les présidents et vice-présidents des groupes régionaux, ainsi que leurs dates, seront arrêtés à la première de ces réunions, qui se tiendra en février 2014.

Encadré 2. Calendrier provisoire des débats, au sein des organes directeurs, concernant l'examen indépendant

Activité	Date/date limite
<i>Réunions entre le Président indépendant du Conseil et les présidents et vice-présidents des groupes régionaux</i>	Septembre-octobre 2013
<i>Examen par le Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ)</i>	Octobre 2013, CCLM 97
<i>Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier sur les dispositions relatives à l'examen indépendant</i>	Novembre 2013, JM FC 150/PC 114
<i>Approbation par le Conseil des dispositions relatives à l'examen indépendant</i>	Décembre 2013, Conseil 148
<i>Première réunion informelle entre le Président indépendant du Conseil et les présidents et vice-présidents des groupes régionaux</i>	7 février 2014
<i>Travaux de l'équipe d'examen indépendante</i>	Février-juin 2014
<i>Deuxième réunion informelle entre le Président indépendant du Conseil et les présidents et vice-présidents des groupes régionaux</i>	Avril-mai 2014 (à définir)
<i>Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier et Conseil: débat sur les constatations préliminaires</i>	Mai 2014, réunion conjointe; Juin 2014, Conseil 149
<i>Troisième réunion informelle entre le Président indépendant du Conseil et les présidents et vice-présidents des groupes régionaux: débat sur le projet de rapport</i>	Mi-septembre 2014 (à définir)

<i>Remise du projet de rapport de l'examen indépendant</i>	30 septembre
<i>Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier et Conseil: débat sur le projet de rapport</i>	Novembre 2014, réunion conjointe; décembre 2014, Conseil 150
<i>Remise à la FAO du rapport final de l'examen indépendant</i>	16 décembre
<i>Présentation du rapport final de l'examen indépendant</i>	Mars 2015, juin 2015
<i>Débat sur le rapport de l'examen indépendant</i>	Mars 2015, réunion conjointe avril 2015, Conseil 151
<i>Évaluation des réformes concernant la gouvernance, en ce compris l'examen du rapport de l'examen indépendant</i>	Juin 2015, Conférence 38

Annexe 3

**Budget provisoire pour l'examen des actions du PAI concernant la gouvernance
(Action 2.74 du PAI)**

	Unité	Quantité	Coût unitaire (USD)	Total
<i>Membre 1 de l'équipe</i>				
Honoraires	jours	60,0	600,0	36 000,0
Indemnité journalière de subsistance, Rome	jours	30,0	400,0	12 000,0
Indemnité journalière de subsistance, autres	jours	3,0	300,0	900,0
Faux frais au départ et à l'arrivée	nombre	28,0	38,0	1 064,0
Voyages, Rome	nombre	6,0	4 000,0	24 000,0
Voyages, autres	nombre	1,0	4 000,0	4 000,0
Total partiel				77 964,0
<i>Membre 2 de l'équipe</i>				
Honoraires	jours	50,0	550,0	27 500,0
Indemnité journalière de subsistance, Rome	jours	26,0	400,0	10 400,0
Indemnité journalière de subsistance, autres	jours	3,0	300,0	900,0
Faux frais au départ et à l'arrivée	nombre	24,0	38,0	912,0
Voyages, Rome	nombre	5,0	4 000,0	20 000,0
Voyages, autres	nombre	1,0	4 000,0	4 000,0
Total partiel				63 712,0
<i>Analyste spécialisé dans l'évaluation</i>				
Honoraires	jours	30,0	220,0	6 600,0
Indemnité journalière de subsistance, autres	jours	3,0	300,0	900,0
Indemnité journalière de subsistance, autres	jours	3,0	300,0	900,0
Faux frais au départ et à l'arrivée	nombre	8,0	38,0	304,0
Voyages, autres	nombre	2,0	1 500,0	3 000,0
Total partiel				11 704,0
Total				153 380,0

Annexe 2. Profil des membres de l'Équipe d'examen

Mme Maxine Olson, de nationalité américaine, a été fonctionnaire internationale au sein de différents organismes des Nations Unies au cours des 30 dernières années. Son dernier poste était celui de Coordinatrice résidente des Nations Unies et Représentante résidente du PNUD en Inde (2003-2008). Elle a également été Directrice par intérim du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique. Auparavant, elle avait été Représentante résidente du PNUD dans plusieurs pays d'Asie et Chef de la Division des opérations de pays en Asie et dans le Pacifique auprès du siège du PNUD. De 1995 à 1998, Mme Olson a été Directrice adjointe du Fonds de développement des Nations Unies pour la femme. De 1979 à 1985 et de 1991 à 1995, elle a occupé différents postes au sein du Bureau des Nations Unies pour la lutte contre la désertification et la sécheresse (UNSO), dont elle a fini par devenir Directrice adjointe. Mme Olson est titulaire d'un doctorat de géographie agricole délivré par l'Université du Michigan. Depuis qu'elle a quitté son poste au PNUD en 2009, Mme Olson a été Conseillère principale auprès du Groupe environnement et énergie du PNUD pour la préparation de la Conférence de Copenhague sur le changement climatique. Elle a également été Chef d'équipe et Conseillère principale des évaluations par la FAO des bureaux décentralisés en Afrique et en Asie-Pacifique respectivement, en 2012-2013.

Mme Nadia Hijab, consultante internationale de nationalité et d'origine jordaniennes, est dotée d'une vaste expérience de l'évaluation et de l'examen de programmes dans cinq régions du monde. Elle possède également des compétences sur les questions d'égalité hommes-femmes et de réforme institutionnelle des Nations Unies. Elle a notamment été Chef d'équipe pour l'évaluation de l'initiative du Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme visant l'incorporation des droits de l'homme dans les activités des Nations Unies au niveau du pays (Guatemala, Liban, Sierra Leone, Ukraine), Chef d'équipe pour l'examen approfondi selon une approche fondée sur les droits, des programmes de pays du PNUD (Arménie, Brésil, Philippines et Bosnie), et elle a participé à l'évaluation d'un grand programme de l'OIT sur les femmes et l'emploi dans le Territoire palestinien occupé. En tant que fonctionnaire du PNUD (1989-2000), Mme Hijab a notamment été membre de l'équipe centrale chargée de conduire la réforme du PNUD en 2001. Avant de travailler au PNUD, elle était écrivain et journaliste. Entre autres ouvrages, elle est l'auteur de *Womanpower: The Arab debate on women at work*, Presses universitaires de Cambridge, 1988.

Mme Tullia Aiazzi est Directrice de l'évaluation et Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation. Elle est entrée en fonctions au Bureau de l'évaluation de la FAO en 2003, possède une maîtrise en développement agricole et rural et totalise plus de 25 ans d'expérience professionnelle sur des questions ayant trait au développement. Depuis que Mme Aiazzi a commencé à travailler au sein du Service de l'évaluation de la FAO en 2003, elle a dirigé plusieurs évaluations thématiques et institutionnelles commanditées par les organes directeurs de l'Organisation.

Mme Federica Bottamedi est titulaire d'une maîtrise en relations internationales et diplomatiques délivrée par l'Université de Trieste et d'une maîtrise en relations internationales et diplomatiques de l'Union européenne obtenue au Collège d'Europe en Belgique. Mme Bottamedi a rejoint l'équipe du Bureau de l'évaluation en septembre 2013: elle a participé à l'évaluation à mi-parcours du programme *Renforcement de la gouvernance mondiale pour la lutte contre la faim*, financé par l'UE, et depuis janvier 2014, elle est membre à plein temps de l'équipe de l'Examen indépendant.

Annexe 3. Liste des personnes interrogées

Titre	Prénom	Nom	Pays	Fonction	Institution
Mr	Faisal	Al Argan	Jordan	Deputy Permanent Representative to FAO, Agricultural Attaché	Embassy of the Hashemite Kingdom of Jordan, Rome
Mr	Salah	Al Bazzaz	Kuwait	Assistant Permanent Representative	Permanent Representation of the State of Kuwait to the UN in Rome
Mr	Habib	Al Hasni	Oman	Director of International Cooperation Department	Ministry of Agriculture
Mr	Tawfeeq	Al Mansoor	Bahrein	Director of Organization Directorate	Ministry of Foreign Affairs
Mr	Ahmed Nasser Abdullah	Al-Bakri	Oman	Under-secretary	Ministry of Agriculture
Mr	Izzedin	Aldiola	Iraq	Minister of Agriculture	Ministry of Agriculture
Mr	Abdullah	Al-Na'ami	Yemen	Third secretary, cultural affairs, communication and I.I.OO.	Embassy of the Republic of Yemen, Rome
Mr	Manar	Al-Sabah	Kuwait	Permanent Representative	Permanent Representation of the State of Kuwait to the UN in Rome
Ms	Karima	Ameur- Boubekeur	Algeria	Secrétaire des Affaires Etrangères	Algerian Embassy in Rome
Ms	Nathalia	Andrea Soto Vesga	Colombia	Asesora Direccion de Asuntos Economicos, Sociales y Ambientales,	Ministerio de Relaciones Exteriores
Mr	Donovan Paul	Anthony Stanberry	Jamaica	Permanent Secretary	Ministry for Agriculture
H.E.	Mario	Arvelo Caamaño	Dominican Republic	Ambassador, Permanent Representative, Chair COAG	Permanent Mission to FAO, IFAD and WFP in Rome
Mr	Abdul Razak	Ayazi	Afghanistan	Alternate, Permanent Representative, Agriculture Attaché	Embassy of the Islamic Republic of Afghanistan to FAO and to the UN in Rome
Mr	Daniel	Balaban	Croatia		Urgenci
Mr	Mohamed	Bazza	FAO, HQ	Senior Water Resource Officer	FAO, Land and Water Division, NRL
Mr	Boubaker Ben	Belhassen	FAO, HQ	Deputy Director, Secretary of CCP	FAO, Trade and Markets Division, EST
Mr	David	Benfield	FAO, HQ	Former Chief	FAO, IPA Management Unit
Mr	Raul	Benitez	FAO, Chile	ADG/RR	FAO Regional Office for Latin America and the Caribbean, RLC

Titre	Prénom	Nom	Pays	Fonction	Institution
Ms	Deniz	Berber	Turkey	Head of Department International Organization	Ministry of Food, Agriculture and Livestock
Mr	Knut	Berdal	Norway	Senior Adviser	Ministry of Agriculture and Food
Mr	Jean Baptist	Bigirimana	Ghana	Programme Officer	Development Institute (DI)
Ms	Gebremedhine	Birega Dasasa	South Africa	Spokesperson	Eastern and Southern Africa Small Scale Farmers Forum (ESAFF)
Mr	Arthur	Bogason	Iceland	Chairman	Icelandic National Association of Small Boat Owners, World Forum of Fish Harvesters and Fish Workers
H.E.	Neil	Briscoe	UK	Ambassador to FAO	Permanent Representation of the United Kingdom to FAO
Ms	Natalie Eugenia	Brown	USA	Deputy Representative, Co-Chairperson of the North America Group (2014)	United States Mission to the United Nations Agencies, Rome
Mr	Matthew	Camilleri	FAO, HQ	Fisheries Liaison Officer	FAO, Policy, Economics and Institutions Service, Fisheries and Aquaculture Department, FIPI
Ms	Veronique	Cardebat	FAO, HQ	Office of Assistant Director-General	FAO, Agriculture and Consumers Protection Department, AG
Ms	Patricia	Careno Ferre	Peru	Asesora	Ministerio de la Producción
Mr	José Antonio	Carranza Barona	Ecuador	First Secretary	Embajada del Ecuador, Rome
Ms	Tamanda	Chabuura	Malawi	Information Officer	National small holders farmers association of Malawi (NASFAM)
Ms	Lidija	Chadikovska	Macedonia, The Former Yugoslav Republic of	Head of Department	Ministry of Agriculture, Forestry and Water Economy
Mr	Tenzin	Chophel	Bhutan	Chief Planning Officer	Ministry of Agriculture and Forests
Ms	Eve	Crowley	FAO, Chile	Deputy Regional Representative for Latin America and the Caribbean	FAO Regional Office for Latin America and the Caribbean, RLC
Mr	Peter	Csoka	FAO, HQ	Senior Forestry Officer, Secretary COFO	FAO, Forestry Department, FO
Mr	José Graziano	da Silva	FAO, HQ	Director General	FAO
Ms	Sarah	D'Angelo	FAO, HQ	Consultant	FAO, Office for Partnership, Advocacy and Capacity Development, OPC
Ms	Sunita	Daniel	Saint Lucia	Chief Agricultural Planning Officer	Ministry for Agriculture, Food Production, Fisheries, Cooperation and Rural Development
Ms	Sylvia	De Benedetti	FAO, HQ	Programme Assistant	FAO, Office of Strategy, Planning and Resource

Titre	Prénom	Nom	Pays	Fonction	Institution
					Management, OSP
Mr	Tito	Diaz	FAO, Chile	Senior Livestock Development Officer, Secretary LARC	FAO Regional Office for Latin America and the Caribbean, RLC
Mr	Jay Roch	dos Santos Neto Coelho	Brazil	Representative from the Public Supply Company, and the MCTI	Ministry of Science and Information Technology
Ms	Elaine	Dougall	FAO, HQ	Assistant to the ICC	FAO, Conference, Council and Government Relations Branch, CPAC
Mr	George	Douvelis	USA	Agriculture Attaché, Acting Counsellor, Foreign Agricultural Service	United States Mission to the United Nations Agencies, Rome
Mr	Stephen	Dowd	FAO, HQ	Chief	FAO, Conference, Council and Government Relations Branch, CPAC
Mr	Nurlan	Duisheev	Kyrgyzstan	State Secretary	Ministry of Agriculture and Melioration
Mr	Raafat Salah	El Din Zaki	Egypt	General Director, International Organizations & Conferences	Ministry of Agriculture and Land Reclamation
Ms	Mariem	El Hacem	Mauritania	Directrice des Politiques, de la Cooperation et du SOPE	Ministry of Rural Development
Mr	Khaled	El Taweel	Egypt	First Secretary, Alternate Permanent Representative to FAO	Embassy of the Arab Republic of Egypt to FAO, Rome
Mr	Elamien Hassan	Elamien	Sudan	Director General, International Cooperation and Investment Directorate	Ministry of Agriculture and Irrigation of Sudan
Ms	Natalie	Feistritzer	Austria	Permanent Representative	Permanent Representation of the Republic of Austria to FAO
Mr	Andrea	Ferrante	Italy	President	Associazione Italiana per l'agricoltura biologica - AIAB
Mr	Sergio	Ferraro	FAO, HQ	Chief	FAO, Meeting Programming and Documentation Service, CPAM
Ms	Roberta	Ferreira	Brazil	Alternate Permanent Representative	Permanent Representation of Brazil to FAO, IFAD, WFP, Ministry of External Relations
Mr	John	Fitzsimon	FAO, HQ	Inspector General	FAO, Office of Inspector General, OIG
Mr	Deep	Ford	FAO, Barbados	Sub-Regional Co-ordinator for the Caribbean	FAO Sub-regional Office for the Caribbean, SLC
Mr	Carlos	Furche	Chile	Ministro de Agricultura, Chairman LARC 2014	Ministry of Agriculture
Mr	Louis	Gagnon	FAO, HQ	Director	FAO, Conference, Council and Protocol Affairs Division, CPAD
Mr	Rodolfo	Gonzalez	Argentina	Union Argentina De Pescadores Artesanales	World Forum of Fish Harvesters and Fish Workers (WFF)

Titre	Prénom	Nom	Pays	Fonction	Institution
		Greco			
Mr	Heikki	Granhholm	Finland	Director, Natural Resources Department	Ministry of Agriculture and Forestry
Mr	Alfred	Gray	Bahamas	Minister of Agriculture, Marine Resources and Local Government	Marine Resources and Local Government
Ms	Christina Emma	Grieder	Switzerland	Permanent Representative, Vice-Chairperson ERC 2014	Permanent Representation of Switzerland to FAO
Mr	Gregory S.	Groth	USA	Alternate Permanent Representative	United States Mission to the United Nations Agencies, Rome
Mr	Guei	Guantoueu	FAO, HQ	Senior Technical Officer, COAG Secretary	FAO, Agriculture and Consumers Protection Department, AG
Ms	Fernanda	Guerrieri	FAO, HQ	Directeur du Cabinet	FAO, Office of the Director General, ODG
Ms	Rosa	Guillen	Peru	Representante	Marcha Mundial de las Mujeres - MMM
Mr	Daniel	Gustafson	FAO, HQ	Deputy Director-General for Operations	FAO, Office of the Director General, ODG
Mr	Luc	Guyau	France	Former ICC	Civil society
Ms	Fatima	Hachem	FAO, Egypt	Senior Food Nutrition Officer, Secretary NERC	FAO Regional Office for Near East and North Africa, RNE
Mr	Boyd	Haight	FAO, HQ	Director	FAO, Office of Strategy, Planning and Resource Management, OSP
Mr	David	Hallam	FAO, HQ	Director	FAO, Trade and Markets Division, EST
Ms	Segolene	Halley des Fontaines	France	Alternate Permanent Representative	Représentation permanente de la France auprès de l'OAA, Rome
Mr	Balázs	Hamar	Hungary	Alternate Permanent Representative, Chair of ECA, 2014	Permanent Representation of Hungary to FAO in Rome
Mr	May	Hani	FAO, HQ	Policy Officer	FAO, Gender Equity and Rural Employment Divisio, ESP
Mr	Armen	Harutyunyan	Armenia	Deputy Minister	Ministry of Agriculture
Mr	ChangChui	He	FAO, HQ	Senior Advisor	FAO, Regional Office for Asia and the Pacific, RAP
Mr	Eckhard W.	Hein	Germany	Former Permanent Representative and Member of FAO Council	Permanent Representation of the Federal Republic of Germany to the UN organizations in Rome
Ms	Yamilka	Hernandez	Panama	Representante	Movimiento Juventud Kuna Msa
Ms	Judith	Hinchman			Urgenci
Mr	Abdallah Khalaf	Ibtisam	Bahrein	Director of Fisheries Department	Ministry of Municipality Affairs and Agriculture

Titre	Prénom	Nom	Pays	Fonction	Institution
Mr	Masahiro	Igarashi	FAO, HQ	Director Office of Evaluation (OED)	FAO Office of Evaluation, OED
Mr	Gustavo	Infante	Argentina	Permanent Representative	Embajada de la República Argentina, Rome
Ms	Perica	Ivanoski	Macedonia, The Former Yugoslav Republic of	State Counsellor	Ministry of Agriculture, Forestry and Water Economy
Ms	O'Love	Jacobson	Niue	High Commissioner	High Commission for Niue, New Zealand Ministry of Foreign Affairs and Trade
Mr	Hassan	Janabi	Iraq	Ambassador to FAO	Permanent Representation of Iraq to the UN in Rome
Mr	Raimund	Jehle	FAO, Hungary	Senior Field Programme Officer, Secretary ERC	FAO Regional Office for Europe and Central Asia, REU
H.E.	Xia	Jingyuan	China	Ambassador, Chairperson Asia Group (2014)	Permanent Representation of the People's Republic of China to FAO
Mr	Yousef	Juhail	Kuwait	Deputy Permanent Representative to the UN in Rome, Chairperson of the Near East Group (2014)	Permanent Representation of the State of Kuwait in Rome
Mr	Marc	Jurgens	South Africa	Counsellor Multilateral Affairs	Embassy of the Republic of South Africa in Rome
Mr	Kilic	Kenan	Turkey	Section Director	Ministry of Forestry and Water Affairs
Mr	Mogens	Kjorup	Denmark	Minister Counsellor, Chairperson of the Nordic Group (2012-2014)	Ministry of Food, Agriculture and Fisheries of Denmark
Mr	Ib	Kollavik-Jensen	FAO, HQ	Programme Coordinator	FAO Fisheries and Aquaculture Department, FID
Mr	Issa	Konda	Mali	Conseiller au Ministère du Développement Rural	Minister of Rural Development
Ms	Anna	Korzenszky	Hungary	Coordinator Central-Eastern European Section, Spokeperson of the CSO to the ERC 2014	Nyeleni Europe Movement for Food Sovereignty
Mr	Vladimir	Kuznetsov	Russian Federation	Deputy Permanent Representative	Permanent Mission of the Russian Federation to FAO
Mr	Cairo Roberto	Laguna	Nicaragua	Federación Nicaragüense de Pescadores Artesanales (FENICPESCA)	World Forum of Fish Harvesters and Fish Workers (WFF)
Ms	Natalia	Laino Lojo	Spain		World Rural Forum
Mr	Vasily	Lavrovskiy	Russian Federation	Head of Department	Ministry of Agriculture
Mr	Norman	Leask	United Kingdom		Scottish Crofting Federation

Titre	Prénom	Nom	Pays	Fonction	Institution
Mr	Hans-Jorg	Lehman	Switzerland	Delegate for Resource Efficiency in the Service of Food Security	Federal Office for Agriculture FOAG
Mr	Milton	Lelio de Mel	Brazil	Representative from the Public Supply Company, and the MCTI	Ministry of Science and Information Technology
Ms	Mitzi	Leung	UNESCO	Vice President, observer	UNESCO-Hong Kong Committee representative
Mr	Cheikh	Ly	FAO, Ghana	Animal Production and Health Officer, Secretary of ARC	FAO Regional Office for Africa, RAF
Mr	Khalid	M. Al Fuhaid	Saudi Arabia	Deputy Minister of Agriculture and National Programme Coordinator (NPC)	Ministry of Agriculture, Kingdom of Saudi Arabia, Riyadh
Mr	Abdullah	M. Al Shoait	Saudi Arabia	Chief Engineer	The Saudi Fund for Development, Kingdom of Saudi Arabia
Mr	Joseph	M. Made	Zimbabwe	Minister of Agriculture	Ministry of Agriculture, Mechanization and Irrigation Development
Ms	Jacqueline	M. Sultan	Guinee	Minister of Agriculture	Ministry of Agriculture
Mr	Sayed	M. Zarei	Iran	Alternate, Permanent Representative	Permanent Representation of the Islamic Republic of Iran to FAO, Rome
Mr	Rigobert	Maboundou	Congo	Outgoing Chair of the RC, Minister of Agriculture, Congo	Ministry of Agriculture
Mr	Rashad	Majidov	Azerbaijan	Director of the Department	Ministry of Agriculture
Mr	Piero	Mannini	FAO, Egypt	Senior Liaison Officer	FAO Regional Office for Near East and North Africa, RNE
Ms	Monica	Martinez Menduïño	Ecuador	Minister, Chairperson CCLM	Permanent Mission of Ecuador to the UN, Geneva
Ms	Malika	Martini	FAO, Egypt	Gender Officer, Agriculture and Rural Development	FAO Regional Office for Near East and North Africa, RNE
Mr	Barick	Masni	Mauritania	Director of Agriculture	Ministry of Rural Development
H.E.	Trevor Donald	Matheson	New Zealand	Ambassador, Permanent Representative	Embassy of New Zealand, Rome
Mr	Alfredo	Mayen Mena	Mexico	Director General Adjunto de Vinculacion	Secretaria de Relaciones Exteriores
Mr	Ashton	McCoy Stanley	Saint Kitts and Nevis	Permanent Secretary	Ministry of Agriculture, Marine Resources and Cooperatives
Mr	David	McSherry	FAO, HQ	Senior Finance Officer, Secretary FC	FAO, Finance Division, CFSC
Mr	Moungui	Médi	Cameroon	Deputy Permanent Representative	Ambassade de la République du Cameroun, Rome

Titre	Prénom	Nom	Pays	Fonction	Institution
Mr	Khalid	Mehboob	Pakistan	Advisor, Alternate Representative	Embassy of the Islamic Republic of Pakistan in Rome
H.E.	Ali	Mekouar	FAO, HQ	Senior advisor, ex director of Conference, Council and Protocol Affairs Division, ICN2 Conference Manager	FAO, Office of Director
Dr	David	Mezei	Hungary	Permanent Representative to FAO	Embassy of Hungary, Rome
Mr	Michael	Michener	Belgium	Sustainability Policy Director	CropLife International AISBL
Mr	Anton	Minaev	Russian Federation	Second Secretary, International Humanitarian Aid Division	Ministry of Foreign Affairs
Mr	Robert	Moore		Former Director	FAO, Office of Evaluation, OED
Ms	Sylvana	Mpabwaayo-Ntaryamira	FAO, Ghana	NGO Liaison Officer	FAO Regional Office for Africa, RAF
Mr	Le Mamea	Mualia	Samoa	Minister	Ministry of Agriculture and Fisheries
Ms	Carla Elisa	Mucavi	Mozambique	Ambassador, Permanent Representative	Embassy of the Republic of Mozambique
Mr	Rakesh	Muthoo	FAO, HQ	Senior Strategy and Planning Officer, Secretary of PC	FAO, Office of Strategy, Planning and Resource Management, OSP
Mr	Akiko	Nakano	Japan	Deputy Director, Economic Security Division	Ministry of Foreign Affairs
Mr	Faisal R.	Nasir	Iraq	Minister's Advisor, Republic of Iraq	Ministry of Agriculture
Ms	Elizabeth	Nasskau	UK	First Secretary, Deputy Permanent Representative to FAO	Permanent Representation of the United Kingdom to FAO
H.E.	Wilfred J.	Ngirwa	FAO, HQ	Independent Chairperson of FAO Council	FAO Council
Mr	Chuang	NIE	China	China, First Secretary	Permanent Representation of the People's Republic of China to FAO, Rome
Mr	Shyam	Nokta	Guyana	Adviser to the President and Head, Office of Climate Change	Office of the President
H.E.	Mohammed Saeid	Noori-Naeini	Iran	Former Permanent Representative of the Islamic Republic of Iran to FAO, Former ICC	Permanent Representation of the Islamic Republic of Iran to FAO, Rome
H.E.	Cecilia	Nordin Van Gansberghe	Sweden	Chair Programme Committee, Ambassador	Embassy of Sweden to FAO in Rome
Mr	Knut	Oistad	Norway	Counsellor for Agriculture	Mission of Norway to the European Union

Titre	Prénom	Nom	Pays	Fonction	Institution
Mr	Antonio	Onorati	Italy	IPC International Focal Point, President	Crocevia/IPC
Mr	Joachim	Otte	FAO, Thailand	Senior Animal Production and Health Officer	FAO Regional Office for Asia and the Pacific, RAP
Mr	Abdessalam	Ould Ahmed	FAO, Egypt	ADG/Regional Representative	FAO Regional Office for Near East and North Africa, RNE
Phd	Alexander	Panfilov	Russian Federation	Deputy Head Federal Forestry Agency	Ministry of Natural Resources and Environment of the Russian Federation
Mr	Prabhakar	Pathak	Nepal	Joint Secretary and Spokesperson, Gender Equity and Environment Division	Ministry of Agricultural Development
Mr	David	Phiri	FAO, Zimbabwe	Sub-Regional Coordinator	FAO Sub-regional Office for Southern Africa, SFS
Mr	Paul	Phumpiu	Peru	Vice-ministro	Ministerio de la Producción
Ms	Gabriella	Piacentini	FAO, HQ	Conference Officer	FAO, Conference, Council and Government Relations Branch, CPAC
Mr	Martin	Pineiro	FAO, HQ	Senior advisor	FAO
Ms	Debra	Price	Canada	Deputy Permanent Representative, Co-Chairperson North America, 2014	Canadian Embassy, Rome
Mr	Abdullah	Q. Lahlouh	Palestine	Deputy Minister of Agriculture	Ministry of Agriculture
Mr	Nii	Quaye-Kumah	Ghana	Alternate Permanent Representative	Embassy of the Republic of Ghana
Ms	Berengère	Quincy	France	Ambassador	Permanent Representation of France to FAO, WFP, and IFAD
Mr	Raj	Rajasekar	New Zealand	Senior Project Manager	Ministry for Primary Industry
Mr	Akylbek	Rakaev	Kirghizistan	Spokeperson of the CSO to the ERC 2014	Kyrgyz Breeders Organization, KSBA
Mr	Moshibudi Priscilla	Rampedi	South Africa	Counsellor, Advisor on Agriculture, Forestry and Fisheries	Embassy of the Republic of South Africa in Rome
Ms	Leslie	Ramsammy	Guyana	Minister of Agriculture, LARC 2014 Vice-chairman	Ministry of Agriculture

Titre	Prénom	Nom	Pays	Fonction	Institution
Ms	Terry	Raney	FAO, HQ	Senior Economist, Editor, The State of Food and Agriculture	FAO, Agricultural Development Economics Division, ESA
Mr	Alan	Reid	New Zealand	Senior Policy Analyst, International Environment	Ministry for Primary Industries
Mr	Elias	Reyes Bravo	Mexico	Subdirector de Enlace con Instituciones Internacionales	Secretaria de Agricultura, Ganaderia, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
Mr	Maboundou	Rigobert	Congo	Chair of ARC, Minister of Agriculture	Ministry of Agriculture
Ms	Mary Blanca	Rios	USA	Senior Adviser	Office of Management, Policy and Resources, Bureau of International Organization Affairs, U.S. Department of State
Mr	Ignacio	Rivera	FAO, Panama	Sub-Regional Coordinator, Meso-America	FAO Sub-regional Office for Meso-America, SLM
Ms	Maria Lisa	Roberto	Nicaragua	Ambassador	Nicaraguan Embassy in Chile
Mr	Eric	Robinson	Canada	Alternate Permanent Representative, Chair of CCP	Canadian Embassy, Rome
Ms	Emma María José	Rodriguez Sifuentes	Mexico	Alternate Permanent Representative	Embajada de los Estados Unidos Mexicanos
Mr	Eduardo	Rojas Briales	FAO, HQ	Assistant Director General	FAO, Forestry Department, FO
Mr	Nalaka	Rosairo	Sri Lanka		Fisheries Workers Organization in Sri Lanka
Mr	Daniel	Rugabira	FAO, Gabon	Sub Regional Office for Central Africa	FAO Sub-regional Office for Central Africa, SFC
Mr	Youssef	Saadani	Tunisia	Director General of Forests	Direction générale des Forêts, Ministry of Agriculture
Ms	Maria Victoria	Salcedo Bolivar	Colombia	Directora de Talento Humano	Ministerio de Relaciones Exteriores
Ms	Maria Noel	Salgado	Uruguay	CSM - Subregion reference coordinator - Corno Sur	Movimiento Agroecologico de Latinamerica y Caribe - MAELA
Phd	Sergey	Sapozhnikov	Russian Federation	Second Secretary, Alternate Permanent Representative	Permanent Representation of the Russian Federation to FAO
Mr	Evugeny	Saranin	FAO, HQ	Programme Officer	FAO, Office of Support to Decentralization, OSD

Titre	Prénom	Nom	Pays	Fonction	Institution
Ms	Maria Helena	Semedo	FAO, HQ	Deputy Director-General, Coordinator for Natural Resources	FAO, Office of the Director General, ODG
Mr	Vimlendra	Sharan	India	Alternate Permanent Representative	Embassy of the Republic of India, Rome
H.E.	Mohammed S.	Sheriff	Liberia	Permanent Representative, Chairperson of the African Group	Embassy of the Republic of Liberia, Rome
Mr	Abdullah	Shoaibi	Saudi Arabia	Engineer	The Saudi Fund for Development, Kingdom of Saudi Arabia
Mr	James	Singh	Guyana	Commissioner of Forests, Vice-chairperson COFO 2014	Guyana Forestry Commission
Mr	Shri R.B.	Sinha	India	Joint Secretary	Natural Resource Management Division, Ministry of Agriculture
Mr	P. P.	Sivapragasam (Siva)	Sri Lanka	Secretary General	Coalition of Agriculture Workers International, Sri Lanka
H.E.	Milagros Carina	Soto Agüero	Cuba	Permanent Representative to FAO, Chairperson GRULAC	Embajada de la República de Cuba
Ms	Nathalia Andrea	Soto Vesga	Colombia	Asesora Direccion de Asuntos Economicos, Sociales y Ambientales	Ministerio de Relaciones Exteriores
Dr	Jean Jacques	Soula	France	Livestock, Sanitary and Phytosanitary Risks	Ministry of Foreign Affairs
Mr	Ellinas	Spyridon	Cyprus	Alternate Permanent Representative to FAO	Permanent Representation to FAO, Rome
Mr	Kostas	Stamoulis	FAO, HQ	Director Agricultural Development Economics Division, Secretary Committee on World Food Security (CFS)	FAO, Economic and Social Development Department, ESA
Ms	Olympia	Stylianou	Cyprus	Permanent Secretary	Ministry of Agriculture, Republic of Cyprus
Mr	Daniel	Sunita	St Lucia	Chief Agricultural Planning Officer	Ministry for Agriculture, Food Production, Fisheries, Cooperation and Rural Development
Ms	Antonieta	Surawski	FAO, Chile	Consultant	FAO Regional Office for Latin America and the Caribbean, RLC
H.E.	Seyed Aminollah	Taghavi Motlagh	Iran	Ambassador, Vice-Chairperson Group of 77 (2014)	Permanent Representation of the Islamic Republic of Iran to FAO
Mr	Antonio	Tavares	FAO, HQ	Legal Counsel	FAO, Legal and Ethic Office, LEGD

Titre	Prénom	Nom	Pays	Fonction	Institution
Mr	Zevarsho	Taygunovich	Republic of Tajikistan	Deputy Minister for Agriculture	Ministry of Agriculture
Mr	James	Tefft	FAO, Ghana	Senior Policy Officer	FAO Regional Office for Africa, RAF
Mr	Yohannes	Tensue	Eritrea	First Secretary, Alternate Permanent Representative to FAO	Embassy of the State of Eritrea in Rome
H.E.	Demiris	Themistoklis	Greece	Ambassador	Embassy of Greece in Rome
Mr	Bukar	Tijani	FAO, HQ	Assistant Director General, Regional Representative for Africa	FAO Regional Office for Africa, RAF
Mr	Fausto	Torres	Nicaragua	Representante	La Via Campesina
Mr	Modibo	Traore	FAO, Ethiopia	FAO Representative to the Africa Union and UNECA, Sub-regional Coordinator for Eastern Africa and FAO Representative in Ethiopia	FAO Sub Regional Office for Eastern Africa, SFE
Mr	Silje	Trollstol	Norway	Senior Advisor	Norwegian Ministry of Agriculture and Food
Mr	Tomasi	Tunabuna	Fiji	Director, Animal Health and Production Division	Ministry of Agriculture
Ms	Gladys Francisca	Urbaneja Duran	Venezuela	Ambassador, Permanent Representative	Embajada de la Republica Bolivariana de Venezuela ante FAO (Rome)
Mr	Sarojeni	V. Rengam	Asia and the Pacific	Executive Director	Pesticide Action Network Asia and the Pacific
Ms	Guadalupe	Valdez	Dominican Republic	Deputada Nacional	CSO, Congreso Nacional de Republic Dominicana, Co-ordinator of the Parliamentarian Front against Hunger
Ms	Agnes	Van Ardenne	The Netherlands	Former Permanent Representative, Vice-Chair of the CoC-IEE	Permanent Representation of the Kingdom of The Netherlands to FAO
Ms	Annick	Van Houtte	FAO, HQ	Senior Legal Officer, Secretary CCLM	FAO, Legal and Ethic Office, LEGD
H.E.	Gerda	Verburg	The Netherlands	Permanent Representative, Chairperson of the Committee on World Food Security (CFS)	Permanent Representation of the Kingdom of the Netherlands to the UN Organizations
Mr	Olyntho	Vieira	Brasil	Deputy Permanent Representative	Permanent Representation of the Federative Republic of Brazil to FAO
Mr	Alessandro	Villa	EU	Head of Section - First Counsellor, UN Affairs	EU Delegation in Rome

Titre	Prénom	Nom	Pays	Fonction	Institution
Ms	Marcela	Villareal	FAO, HQ	Director	FAO, Office for Partnerships, Advocacy and Capacity Development, OPC
H.E.	Josephine	W. Gaita	Kenya	Ambassador, Permanent Representative	Embassy of the Republic of Kenya to the UN in Rome
Mr	Ren	Wang	FAO, HQ	Assistant Director General	FAO Agriculture and Consumer Protection Department
Mr	Amir	Wardhana	Indonesia	Secretary of the Agency for Human Resources Development	Ministry of Forestry
Mr	Hiromoto	Watanabe	FAO, HQ	Senior Fisheries Officer, Secretary COFI	FAO, Fisheries and Aquaculture Department, FIPI
Ms	Katinka	Weinberger	CAPSA/ ESCAP	Director	Centre for Alleviation of Poverty through Sustainable Agriculture/ Economic and Social Commission for Asia and the Pacific
Mr	Johan	Williams	Norway	Chairperson COFI 2012	Ministry of Fisheries and Coastal Affairs
Mr	Wiratno	Wiratno	Indonesia	Director of Social Forestry	Ministry of Forestry
Mr	Matthew	Worrell	Australia	Permanent Representative of Australia to FAO, Co-Chairperson Southwest Pacific Group (2014)	Permanent Representation of Australia to the UN in Rome
Mr	Thomas	Wriessnig	Germany	Ambassador, Chairperson of the European Regional Group, ERG 2014	Permanent Representation of the Federal Republic of Germany to the UN organizations in Rome
Mr	Nguyen Thi	Xuan Thu	Vietnam	Vice Minister	Ministry of Agriculture and Rural Development, Socialist Republic of Vietnam
Mr	Lang	Yabou	Gambia	Ambassador, Permanent Representative	Embassy of the Republic of the Gambia
Dr	Argyro	Zerva	Greece	Special Secretariat for Forests, Directorate General for the Protection and Development of Forests and the Natural Environment, Spokesperson for the EU	Ministry of Environment, Energy and Climate Change
Mr	Zevarsho	Zevarshoev	Tajikistan	Deputy Minister	Ministry of Agriculture

Annexe 4. Méthode

1 Approche générale

1. Le cadre de référence de l'examen indépendant énonçait les critères ci-après pour l'évaluation de la mise en œuvre des réformes de la gouvernance:

- i. Couverture: mesure dans laquelle toutes les actions et actions subsidiaires envisagées ont été mises en œuvre et, le cas échéant, raisons pour lesquelles cela n'a pas été fait;
- ii. Efficience: gains d'efficacité générale réalisés grâce à l'accélération des travaux, à la rationalisation des mécanismes de gouvernance, à la clarté et à la simplification du flux de communication, etc. Il sera également prêté attention à l'analyse des coûts réels et des coûts de transaction liés aux réformes concernant la gouvernance et à la nouvelle configuration de celle-ci;
- iii. Efficacité: résultats d'ensemble des actions du PAI sur la gouvernance de fond de la FAO, s'agissant de l'amélioration des orientations fournies par les organes directeurs au Secrétariat et du flux de retours du Secrétariat aux organes directeurs;
- iv. Impact: dans la mesure du possible, changements à long terme réels et potentiels sur la performance de la FAO découlant de la mise en œuvre des réformes concernant la gouvernance liées au PAI.

2. L'Équipe d'examen a utilisé les outils principaux suivants:

- Une cartographie de toutes les actions et actions subsidiaires pertinentes du PAI relatives à la réforme de la gouvernance et au suivi de leur mise en œuvre¹;
- Une analyse des changements apportés dans le dispositif de gouvernance, y compris pour ce qui concerne le calendrier, l'ordre et le nombre des sessions, le contenu des ordres du jour, la qualité des rapports, les coûts: les exercices biennaux 2006-2007 et 2012-2013 ont été utilisés comme points de référence pour toutes les analyses, même si dans certains cas d'autres exercices biennaux ont été également inclus;
- Un examen de quatre autres organismes du système des Nations Unies (le PNUD, l'UNESCO, l'OMS et le PAM), que l'EEI avait également utilisés comme points de comparaison, notamment en ce qui concerne la taille et la composition du Conseil, la recommandation du Conseil à la Conférence quant au montant du budget et les qualifications requises pour le poste de Directeur général;
- Des entretiens approfondis: des entretiens semi-structurés ont été menés avec 217 parties prenantes, dont la majorité étaient des Membres, des fonctionnaires de haut rang et des secrétaires d'organes directeurs de la FAO, et des fonctionnaires de l'Organisation;
- Un questionnaire («l'enquête») auquel ont répondu des représentants permanents et des Membres participant à tous les organes directeurs depuis 2012;
- Un questionnaire auquel ont répondu les secrétaires des organes créés en vertu de l'article XIV sur les relations avec la FAO concernant des aspects liés à l'administration et à la gestion;
- Une observation directe des sessions suivantes des organes directeurs:
 - Toutes les conférences régionales en 2014;
 - Quatre-vingt-dix-huitième session du Comité des questions constitutionnelles et juridiques, mars 2014;

¹ Voir l'annexe 5 du rapport principal.

- Comité des pêches 2014, certaines séances;
- Comité des forêts 2014, toutes les séances;
- Cent quinzième session du Comité du Programme, mai 2014;
- Cent cinquante-quatrième session du Comité financier, mai 2014;
- Réunion conjointe de la cent quinzième session du Comité du Programme et de la cent cinquante-quatrième session du Comité financier; et
- Cent quarante-neuvième session du Conseil, juin 2014.

3. En outre, l'Équipe d'examen a interagi avec les Membres lors des trois réunions informelles à participation non limitée des présidents et vice-présidents des groupes régionaux qui se sont tenues le 7 février, le 15 mai et le 9 septembre 2014, respectivement; lors des réunions conjointes du Comité du Programme et du Comité financier, le 28 mai et le 5 novembre 2014; et lors des cent quarante-neuvième et cent cinquantième sessions du Conseil, le 16 juin et le 2 décembre 2014.

4. La présente annexe décrit en détail les outils plus complexes que l'Équipe d'examen a utilisés pour analyser certains des aspects de la gouvernance qui devaient être examinés.

2 Cartographie des actions et actions subsidiaires du PAI relatives à la gouvernance

5. La première étape de l'examen indépendant a été le recueil d'informations sur la mise en œuvre de toutes les actions et actions subsidiaires du PAI relatives à la gouvernance au niveau formel (2.1 à 2.101) et de l'action 4.4. Elle a consisté à suivre les débats consacrés à chacune de ces actions au sein du CQCJ, du Conseil et de la Conférence, jusqu'à leur intégration dans les Textes fondamentaux de l'Organisation et dans tout autre document pertinent, conformément à la résolution 1/2008 de la Conférence.

6. Les références principales se trouvaient dans des documents de 2009 du Conseil et du CQCJ qui analysaient séparément chacun des blocs d'actions relatives à la gouvernance. Ensuite, les amendements ont été diffusés dans le rapport de la Conférence de 2009. Dans différents rapports diffusés entre 2010 et 2013, le CQCJ et le Conseil ont également approuvé d'autres amendements aux Textes fondamentaux, suite à la mise en œuvre des actions. Enfin, les amendements ont été approuvés par la Conférence, en 2011 et en 2013.

7. Cette première étape a permis à l'Équipe d'examen de recueillir les informations nécessaires pour élaborer le tableau d'évaluation pour l'examen indépendant: pour chaque action, l'Équipe a défini plusieurs questions, des indicateurs spécifiques, des sources d'information et des méthodes de collecte de données. Le tableau a ensuite permis l'élaboration de listes de contrôle qui contenaient des questions spécifiques pour chacun des organes directeurs et domaines d'analyse.

3 Examen de documents

8. L'Équipe d'examen a réalisé plusieurs études spécifiques, sur différents aspects des mécanismes de gouvernance, comme détaillé ci-après. Elle a pour ce faire analysé en détail les documents et les rapports des organes directeurs, y compris les aide-mémoire des coprésidents du groupe de travail II du CoC-EEI² produits en 2008 et en 2009. L'Équipe d'examen a comparé les données entre 2006-2007 et 2012-2013, pour arriver à une comparaison avant et après le PAI.

9. Les études portaient sur les aspects suivants:

- a. Rythme suivi dans le dispositif de gouvernance: analyse de la fréquence et de la longueur des sessions des organes directeurs, en nombre de jours par an et par exercice

² Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante (EEI) de la FAO.

biennal pour chacun des organes directeurs depuis 2006-2007; les exercices biennaux 2000-2001 et 2004-2005 ont également été étudiés. Voir, dans l'annexe 6, le tableau sur le nombre de sessions des organes directeurs.

- b. Contenu des ordres du jour: pour chaque session des différents organes directeurs, examen du contenu des ordres du jour et analyse du nombre de points;
- c. Manifestations en marge: examen du contenu et du nombre des manifestations organisées en marge de chaque session des organes directeurs, y compris la Conférence, depuis 2006. Voir, dans l'annexe 6, le tableau sur les manifestations en marge.
- d. Longueur des rapports: examen de la longueur des rapports du Comité du Programme, du Comité financier, de leur réunion conjointe, du Conseil et de la Conférence depuis 2006;
- e. Participants aux organes directeurs: l'Équipe d'examen a analysé les listes officielles des participants aux sessions de chacun des organes directeurs depuis 2006 pour établir le profil des représentants des Membres au sein des différents organes directeurs et repérer les éventuels changements au fil du temps; l'Équipe a classé les participants venant des capitales en fonction du degré de spécialisation technique de l'institution ou du ministère qu'ils représentaient; elle a aussi tenu compte du taux de participation des ministres et vice-ministres pour chacun des organes directeurs;
- f. Représentation des Membres au Conseil: l'Équipe d'examen a calculé le rapport entre le nombre de pays par région aux fins de l'élection du Conseil et le nombre de sièges disponibles au Conseil pour chaque groupe régional. Voir, dans l'annexe 6, le tableau sur le nombre de sièges au Conseil.
- g. Participation des Membres aux organes directeurs: cartographie de la participation et du rôle de chacun des Membres au sein des organes directeurs de la FAO en 2006-2007 et 2013-2014. Voir, dans l'annexe 6, le tableau sur le nombre de Membres participant aux différents organes directeurs.
- h. Exercice de comparaison: l'Équipe d'examen s'est intéressée à quatre organismes des Nations Unies (PNUD, UNESCO, OMS et PAM) pour cette comparaison. La comparaison et l'analyse portaient sur les éléments suivants:
 - la structure de la gouvernance;
 - le nombre de membres qui siègent dans les comités de ces organismes et le nombre de membres que comptent ces organismes;
 - le nombre de langues officielles dans lesquelles les documents officiels sont traduits;
 - les qualifications requises pour le poste de Directeur général, le cas échéant;
 - l'organe chargé d'approuver le budget.

4 Analyse des travaux des organes directeurs de la FAO au moyen de leurs ordres du jour

10. Une des questions qui s'est posée portait sur le temps que chacun des organes directeurs avait consacré aux différentes tâches assignées. En l'absence de rapports de sessions indiquant le temps consacré à l'examen de chacun des points des ordres du jour, l'Équipe d'examen a utilisé l'indicateur le plus proche qu'elle avait à sa disposition: le nombre de points portant sur des questions de fond dans les ordres du jour. Elle a ainsi exclu les points qui concernaient l'approbation de l'ordre du jour, la fixation de la date de la session suivante et les questions diverses. Par ailleurs, elle n'a pas tenu compte des documents et points d'information, puisque ceux-ci ne sont habituellement pas débattus.

11. L'analyse a porté sur toutes les sessions que les organes directeurs ont tenues entre 2006 et 2013 ainsi que sur les sessions 2014 des conférences régionales, du Comité des pêches et du Comité des forêts.

12. Chaque comité a sa façon de classer les points des ordres du jour, qui ont par ailleurs évolué avec le temps. L'examen indépendant s'est appuyé sur la classification suivante:

- i. Cycle de planification de la FAO: tous les points portant sur le Programme de travail et budget de l'Organisation;
- ii. Questions liées au programme et processus de réforme: débats sur la planification du cycle du programme et sur les progrès en la matière, ainsi que sur les priorités techniques et régionales du programme de la FAO, notamment les débats sur le cadre stratégique;
- iii. Questions liées à la décentralisation: tous les points portant sur différents aspects de la décentralisation;
- iv. PAI: tous les points portant sur le processus du PAI, y compris l'examen des organes créés en vertu de l'article XIV;
- v. Politiques institutionnelles: tous les points portant sur les politiques institutionnelles de la FAO dans les différents secteurs, par exemple les finances, l'administration ou les secteurs techniques;
- vi. Biens publics mondiaux: débats sur les cadres politiques et réglementaires mondiaux;
- vii. Questions techniques: tous les points portant sur les questions techniques; pour les conférences régionales, il s'agit de questions techniques régionales;
- viii. Situation: tous les points portant sur la situation de l'agriculture et des ressources;
- ix. Stratégies et plans de travail: pour les comités techniques, points portant sur les stratégies et plans de travail sectoriels;
- x. Contrôle administratif (pour le Comité financier): tous les points portant sur le réseau administratif, le réseau des systèmes d'information et les ressources humaines;
- xi. Contrôle financier (pour le Comité financier): tous les points portant sur le contrôle du budget et des comptes de l'Organisation, y compris les comptes vérifiés;
- xii. Questions de procédure: tous les points portant sur les procédures internes, par exemple l'élection des présidents ou vice-présidents;
- xiii. Évaluation: tous les points portant sur les rapports établis par le Bureau de l'évaluation/le Service de l'évaluation ou sur des points liés à ces rapports;
- xiv. Vérification: tous les points portant sur la vérification, interne et externe, le Corps commun d'inspection, l'obligation de rendre des comptes, le Comité de l'éthique;
- xv. Organes subsidiaires: tous les points portant sur les organes subsidiaires et statutaires qui font rapport aux organes directeurs;
- xvi. Rapports des autres organes directeurs: tous les points des ordres du jour au Conseil portant sur la présentation et l'examen des rapports établis par les autres organes directeurs;
- xvii. Programme alimentaire mondial (pour le Comité financier): tous les points portant sur les questions relatives au Programme alimentaire mondial;
- xviii. Autres questions: tous les autres points, notamment les rapports du Corps commun d'inspection, l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations, etc.

13. Les données quantitatives obtenues grâce à cette analyse sont présentées dans l'annexe 6, dans le tableau sur les points des ordres du jour.

5 Entretiens

14. Les entretiens approfondis et semi-structurés avec des parties prenantes et des observateurs de la gouvernance de la FAO ont été un des outils importants pour l'examen indépendant. Ils ont permis à l'Équipe d'examen d'obtenir les points de vue et opinions, positifs et négatifs, des personnes interrogées à propos des changements apportés à la structure de gouvernance de la FAO.

15. L'Équipe s'est ainsi entretenue avec 218 personnes, plusieurs fois avec certaines d'entre elles. Il s'agissait des personnes suivantes: le Président indépendant du Conseil; tous les présidents des organes directeurs de la FAO; de nombreux représentants permanents, en fonction ou l'ayant été; des participants et observateurs, en fonction ou l'ayant été, au sein des organes directeurs de la FAO, à savoir les comités du Conseil, toutes les conférences régionales de 2014, le Comité des forêts et le Comité des pêches; le Directeur général et des fonctionnaires de haut rang de la FAO. Au total, l'Équipe d'examen s'est entretenue avec:

- 58 représentants permanents auprès de la FAO;
- 75 représentants des Membres venant des capitales;
- 58 membres du personnel de la FAO, fonctionnaires de haut rang ou non, affectés au Siège ou dans les Bureaux régionaux;
- 27 représentants d'organisations de la société civile, d'ONG, d'autres organismes des Nations Unies et de partenaires.

6 Enquête

16. L'Équipe d'examen a élaboré un questionnaire (ci-après dénommé «l'enquête») pour sonder les points de vue des représentants de tous les Membres de la FAO à propos du fonctionnement du système de gouvernance de l'Organisation. L'enquête a été envoyée en juin 2014 aux représentants permanents en poste à Rome³ et aux fonctionnaires venant des capitales des États Membres ayant participé à toutes les sessions des organes directeurs depuis 2012. Il s'agissait des personnes qui avaient participé aux conférences régionales qui s'étaient tenues en 2012 et en 2014, aux comités techniques qui s'étaient tenus en 2012 et à la Conférence de 2013.

17. L'enquête comportait une partie pour chacun des organes directeurs ainsi qu'une partie sur la gouvernance considérée de manière générale. Elle contenait 13 questions sur le profil du répondant, qui permettaient également à celui-ci de trouver les parties consacrées à l'organe directeur – ou aux organes directeurs – auxquels il avait effectivement participé en personne. Au début de chaque partie, il était demandé au répondant de préciser le nombre de sessions auxquelles il avait participé.

18. Sur le fond, l'enquête comptait 11 questions fermées, qui contenaient toutes plusieurs sous-questions, pour un total de 154 questions, ainsi que 22 questions ouvertes qui permettaient aux répondants d'enrichir leurs réponses avec des observations et des informations complémentaires.

19. Les réponses proposées étaient celles d'une échelle de Likert classique avec 6 degrés d'accord, allant de «Pas du tout d'accord» à «Tout à fait d'accord», ainsi qu'une réponse «Je ne sais pas».

20. L'Équipe d'examen a élaboré une liste de diffusion qui contenait les adresses de tous les participants aux sessions des organes directeurs mentionnés plus haut, en s'appuyant sur les listes officielles des délégués auprès de chacun de ces organes. Les secrétaires des différents organes

³ Le questionnaire destiné aux représentants permanents leur a été envoyé par l'intermédiaire de leur site web, tenu par la FAO.

directeurs ont collaboré en mettant ces listes à la disposition de l'Équipe d'examen. On s'est ensuite efforcé de retrouver les adresses électroniques manquantes: les représentations permanentes à Rome ainsi que les représentants de la FAO dans différents pays ont contribué activement à cette recherche.

21. La liste définitive contenait 1 980 noms, qui étaient ceux des participants aux sessions des organes directeurs de la FAO entre janvier 2012 et juin 2014. Des adresses électroniques actives étaient disponibles pour 1 372 de ces personnes, qui ont pu être contactées.

22. L'enquête a été traduite et diffusée dans cinq des langues officielles de la FAO (aucune version chinoise n'était disponible). Les destinataires ont été répartis en régions linguistiques et ont reçu l'enquête dans la langue officielle de la FAO parlée dans leur région. L'enquête était également accessible en ligne au moyen d'un lien inclus dans le courrier électronique. La version en ligne était disponible dans trois des langues officielles de la FAO: l'anglais, le français et l'espagnol.

23. L'Équipe d'examen a reçu 131 réponses à l'enquête. Parmi ces répondants, sept personnes n'avaient répondu qu'aux trois premières questions (informations sur leur institution) et ont été exclues de la base de données. Sur les 124 questionnaires restants, 75 faisaient la synthèse des points de vue de plusieurs ministères, institutions ou représentations permanentes d'un seul Membre.

24. Les réponses valables représentaient les points de vue de 38 pour cent de l'ensemble des Membres de la FAO. Au vu de la faiblesse du taux de réponse, l'Équipe d'examen a utilisé les résultats de l'enquête avec prudence, pour compléter les autres sources d'information.

7 Enquête destinée aux secrétaires des organes créés en vertu de l'article XIV

25. L'Équipe d'examen a transmis aux secrétaires des organes relevant de l'article XIV un questionnaire consacré spécialement à ces organes. Ce questionnaire, qui comptait 19 questions fermées et deux questions ouvertes, avait pour objet d'évaluer les progrès éventuellement accomplis sur les questions relevant de l'examen en application des actions 2.68 (sur l'accès aux organes directeurs) et 2.69 (sur l'autonomie administrative) et d'obtenir les points de vue des secrétaires sur les effets de l'examen des organes relevant de l'article XIV qui avait été réalisé en 2012.

26. Sur les 14 organes créés en vertu de l'article XIV actifs en 2014, 12 ont répondu au questionnaire. Les réponses sont analysées dans la section 14 du rapport principal.

8 Observation directe des organes directeurs

27. L'Équipe d'examen a observé un échantillon représentatif de réunions des organes directeurs qui se sont tenues entre février et juin 2014: la cent quinzième session du Comité du Programme, la cent cinquante-quatrième session du Comité financier, la réunion conjointe de la cent quinzième session du Comité du Programme et de la cent cinquante-quatrième session du Comité financier, la cent quarante-neuvième session du Conseil, la session 2014 du Comité des forêts, certaines séances de la session 2014 du Comité des pêches et toutes les conférences régionales de 2014.

9 Analyse des coûts

28. Pour analyser les coûts de la gouvernance, l'Équipe d'examen s'est appuyée sur les sources d'information suivantes:

- des données financières tirées de la Grande base de données (Data Warehouse) sur les dépenses effectuées par la Division de la Conférence, du Conseil et du protocole (CPA) en 2012-2013 et sur les six premiers mois de 2014 pour assurer le fonctionnement de la Conférence, du Conseil, du Comité du Programme, du Comité financier et du Comité des questions constitutionnelles et juridiques;

- des informations fournies par CPA sur l'actualisation et la traduction des Textes fondamentaux;
- des estimations du temps que les fonctionnaires de haut rang, les membres du personnel et les consultants de la FAO ont consacré à l'appui des organes directeurs en 2012-2013 et sur les six premiers mois de 2014, fournies par les secrétaires de chaque organe directeur, y compris les conférences régionales et les comités techniques;
- le coût de la traduction et de l'interprétation pour les conférences régionales et les comités techniques, indiqué par les différents secrétaires, en 2012-2013 et sur les six premiers mois de 2014;
- le coût du Président indépendant du Conseil en 2012-2013 et sur les six premiers mois de 2014, y compris le nombre de jours passés à Rome, la participation aux conférences régionales, les déplacements, l'indemnité journalière de subsistance et les autres indemnités, indiqué par son bureau.

29. L'Équipe d'examen a obtenu des informations sur le temps consacré par le personnel aux conférences régionales et aux comités techniques ainsi que sur le coût de la traduction et de l'interprétation pour ceux-ci au moyen d'un questionnaire qu'elle a envoyé aux 12 secrétaires d'organes directeurs et à OSD. Seules deux réponses étaient incomplètes et l'Équipe d'examen a alors utilisé le montant moyen des organes directeurs parallèles. L'Équipe a converti le temps consacré par le personnel à ces tâches en informations financières en s'appuyant sur le coût du personnel aux différents niveaux hiérarchiques, sans abattement pour délais de recrutement. De même, l'Équipe a calculé le coût des consultants sur la base des honoraires en vigueur pour le type de services demandé.

30. Les informations «réelles» étaient disponibles seulement pour 2012-2013. Pour 2014-2015, l'Équipe a fait une projection en s'appuyant sur les données de 2013 et du premier semestre de 2014. Il est important de rappeler que l'analyse des coûts permet d'obtenir des ordres de grandeur et des tendances dans les dépenses, pas des valeurs absolues. La ventilation détaillée des chiffres utilisés est présentée dans l'annexe 6, dans le tableau sur le coût des organes directeurs.

Annexe 5. Actions du PAI, en regard du rapport sur l'Examen indépendant des réformes concernant la gouvernance

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
	Priorités en matière de gouvernance		
2.1	Cohérence des politiques et cadres réglementaires à l'échelle mondiale: Examiner systématiquement la situation mondiale afin de déterminer quelles questions nécessitent des initiatives prioritaires pour améliorer la cohérence des politiques, et étudier les cadres réglementaires actuels pour déterminer quels domaines nécessitent une action rapide de la FAO ou d'autres instances.	Sections 2; 3.2; 4.3	Action non mise en œuvre; objet de la Recommandation 1 : Afin d'améliorer leur contribution au dialogue sur les politiques et la réglementation à l'échelle mondiale, les organes directeurs devraient réaliser un examen biennal sur les lacunes critiques en matière de politiques et de réglementation internationales et identifier un domaine prioritaire qui pourra être soumis à l'examen et à la décision des conférences régionales, des comités techniques et de la Conférence. Ce domaine prioritaire devrait relever du champ d'application du Cadre stratégique révisé.
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.	Section 4.3	Action partiellement mise en œuvre; les points actuellement inscrits à l'ordre du jour du Conseil et d'autres organes directeurs visant à évaluer les travaux d'autres instances ne constituent pas une réponse suffisamment dynamique pour mener à bien cette action de manière efficace. La Recommandation 1 traite de cette action.
2.3	Voir également ci-dessous les rôles des divers organes directeurs.		
2.4	Gouvernance exécutive: renforcer le rôle des organes directeurs et élargir leur champ d'action (voir ci-après).	Évoquée dans l'ensemble du document par les organes directeurs	Action mise en œuvre et en cours.

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
	La Conférence		
2.5	Chaque session de la Conférence aura normalement un thème principal, convenu par la Conférence elle-même, en général sur recommandation du Conseil.	Section 4.2; annexe 6	Action mise en œuvre; ce thème n'a pas véritablement contribué à améliorer la pertinence des sessions de la Conférence en ce qui concerne les questions de portée mondiale. L'Équipe d'examen propose que le thème examiné en plénière soit le même que celui retenu au titre de la Recommandation 1 .
2.6	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).	Sections 4.2; 4.3	Action mise en œuvre; la procédure selon laquelle les conférences régionales et les comités techniques font rapport à la Conférence sur les questions de politique mondiale et les réglementations internationales a été mise en place par l'intermédiaire de la Commission I, mais elle a eu un faible impact en raison de la grande diversité des questions traitées. Il est préconisé, dans la Recommandation 1 , de cibler davantage cette procédure.
2.7	La Conférence se réunira en juin de la deuxième année de l'exercice biennal.	Section 4.2	Action mise en œuvre; l'Équipe d'examen estime que cette modification permet de mieux organiser les préparatifs avant le début de l'exercice biennal suivant.
2.8	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).	Section 4.2	Action mise en œuvre; à l'exception du budget, la Conférence a laissé au Conseil le soin de superviser les travaux de l'Organisation.
2.9	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	Section 4.2	Action mise en œuvre; les rapports sont désormais plus concis.

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
	Président», selon qu'il conviendra. Le compte rendu fera état des interventions et sera publié dans toutes les langues de la FAO.		
2.10	Les réunions plénières formelles seront mieux ciblées sur des questions capitales pour les Membres.	Sections 4.2; 4.3	Action mise en œuvre; le thème proposé au titre de l'Action 2.5 n'a eu que peu d'effet. Les interventions en plénière demeurent la norme. Bien que ces interventions abordent le thème de la session de la Conférence en question, elles continuent de porter essentiellement sur la situation du pays de l'intervenant en matière d'alimentation et d'agriculture et sur le rôle que joue la FAO à cet égard.
2.11	Des manifestations parallèles serviront de forum pour des échanges informels sur des questions de développement.	Section 4.2; annexe 6	Action mise en œuvre; les manifestations parallèles se sont multipliées et sont appréciées des participants à la Conférence.
2.12	Les pratiques seront modifiées, notamment les méthodes de travail et les lignes de compte rendu, selon les modalités précisées ci-après pour chaque organe.	Évoquée dans l'ensemble du document par les organes directeurs	Action mise en œuvre.
2.13	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.	Section 4.2	Action mise en œuvre; des modifications ont été apportées aux Textes fondamentaux.

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
	Le Conseil		
2.14	Le Conseil exercera les fonctions suivantes, qui seront précisées, le cas échéant, dans les Textes fondamentaux: i) assumer le rôle central de décision et de conseil concernant: • l'établissement du plan de travail et des indicateurs de performance du Conseil proprement dit et des autres organes directeurs, à l'exception de la Conférence; • le suivi et l'établissement de rapports sur leurs résultats par rapport à ces indicateurs; • la stratégie, les priorités et le budget de l'Organisation; • le programme de travail global; • les changements organisationnels majeurs ne nécessitant pas de modifications des Textes fondamentaux par la Conférence; • l'ordre du jour de la Conférence recommandé à la Conférence;	Section 5.2	Action mise en œuvre; voir les observations relatives à l'Action 2.18 du PAI relatives aux recommandations budgétaires et les Recommandations 13 et 14 formulées au titre de l'Action 2.71 concernant le Programme de travail pluriannuel.
2.15	ii) surveiller la mise en œuvre des décisions de gouvernance;	Section 5.2.1	Action mise en œuvre et en cours.

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
2.16	iii) exercer une fonction de contrôle pour s'assurer que: <ul style="list-style-type: none"> • l'action de l'Organisation s'inscrit dans le cadre juridique et financier qui est le sien; • il y a une vérification transparente, indépendante et professionnelle et un contrôle de l'éthique; • les résultats de l'Organisation par rapport aux produits et effets attendus de ses activités sont évalués de manière transparente, professionnelle et indépendante; • des mécanismes efficaces de budgétisation et de gestion fondés sur les résultats sont en place; • les politiques et systèmes de gestion des ressources humaines, des systèmes d'information et de communication, des achats et des passation des marchés, etc., sont opérants et adaptés à leur objet; • les ressources extrabudgétaires concourent efficacement à la réalisation des objectifs prioritaires de l'Organisation; et 	Sections 5.2.1; 5.2.2; 5.3	Action mise en œuvre; les progrès ont été jugés satisfaisants et le Conseil a fourni des conseils et exercé une surveillance de manière volontariste. Le manque d'informations axées sur les résultats gêne considérablement les organes directeurs dans l'exercice de leurs fonctions de surveillance. Recommandation 2: Le Conseil devrait continuer de faire pression pour obtenir les informations axées sur les résultats qui lui permettront d'orienter et de contrôler efficacement les travaux de la FAO, avec le soutien actif du Comité du Programme et du Comité financier. Si les informations axées sur les résultats en lien avec la surveillance continuent de laisser à désirer, il pourrait envisager de faire appel à des compétences indépendantes pour mettre au point les indicateurs appropriés.
2.17	iv) contrôler les résultats obtenus par la direction sur la base d'objectifs précis.	Section 5.2.1	Action mise en œuvre; voir la section relative au Programme de travail pluriannuel de l'Action 2.71 du PAI.
2.18	Le Conseil soumettra à la Conférence une recommandation claire concernant la résolution portant sur le programme et le budget, précisant notamment le montant du budget.	Sections 5.2.2; 5.3	Action non encore achevée; l'Équipe d'examen a constaté qu'il existait une divergence profonde entre certains Membres, dont la contribution est basée sur le principe de la croissance zéro, et les aspirations d'autres Membres et de l'Organisation elle-même, qui souhaitent que le budget comporte une marge de progression. Dans un tel environnement, il sera impossible de parvenir à un accord ferme avant la fin statutaire du processus, marquée par la tenue de la

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
			Conférence. Recommandation 3: Il faudrait clore l'action du PAI non encore achevée concernant la formulation d'une recommandation par le Conseil sur le montant du budget, à l'intention de la Conférence. Cependant, cette action ne devrait pas empêcher le Conseil de débattre du budget.
2.19	Le Conseil se réunira de manière plus souple et pour des sessions dont la durée sera adaptée à l'ordre du jour (normalement, un minimum de 5 sessions par exercice biennal); voir Section C – graphique 1 – Cycle de planification et d'examen du Programme et du budget:	Section 5.2.2	Action mise en œuvre; les dates auxquelles se réunit le Conseil n'ont pas changé; la durée des sessions varie en fonction de l'ordre du jour.
2.20	i) Il y aura: une brève réunion (de deux jours au minimum) après chaque session du Comité du Programme et du Comité financier;	Section 5.2.2	Action mise en œuvre; le calendrier du Conseil est compatible avec cette action.
2.21	ii) Le Conseil se réunira pour préparer la Conférence au moins deux mois avant sa tenue, afin que ses recommandations puissent être prises en compte, y compris celle relative à l'ordre du jour définitif de la Conférence soumise à la Conférence pour approbation finale.	Sections 4.2; 4.3; 20	Action mise en œuvre; les orientations et le contenu du PMT et du PTB ont déjà été examinés et approuvés par les Membres au moment du Conseil. Suggestion pratique: Les Membres pourraient envisager de raccourcir la période de consultation de 60 jours qui existe entre le Conseil et la Conférence et de la ramener à 45 ou 30 jours.
2.22	Le rapport du Conseil consistera en conclusions, décisions et recommandations (le compte rendu fera un exposé détaillé et sera publié dans toutes les langues).	Sections 5.2.2; 5.3; 20	Action mise en œuvre; les rapports sont désormais plus succincts, et l'Équipe d'examen a noté qu'ils sont en effet de plus en plus brefs. Suggestion pratique: Il conviendrait de revenir à la pratique suivie les premières années après l'adoption du PAI, qui consistait à inclure un ou deux paragraphes fournissant un récapitulatif de l'examen des questions à propos desquelles aucune décision n'avait été prise. Ces paragraphes pourraient être mis au point pendant ou

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
			immédiatement après les sessions, avec le concours de l'un des vice-présidents du Conseil, qui contribuerait également, en association avec le Secrétariat, à l'élaboration du résumé des positions des Membres établi par le Président indépendant du Conseil.
2.23	Le Conseil ne sera plus saisi de problèmes en rapport avec les politiques et les cadres réglementaires mondiaux, à moins que l'urgence ne l'impose (ces questions seront traitées par les comités techniques et la Conférence).	Section 5.2.2	Action mise en œuvre; les Textes fondamentaux indiquent que le Conseil est censé appeler l'attention sur certaines questions de politique dont la Conférence devrait débattre mais il ne le fait pas pour le moment. La Recommandation 1 prévoit un processus en vertu duquel le Conseil exercerait des fonctions conformes aux Textes fondamentaux.
2.24	Des changements de pratiques, notamment pour les méthodes de travail et les lignes de compte rendu, seront adoptés pour le Conseil (voir plus bas pour les autres organes).	Section 5.2.2	Action mise en œuvre.
2.25	Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, lignes de compte rendu, etc.	Section 5.2.2	Action mise en œuvre.
4.40	Composition du Conseil de la FAO: 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)».	Section 5.2.3; 5.3	Action non encore achevée; malgré des efforts importants, les Membres ne sont pas parvenus à un consensus sur les mesures à prendre pour remédier aux anomalies qui subsistent concernant la composition du Conseil. Certains Membres tiennent à être présents et ne sont pas prêts à déléguer leurs pouvoirs à un organe directeur, tandis que d'autres sont convaincus qu'il faudrait mettre en place un organe directeur de petite taille, qui traiterait davantage des questions de fond et serait plus efficace. L'Équipe d'examen est d'avis que, à ce stade et pendant un certain temps, il sera impossible de parvenir à un consensus sur la taille et la composition du Conseil, même si on peut espérer une solution dans les années à venir. Recommandation 4: Il faudrait

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
			suspendre l'action du PAI non encore achevée concernant la taille et la composition du Conseil jusqu'à ce que le Président indépendant du Conseil estime qu'il existe un consensus suffisamment fort pour aboutir à une issue satisfaisante pour la plupart des Membres.
	Président indépendant du Conseil		
2.26	Réviser les Textes fondamentaux de manière à préciser clairement le rôle actif de facilitation qui revient au Président du Conseil dans la gouvernance de la FAO, en éliminant tout conflit potentiel avec le rôle de gestion du Directeur général; outre la présidence des sessions du Conseil, le Président assumera les fonctions suivantes:	Section 6	Action mise en œuvre.
2.27	a) jouer le rôle de courtier honnête pour favoriser le consensus entre les Membres sur des questions controversées;	Section 6.2	Action mise en œuvre.
2.28	b) travailler en liaison avec les Présidents du Comité du Programme, du Comité financier et du CQCJ en ce qui concerne leurs programmes de travail respectifs et, le cas échéant, avec les Présidents des comités	Section 6.2	Action mise en œuvre.

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
	techniques et des conférences régionales; à ce titre, il sera normalement appelé à assister aux sessions du Comité du Programme, du Comité financier et des conférences régionales;		
2.29	c) quand et s'il le considère utile, le Président indépendant du Conseil peut convoquer des réunions consultatives avec des représentants des groupes régionaux sur des questions de nature administrative et organisationnelle en vue de la préparation et de la conduite d'une session;	Sections 6.2; 20	Action mise en œuvre; Suggestion pratique: c) Le Président indépendant du Conseil pourrait convoquer une réunion informelle entre lui-même et les présidents des groupes régionaux afin de clarifier les zones d'ombre qui sont récemment apparues dans les débats avec la haute direction concernant le lien entre les groupes régionaux et les bureaux régionaux, et de permettre aux groupes régionaux d'échanger des informations sur les méthodes de travail et les meilleures pratiques pour renforcer leurs rôles.
2.30	d) travailler en liaison avec la Direction générale de la FAO en ce qui concerne les préoccupations exprimées par les Membres, lors des sessions du Conseil, du Comité financier, du Comité du Programme et des conférences régionales;	Section 6.2	Action mise en œuvre.
2.31	e) faire en sorte que les membres du Conseil soient tenus au courant des débats tenus dans d'autres enceintes qui sont importants pour le mandat de la FAO et poursuivre le dialogue avec d'autres organes directeurs, notamment avec ceux des organismes de Rome s'occupant d'alimentation et d'agriculture;	Section 5.2.2	Action mise en œuvre; point inscrit à l'ordre du jour du Conseil à cette fin, bien que cette question soit rarement débattue directement. L'action 2.2 évoque également cette question.

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
2.32	f) poursuivre l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficacité de la gouvernance de la FAO et le sens d'appartenance des Membres.	Section 6.2	Action mise en œuvre; l'Équipe d'examen a constaté que la position du Président indépendant du Conseil était jugée très satisfaisante. Les responsabilités que le Président en exercice est parfois amené à assumer dépassent celles énoncées dans son mandat. Dans ce cas, la Recommandation 5 précise que, lorsque les Membres confient des responsabilités supplémentaires au Président indépendant du Conseil, ils devraient mettre eux-mêmes des ressources supplémentaires à sa disposition.
2.33	g) Les Textes fondamentaux préciseront également ce qui suit:		
2.34	i) les qualifications (compétences) souhaitables de la part du Président indépendant – devant être définies par le Comité de la Conférence sur les conseils du CQCJ et décidées par la Conférence en 2009; et ii) le Président indépendant doit être présent à Rome pour toutes les sessions du Conseil et est censé passer six à huit mois par an à Rome.	Section 6.3	Action mise en œuvre: l'Équipe d'examen a estimé qu'une bonne connaissance des organes directeurs constituait également un critère de sélection important des candidats au poste de Président indépendant du Conseil. Recommandation 6: Il conviendrait de réviser les Textes fondamentaux ayant trait au Président indépendant du Conseil en ajoutant les mots «expérience pertinente du fonctionnement des organes directeurs de la FAO» au texte existant («expérience dans les domaines d'activité de l'Organisation»).
2.35	La clarification des fonctions et méthodes de travail aura lieu immédiatement et sera suivie de modifications aux Textes fondamentaux, comme suit:		Action mise en œuvre.

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
	Comité du Programme et Comité financier		
2.36	i) Les fonctions du Comité du Programme concerneront essentiellement les priorités du programme, la stratégie, le budget et l'évaluation et comporteront aussi: l'examen des activités de terrain et des travaux décentralisés; les priorités de l'Organisation en matière de réglementation et de cohérence des politiques mondiales; et les partenariats et la coordination avec d'autres organisations en matière de travail technique;	Section 7.2.2	Action partiellement mise en œuvre; les travaux du Comité du Programme sont en phase avec cette action du PAI, à l'exception de l'examen des priorités de l'Organisation en matière de réglementation et de politiques mondiales. La Recommandation 1 traite de cette fonction.
2.37	ii) Le Comité financier sera saisi des questions financières et de tous les aspects de l'administration, des services et de la gestion des ressources humaines et notamment des politiques et budgets pour ces domaines de travail – devenant un comité des finances et de l'administration;	Section 8.2	Action mise en œuvre; les travaux du Comité financier sont en phase avec cette action du PAI.
2.38	iii) Les comités se réuniront de façon plus souple et pour des durées variables en fonction de l'ordre du jour et conformément au cycle de planification et d'examen du programme et du budget (voir graphique 1) – (normalement quatre sessions au minimum par exercice biennal);	Sections 7.2.1; 8.2	Action n'ayant pas fait l'objet de mesures; ni le Comité du Programme ni le Comité financier n'a eu besoin de recourir aux mesures de souplesse en ce qui concerne le calendrier des sessions. La durée de ces dernières est déterminée en fonction de l'ordre du jour.

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
2.39	iv) Les deux comités tiendront davantage de réunions conjointes; le débat aura lieu lors de sessions conjointes et dès que leurs discussions se recouperont ou que leurs contributions sembleront fortement complémentaires;	Section 9.2; annexe 6	Action mise en œuvre; l'Équipe d'examen a estimé qu'il était difficile de trouver le bon équilibre entre la valeur ajoutée et les autres conséquences qui découlent du fait de débattre d'un point crucial de l'ordre du jour uniquement à la Réunion conjointe. Les présidents des comités devront donc continuer de traiter chaque point de l'ordre du jour de façon individuelle, afin d'aboutir à une solution satisfaisante. De plus, les Membres souhaiteront peut-être envisager d'organiser des réunions conjointes en fonction des besoins.
2.40	v) Les comités seront tenus de formuler des recommandations claires et d'accorder davantage d'attention aux politiques, stratégies et priorités, afin de fournir un meilleur contrôle et une orientation plus dynamique au Conseil;	Sections 7.2.2; 8.3; 20	Action partiellement mise en œuvre: le Comité du Programme s'intéresse déjà de près aux politiques et aux stratégies mais les ordres du jour actuels ne favorisent pas une orientation dynamique du Conseil. Recommandation 2: Le Conseil devrait continuer de faire pression pour obtenir les informations axées sur les résultats qui lui permettront d'orienter et de contrôler efficacement les travaux de la FAO, avec le soutien actif du Comité du Programme et du Comité financier. Recommandation 7: Les comités du Conseil devraient ménager du temps dans leur ordre du jour pour recenser les questions transversales ou stratégiques qu'il conviendrait de suivre sur la durée. Recommandation 9: Le Comité du Programme et le Comité financier devraient chacun être chargés d'examiner les informations relevant de leurs compétences respectives qui figurent dans les rapports d'évaluation et dans les rapports de vérification des comptes, la décision revenant aux présidents de ces deux organes. Recommandation 15: Les évaluations thématiques devraient se situer au niveau des résultantes de l'Organisation telles qu'indiquées dans le Cadre stratégique révisé, de manière à fournir au Conseil des recommandations plus stratégiques. Suggestion pratique: Les comités du Conseil et la Réunion conjointe pourraient envisager de recourir à un «suivi de l'efficacité» pour déterminer les domaines dans lesquels il existe des doubles emplois et des chevauchements, afin

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
			de rationaliser les flux de travail.
2.41	vi) Le Comité financier établira et adoptera des critères concernant la documentation du PAM dont il devra être saisi.	Section 8.2	Action mise en œuvre.
2.42	Modifier les pratiques, y compris les méthodes de travail (voir ci-après)	Sections 7.3; 8.3; 20	Action mise en œuvre; Recommandation 7: Les comités du Conseil devraient ménager du temps dans leur ordre du jour pour recenser les questions transversales ou stratégiques qu'il conviendrait de suivre sur la durée. Recommandation 9: Le Comité du Programme et le Comité financier devraient chacun être chargés d'examiner les informations relevant de leurs compétences respectives qui figurent dans les rapports d'évaluation et dans les rapports de vérification des comptes, la décision revenant aux présidents de ces deux organes. Suggestion pratique: Les comités du Conseil et la Réunion conjointe pourraient envisager de recourir à un «suivi de l'efficacité» pour déterminer les domaines dans lesquels il existe des doubles emplois et des chevauchements, afin de rationaliser les flux de travail.
2.43	Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions des comités.	Sections 7.2; 8.2	Action mise en œuvre.
2.44	Membres, présidents et observateurs du Comité du Programme et du Comité financier: - Des modifications seront apportées aux Textes fondamentaux, notamment concernant l'élection des membres de ces Comités. Les membres sont des pays, et non des personnes, mais les pays sont censés proposer des représentants disposant des qualifications techniques nécessaires, et:	Sections 7.2.1; 8.2	Action partiellement mise en œuvre; la taille et la procédure électorale des Comités ont été adaptés selon qu'il s'agit du Comité du Programme, du Comité financier ou du Comité des questions constitutionnelles et juridiques. Il semblerait que les Comités ne possèdent pas tout à fait les compétences techniques requises pour mener à bien leurs travaux. L'Équipe note que, si la désignation des représentants appelés à siéger dans ces comités est de toute évidence un acte politique qui relève de la compétence des États Membres et des groupes régionaux, la présentation actuelle de l'énoncé des qualifications requises, qui a été adopté après le lancement

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
			du PAI et qui est utilisé aux fins des élections, ne porte que sur la formation des candidats et sur leur expérience professionnelle au sein des Nations Unies. Recommandation 8: Les groupes régionaux devraient rechercher en permanence, à Rome et dans les capitales, des candidats potentiels dotés des compétences requises, et les informations communiquées au moment de l'élection devraient être aussi précises que possible quant à la formation et/ou à l'expérience des candidats dans les domaines de travail intéressant l'organe directeur pour lequel ils postulent.
2.45	i) les présidents seront élus par le Conseil sur la base de leurs qualifications personnelles; ils n'occuperont pas de sièges de leurs groupes électoraux, ni ne représenteront une région ou un pays (en cas de vacance de la présidence, le titulaire sera remplacé par un vice-président du Comité élu par le Comité, jusqu'à ce que le Conseil puisse élire un remplaçant);	Sections 7.2.1; 8.2	Action mise en œuvre.
2.46	ii) le nombre de membres des comités sera porté, outre le Président, à douze représentants, dont deux au maximum pour chacune des régions suivantes: Afrique, Asie, Amérique latine et Caraïbes, Proche-Orient et Europe et un représentant pour l'Amérique du Nord et le Pacifique Sud-Ouest pour chaque Comité, désignés par la région et confirmés par le Conseil (les pays peuvent remplacer leur membre	Sections 7.2.1; 8.2	Action mise en œuvre.

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
	pour une réunion ou pendant leur mandat pour éviter qu'un siège ne reste vide pendant une réunion);		
2.47	iii) les comités, y compris leurs réunions conjointes, admettront des observateurs sans droit de parole.	Sections 7.2.1; 8.2	Action mise en œuvre.
2.48	Des modifications seront apportées aux Textes fondamentaux, notamment concernant l'élection des membres de ces Comités. Les membres sont des pays, et non des personnes, mais les pays sont censés proposer des représentants disposant des qualifications juridiques nécessaires.	Sections 7.2.1; 8.2	Action mise en œuvre.

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
	Comité des questions constitutionnelles et juridiques		
2.49	Le président sera élu parmi les membres du CQCJ par le Conseil sur la base de ses qualifications personnelles (en cas de vacance de la présidence, le titulaire sera remplacé par un vice-président du Comité élu par le Comité, jusqu'à ce que le Conseil puisse élire un remplaçant);	Sections 10.2; 10.3	Action mise en œuvre.
2.50	Le Comité comptera sept membres, chaque région ayant droit à un membre désigné par la région et confirmé par le Conseil (les pays peuvent remplacer leur membre pour une réunion ou pendant leur mandat pour éviter qu'un siège ne reste vide pendant une réunion).	Sections 10.2; 10.3	Action mise en œuvre.
2.51	Le CQCJ admettra des observateurs sans droit de parole à ses réunions	Sections 10.2; 10.3	Action mise en œuvre.
	Conférences régionales		
2.52	Les lignes de compte rendu, fonctions et méthodes de travail seront modifiées immédiatement de manière informelle, avant que les changements correspondants ne soient introduits dans les Textes fondamentaux, y compris le statut des conférences régionales, qui auront désormais le statut de comités de la Conférence de la	Section 12.2.1	Action mise en œuvre.

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
	FAO:		
2.53	a) Les conférences régionales auront notamment pour fonctions: i) d’approfondir les questions relatives à la cohérence des politiques régionales; d’étudier les questions de politique mondiale et de réglementation sous un angle régional – et de faire rapport à ce sujet à la Conférence de la FAO; ii) de donner des avis sur le programme de la FAO dans la région et sur le programme général de la FAO, dans la mesure où il concerne la région, en présentant son rapport au Conseil par l’intermédiaire du Comité du Programme et du Comité financier.	Sections 12.2.1; 12.2.2;	Actions mises en œuvre; les ordres du jour et la documentation des sessions sont désormais élaborés de manière à permettre l’examen des questions de politique et de réglementation régionales et mondiales, à prendre des décisions à ce sujet et à assurer une surveillance interne; certains aspects de ces fonctions demeurent flous. La Recommandation 1 relative au choix des priorités et au débat sur les questions de politique et de réglementation internationales pourrait contribuer à améliorer la capacité des conférences régionales de faire en sorte que les considérations régionales soient dûment prises en compte dans l’examen des questions de portée mondiale. Dans un souci de mieux cibler la surveillance interne, la Recommandation 11 précise que la définition des priorités régionales devrait se situer au niveau «résultante de l’Organisation» afin de fournir suffisamment d’indications pour orienter le travail de la FAO durant l’exercice biennal à venir. La Recommandation 12 met l’accent sur l’importance des outils de suivi des résultats et précise que les conférences régionales devraient disposer d’informations axées sur les résultats qui les aident à évaluer l’exécution du programme et ses réalisations. Les conférences régionales devraient aussi disposer d’informations plus détaillées sur les progrès réalisés dans le cadre des activités régionales mises en œuvre sous la responsabilité des bureaux régionaux, y compris les initiatives régionales, et ces informations devraient également porter sur les aspects financiers. Il ne faudra ménager aucun effort pour mettre en œuvre les modifications qu’il est recommandé d’apporter aux travaux des conférences régionales lors du cycle de réunions de 2016, afin d’intégrer pleinement ces dernières dans le dispositif de gouvernance interne.

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
2.54	<p>b) Méthodes de travail – Les conférences régionales:</p> <p>i) seront convoquées en règle générale une fois pendant chaque exercice, sur décision des Membres de la FAO de la région qui seront pleinement consultés sur le programme, les modalités, les dates, la durée et les besoins de la Conférence; ii) nommeront un rapporteur; iii) le président et le rapporteur resteront en fonctions entre les sessions et le président ou, s’il n’est pas disponible, le rapporteur soumettra le rapport de la Conférence régionale au Conseil et à la Conférence de la FAO (après examen par les Comités, le cas échéant), conformément au nouveau cycle de contrôle et de prise de décision de la part des organes directeurs pour le processus d’établissement du programme et budget; iv) tiendront, dans la mesure possible, leur session en tandem avec d’autres organes régionaux intergouvernementaux s’occupant d’agriculture; v) les documents des conférences régionales seront ciblés et comporteront des recommandations d’actions précises.</p>	Sections 12.2.1; 20	Action mise en œuvre; Suggestions pratiques: a) Il conviendrait de profiter du fait que les présidences restent désormais en place entre les sessions pour essayer de clarifier leurs responsabilités vis-à-vis des membres des conférences régionales et du Secrétariat; b) Les conférences régionales auraient plus d’impact en tant que forums d’échanges d’information et d’expériences si les sessions étaient organisées d’une manière qui permette de renforcer les échanges de vue informels entre les délégués; c) Les priorités définies par les commissions techniques régionales sur les forêts et les pêches pourraient faire partie intégrante des rapports que les conférences régionales soumettent au Conseil en ce qui concerne les activités prioritaires de l’Organisation dans la région.
2.55	Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, lignes de compte rendu, etc.		Action mise en œuvre.

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
	Comités techniques		
2.56	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 et:	Sections 11; 20	Action partiellement mise en œuvre; les rapports présentés au Conseil dans le cadre de la surveillance interne et à la Conférence en lien avec les politiques et la réglementation internationales manquent de clarté en ce qui concerne la plupart des comités techniques. Les ordres du jour et la documentation ne permettent pas d'établir une distinction suffisamment claire entre leurs fonctions, qui permettrait aux participants de jouer pleinement leur rôle en matière de gouvernance. Suggestion pratique: Les Membres souhaiteront peut-être envisager un examen plus complet des activités des comités techniques afin de répondre aux points qui dépassent le périmètre du présent examen.
2.57	a) Les présidents resteront en fonctions entre les sessions et feront rapport au Conseil et à la Conférence;	Section 11.2.1	Action mise en œuvre; les présidents restent en fonctions entre deux sessions, et des comités directeurs ou des bureaux ont été mis en place afin de renforcer les moyens d'action des comités techniques pendant cette période. Toutefois, la portée des activités intersessions n'a pas été clairement définie dans le Règlement intérieur approuvé récemment. Recommandation 10: Compte tenu de l'avis exprimé par le CQCJ, il conviendrait que le Conseil précise le rôle et les pouvoirs qui reviennent aux comités directeurs et aux bureaux des comités entre les sessions.
2.58	b) Méthodes de travail – i) les comités techniques feront preuve d'une plus grande souplesse dans la durée comme dans la fréquence de leurs sessions, selon les besoins et siégeront normalement une fois par exercice biennal. Ils traiteront des questions prioritaires émergentes et pourront être convoqués spécialement à cette fin;	Section 11.2.1	Action n'ayant pas fait l'objet de mesures; les comités techniques se sont réunis tous les deux ans et aucune session extraordinaire n'a été organisée depuis le lancement du PAI.

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
2.59	ii) le Président facilitera la pleine consultation des Membres sur l'ordre du jour, les modalités de travail et la durée des réunions	Section 11.2.1	Action mise en œuvre; les comités techniques n'ont pas intégré de la même façon les questions régionales dans les travaux de leurs sessions. L'établissement de relations opérationnelles avec les commissions techniques régionales a contribué de façon efficace à mettre en avant les préoccupations régionales.
2.60	iii) un usage accru sera fait des sessions et événements parallèles, en veillant à ce que les pays ayant une délégation restreinte puissent y participer (les ONG et le secteur privé, ainsi que des représentants des pays en développement, participeront aux sessions informelles);	Section 11.2.1	Action mise en œuvre.
2.61	iv) l'ordre du jour de la session du Comité de l'agriculture inclura expressément l'élevage, auquel un point sera consacré, et lui accordera le temps nécessaire;	Section 11.2.1	Action mise en œuvre.
2.62	v) le Comité des produits renforcera ses relations avec la CNUCED, l'OMC et le Fonds commun pour les produits de base;	Section 11.2.1	Action mise en œuvre.
2.63	vi) le Comité de la sécurité alimentaire mondiale dynamisera son rôle dans le suivi et l'exécution des engagements pris lors du Sommet mondial de l'alimentation et dans l'examen de l'État de l'insécurité alimentaire dans le monde.	Section 1.2	Question ne relevant pas du présent examen.
2.64	Modifier les pratiques, notamment les méthodes de	Section 11.2;	Action mise en œuvre.

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
	travail et les lignes de compte rendu.	11.3	
2.65	Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, lignes de compte rendu, etc.	Section 11.2.1	Action mise en œuvre.
	Réunions ministérielles		
2.66	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.	Sections 14.2; 20	Action mise en œuvre; les réunions ministérielles ont été intégrées dans les Textes fondamentaux; les segments ministériels des conférences régionales offrent à la FAO une excellente occasion de recueillir les avis de ses principaux membres. Les réunions ministérielles tenues depuis le lancement du PAI ont été convoquées par le Directeur général. Suggestion pratique: Lorsqu'ils envisageront la tenue de réunions ministérielles à l'avenir, les Membres pourraient tenir compte des incidences probables de ces réunions, en comparaison du temps qu'elles prennent et des coûts qu'elles entraînent, tant pour les Membres que pour le Secrétariat. Toutefois, les Textes fondamentaux ne devraient pas être modifiés, de façon que la Conférence et le Conseil aient la possibilité de convoquer une réunion si cela s'avérait nécessaire.
2.67	Les rapports des réunions ministérielles seront normalement examinés directement par la Conférence.	Section 14.2	Action non mise en œuvre.
2.68	Les conférences des parties à des traités, conventions et accords, tels que le Codex et la CIPV (incorporés au titre des statuts de la FAO), pourront porter des questions à l'attention du Conseil et de la Conférence par l'intermédiaire du Comité technique compétent (modification des Textes fondamentaux).	Sections 15.2; 15.3	Action n'ayant pas fait l'objet de mesures.
2.69	Entreprendre une étude en vue d'apporter les	Sections 15.2;	Action mise en œuvre; les actions du PAI ne sont que la première étape en direction de

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
	modifications nécessaires pour permettre aux organes statutaires qui le souhaitent d'exercer une plus grande autorité financière et administrative et de mobiliser des financements supplémentaires auprès de leurs membres, tout en demeurant dans le cadre de la FAO et en continuant à lui adresser des rapports.	15.3	l'assouplissement envisagé par l'EEI.
	Programme de travail pluriannuel		
2.70	Le Conseil, le Comité du Programme et le Comité financier, le CQCJ, les conférences régionales et les comités techniques devront chacun:		
2.71	a) préparer une fois par exercice biennal un programme de travail sur plusieurs années (quatre années au moins), qui sera examiné par le Conseil et/ou par la Conférence (conformément à leurs lignes de compte rendu respectives);	Sections 13.2; 13.3	Action mise en œuvre; l'Équipe d'examen a estimé que le Programme de travail pluriannuel et la procédure d'évaluation des résultats des organes directeurs pourraient être améliorés à l'aide des recommandations suivantes. Recommandation 13: Il conviendrait de modifier la présentation actuelle des programmes de travail pluriannuels du Conseil, du Comité du Programme, du Comité financier et du CQCJ, de façon à supprimer la section relative aux résultats et à ajouter une nouvelle section sur les questions stratégiques et les questions en suspens à suivre. Recommandation 14: Il conviendrait de supprimer les programmes de travail pluriannuels des conférences régionales et des comités techniques, sauf si l'organe directeur concerné ou le Secrétariat souhaite continuer à les élaborer et à faire rapport au Conseil à leur sujet. Dans ce cas, la présentation formelle des programmes de travail pluriannuels pendant la session pourrait être remplacée par un exposé oral du Président synthétisant les résultats de l'organe directeur.

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
2.72	b) établir un rapport sur les progrès accomplis par rapport au programme de travail tous les deux ans, pour examen également par le Conseil et/ou par la Conférence.	Sections 13.2; 13.3	Action mise en œuvre.
	Définition des «organes directeurs»		
2.73	L'expression «organes directeurs» sera définie, de préférence dans les Textes fondamentaux.	Sections 3.2; 20	Action mise en œuvre; Suggestion pratique: Telle qu'elle est formulée actuellement, la définition de la notion d'organe directeur dans les Textes fondamentaux ne permet pas d'établir clairement si celle-ci fait référence à la gouvernance mondiale ou à la gouvernance interne. Il conviendrait de préciser qu'elle couvre les deux.
	Examen indépendant des réformes de la gouvernance		
2.74	La Conférence évaluera l'introduction des réformes concernant la gouvernance, notamment le rôle et le fonctionnement des conférences régionales, avec un examen indépendant à l'appui de ce processus.	Rapport EI	Action mise en œuvre; elle renvoie à l'examen indépendant actuel de la réforme de la gouvernance.
	Communication entre le Directeur général et les organes directeurs		
2.75	Afin de garantir la transparence et la bonne communication, le Directeur général fera rapport au Conseil et à la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier, et dialoguera avec	Section 18.2	Action mise en œuvre; le Directeur général de la FAO intervient régulièrement dans les réunions mentionnées, interventions qui sont appréciées des Membres et qui offrent une excellente occasion de dialoguer et d'échanger, bien que cela se déroule généralement dans un

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
	eux, en ce qui concerne: • les priorités du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme; • les objectifs prioritaires fixés par la direction générale pour un progrès immédiat; • les résultats obtenus, sur une base annuelle et biennale.		cadre assez formel.
	Dépenses relatives au système de gouvernance de la FAO		
2.76	Coût de la révision des Textes fondamentaux pour tous les Organes directeurs: travaux à effectuer par le Bureau juridique et par le CQCJ pour la révision des Textes fondamentaux.	Section 19.2	Action mise en œuvre; l'Équipe d'examen a également réalisé une analyse des coûts et a constaté que les dépenses globales de la FAO liées à la gouvernance représentaient moins de deux pour cent du budget ordinaire; c'était le cas au moment de l'adoption du PAI.
	Évaluation		
2.77	Création d'un bureau distinct et indépendant sur le plan opérationnel chargé de l'évaluation, intégré à la structure du Secrétariat de la FAO et faisant rapport au Directeur général et au Conseil par l'intermédiaire du Comité du Programme.	Section 16.2	Action mise en œuvre.
2.78	Budget d'évaluation: Le budget alloué à l'évaluation sera porté à 0,8-1 pour cent du budget total du Programme ordinaire (sur deux exercices biennaux) et, une fois arrêté par les organes directeurs dans le cadre du processus d'approbation du PTB, sera alloué dans sa	Section 16.2	Action mise en œuvre; en 2014-2015, les fonds alloués au Bureau de l'évaluation ont représenté 0,8 pour cent du budget ordinaire pour l'exercice biennal.

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
	totalité au Bureau chargé de l'évaluation. Tous les donateurs de fonds extrabudgétaires respecteront la décision du Conseil d'allouer à l'évaluation au moins un pour cent de tous les fonds extrabudgétaires.		
2.79	Effectifs d'évaluation: a) Recrutement du Directeur de l'évaluation au niveau D2. Un groupe composé de représentants du Directeur général et des organes directeurs ainsi que de spécialistes de l'Évaluation dans d'autres institutions des Nations Unies examinera le mandat et les qualifications exigées pour ce poste, puis participera à un groupe de présélection et de sélection d'un candidat approprié. Le Directeur de l'évaluation aura un mandat de durée déterminée (quatre ans), pouvant être reconduit une seule fois, sans possibilité de nomination à un autre poste au sein de la FAO ou de contrat de consultant avant un délai d'un an;	Section 16.2	Action mise en œuvre.
2.80	b) Toutes les nominations de fonctionnaires et de consultants chargés de l'évaluation suivront des procédures transparentes et professionnelles, le premier critère étant celui de la compétence technique, mais en tenant compte de l'équilibre régional et entre les sexes. Le Directeur de l'évaluation sera responsable au premier chef de la nomination du personnel chargé de	Section 16.2	Action mise en œuvre.

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
	l'évaluation et sera responsable du recrutement de consultants. conformément aux procédures de la FAO.		
2.81	Contrôle de la qualité et renforcement permanent de la fonction d'évaluation: a) Renforcement de la procédure existante d'examen indépendant par les pairs des principaux rapports;	Section 16.2	Action partiellement mise en œuvre.
2.82	b) Examen biennal, par un groupe restreint de pairs indépendants, de la conformité du travail avec les normes et pratiques optimales en matière d'évaluation – rapport à la direction et au Conseil, assorti des recommandations du Comité du Programme;	Section 16.2	Action mise en œuvre; l'examen par les pairs a été réalisé en 2012.
2.83	c) Examen indépendant de la fonction d'évaluation tous les six ans – rapport à la direction et au Conseil, assorti des recommandations du Comité du Programme.	Sections 16.3; 20	Action prévue pour 2015-2016; Question pratique: On pourrait envisager d'inscrire certains des éléments suivants dans le mandat de l'Évaluation indépendante de la fonction d'évaluation, à savoir: les moyens visant à renforcer l'efficacité de la double ligne hiérarchique; la capacité d'OED à gérer son budget de manière indépendante une fois que celui-ci a été approuvé et les effets de cette autonomie sur la capacité du Bureau à exercer ses fonctions; l'incidence des rapports pilotés et rédigés par OED au regard de l'indépendance des constatations issues des évaluations; la mesure dans laquelle les recommandations d'OED à la direction ont été utiles et applicables; l'efficacité du processus d'évaluation/réponse de la direction/rapport de suivi/validation à l'appui de la fonction d'orientation et de surveillance exercée par les organes directeurs; la mise à profit par le Comité du Programme des constatations issues des évaluations dans le cadre de son action d'orientation stratégique, de définition des priorités et de surveillance de la FAO.

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
2.84	Approbation par le Conseil d'une politique globale en matière d'évaluation intégrée dans une «charte», incluant les éléments ci-dessus énoncés; en outre: a) Le Comité d'évaluation interne de la FAO travaillera en interaction avec le Comité du Programme, selon qu'il conviendra;	Sections 16.2; 20	Action mise en œuvre; la charte a été établie et incorporée dans les Textes fondamentaux. Question pratique: On pourrait envisager une interaction régulière entre le Comité d'évaluation interne et le Comité du Programme, comme le prévoit le PAI. Cela permettrait d'assurer une meilleure contribution des évaluations à l'action de la direction et des organes directeurs et d'atténuer les éventuelles tensions au niveau de la double ligne hiérarchique.
2.85	b) le plan d'évaluation à horizon mobile continuera d'être approuvé par les organes directeurs après consultation avec le Comité d'évaluation interne;	Section 16.2	Action mise en œuvre.
2.86	c) les processus de suivi de l'évaluation seront pleinement institutionnalisés et comprendront un système de suivi indépendant et l'établissement de rapports à l'intention du Comité du Programme;	Section 16.2	Action mise en œuvre.
2.87	d) tous les rapports d'évaluation, réponses de la direction et rapports de suivi continueront d'être des documents publics accessibles à tous les Membres de la FAO; en outre, les efforts pour les porter à l'attention de tous les membres des organes directeurs concernés seront intensifiés, grâce à des groupes consultatifs et à des ateliers sur des évaluations individuelles;	Section 16.2	Action mise en œuvre.
2.88	e) le Bureau de l'évaluation jouera un rôle consultatif institutionnalisé auprès de la direction, pour tout ce qui concerne la gestion fondée sur les résultats ainsi que la	Section 16.2	Action partiellement mise en œuvre; le Bureau ne joue pas de rôle officiel mais la situation devrait évoluer à mesure que l'Organisation renforcera ses systèmes d'information sur la gestion axée sur les résultats et qu'OED concrétisera son objectif d'évaluation des résultats en

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
	programmation et la budgétisation, de manière à renforcer la boucle de rétroaction et d'apprentissage;		collaboration avec les bureaux extérieurs.
2.89	f) l'évaluation sera dûment coordonnée à l'échelle du système des Nations Unies, compte tenu du travail du Corps commun d'inspection, et le Bureau de l'évaluation de la FAO continuera à travailler en étroite collaboration avec le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (UNEG).	Section 16.2	Action mise en œuvre.
2.90	g) Les dispositions relatives à l'évaluation telles qu'approuvées dans la Charte seront reflétées dans les Textes fondamentaux.	Section 16.2	Action mise en œuvre.
	Vérification		
2.91	Conformément à la politique en vigueur, le travail du Bureau de l'Inspecteur général sera étendu à tous les domaines à risque organisationnel élevé et il pourra être fait appel à une expertise extérieure, le cas échéant.	Section 17.2	Action mise en œuvre.
2.92	Le Comité de vérification: a) sera nommé par le Directeur général et entièrement composé de membres externes approuvés par le Conseil sur la recommandation du Directeur général et du Comité financier;	Section 17.2	Action mise en œuvre.
2.93	b) présentera un rapport annuel au Conseil par	Section 17.2	Action mise en œuvre; l'Équipe d'examen a constaté que les fonctions de vérification étaient

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
	l'intermédiaire du Comité financier.		très appréciées du Comité financier et qu'elles soutenaient de façon efficace les activités de surveillance des organes directeurs.
2.94	Le Commissaire aux comptes sera chargé de la vérification du Bureau rapproché du Directeur général, en plus des vérifications régulières effectuées par l'Inspecteur général.	Section 17.2	Action mise en œuvre; la vérification du Bureau du Directeur général relève de la responsabilité du Commissaire aux comptes plutôt que de celle de l'Inspecteur général.
	Directeur général		
2.95	Introduire une procédure et modifier les Textes fondamentaux de façon à donner aux Membres de la FAO davantage d'occasions d'évaluer les candidats au poste de Directeur général avant l'élection, notamment:	Section 18.2	Action mise en œuvre.
2.96	a) les candidats au poste de Directeur général feront une déclaration à la Conférence avant la tenue des élections. Les Membres auront l'occasion de poser des questions aux candidats (les dépenses des candidats seront couvertes par le budget de la FAO);	Section 18.2	Action mise en œuvre.
2.97	b) les candidats au poste de Directeur général feront une déclaration à une session du Conseil de la FAO 60 jours au moins avant la Conférence durant laquelle l'élection aura lieu. À cette session, aussi bien les membres que les observateurs auprès du Conseil auront l'occasion de poser des questions aux candidats (la	Section 18.2	Action mise en œuvre.

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
	réunion avec les candidats aura un but informatif uniquement et aucune recommandation ou conclusion ne sera formulée à l'issue du débat – les dépenses des candidats seront couvertes par le budget de la FAO);		
2.98	c) la présentation par les gouvernements Membres de candidats au poste de Directeur général devra avoir lieu 60 jours au moins avant la tenue de la session du Conseil susmentionnée;	Section 18.2	Action mise en œuvre; cette action du PAI a été modifiée en 2013 de manière à fixer la date limite pour la présentation des candidatures à trois mois avant la tenue des élections et à 30 jours avant la session du Conseil précédant la Conférence.
2.99	d) en cas de vacance prévue du poste de Directeur général, l'avis de vacance sera diffusé 12 mois au moins avant la date de clôture des présentations de candidatures, dont les États Membres assument l'entière responsabilité;	Section 18.2	Action mise en œuvre; cette action du PAI a été modifiée en 2013 de manière à réduire le délai prévu pour présenter des candidatures et à le ramener à trois mois.
2.100	e) la Conférence de la FAO approuvera les qualifications souhaitables pour le poste de Directeur général, qui ont été définies en 2009 par le CoC-EEI.	Sections 18.2; 18.3	Action non encore achevée; les Membres se disent satisfaits de la possibilité d'interagir davantage avec les candidats et des informations fournies au sujet de ces derniers. La majorité des Membres ne souhaitent pas que cette action soit prolongée même si elle a donné de bons résultats dans d'autres organisations. L'Équipe d'examen ne pense pas que cette question puisse être résolue dans un avenir proche. Recommandation 16: Il faudrait clore l'action du PAI non encore achevée qui concerne les qualifications attendues des candidats au poste de Directeur général.
2.101	Modifier les Textes fondamentaux pour ce qui est du mandat du Directeur général pour le porter à quatre ans,	Section 18.2	Action mise en œuvre.

Action du PAI n°	Actions en matière de gouvernance	Sections correspondantes du rapport EI	Questions en suspens, recommandations et répercussions financières
	avec possibilité de renouvellement une seule fois pour une nouvelle période de quatre ans.		

Participation des Membres de la FAO aux organes directeurs																		
Pays	Région aux fins de l'élection du Conseil	Bureau régional	Groupes régionaux, informels 2014	Conférence régionale, qualité de membre en 2014	Repr. perm. 2013	Conférence				Conseil								
						Présidence 2007	Participants 2007	Présidence 2013	Participants 2013	Membres 2006	Membres 2007	Membres 2008	Membres 2009	Membres 2010	Membres 2011	Membres 2012	Membres 2013	Membres 2014
Honduras	Amérique latine et Caraïbes	RLC	GRULAC/G-77	LARC	Nommé		x		x									
Hongrie	Europe	REU	ERG/OCDE	ERC	Nommé		x		x								x	x
Îles Cook	Pacifique Sud-Ouest	RAP	SwPG, non résident	APRC	Non nommé		x		x									
Îles Féroé (Membre associé)		néant	ERG/OCDE	ERC	Nommé		x		x									
Îles Marshall	Pacifique Sud-Ouest	RAP	SwPG, non résident	APRC	Non nommé		x		x									
Îles Salomon	Pacifique Sud-Ouest	RAP	SwPG, non résident	APRC	Non nommé		x		x									
Inde	Asie	RAP	AsG/G-77	APRC	Nommé		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Indonésie	Asie	RAP	AsG/G-77	APRC	Nommé		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Iran (République islamique d')	Proche-Orient	RNE	NERG/AsG, obs/G-77	NERC; APCR	Nommé		x		x	x	x				x	x	x	x
Iraq	Proche-Orient	RNE	NERG/G-77	NERC	Nommé		x		x								x	x
Irlande	Europe	néant	ERG/OCDE	ERC	Nommé		x		x						x	x		
Islande	Europe	néant	OCDE/NG	ERC	Nommé		x		x									
Israël	Europe	néant	ERG/OCDE	ERC	Nommé		x		x									
Italie	Europe	néant	ERG/OCDE	ERC	Nommé		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Jamaïque	Amérique latine et Caraïbes	RLC	GRULAC, non résident	LARC	Nommé, non résident		x		x									
Japon	Asie	néant	AsG/OCDE	APRC	Nommé		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Jordanie	Proche-Orient	RNE	NERG/G-77	NERC	Nommé		x		x				x	x	x	x	x	x
Kazakhstan	Asie	REU	AsG	ERC; APCR	Nommé		x		x									
Kenya	Afrique	RAF	AfG/G-77	ARC	Nommé		x		x		x	x	x	x				
Kirghizistan	Proche-Orient	REU	NERG, non résident	ERC; NERC	Non nommé		x		x									
Kiribati	Pacifique Sud-Ouest	RAP	SwPG, non résident	APRC	Non nommé		x		x									
Koweït	Proche-Orient	RNE	NERG/G-77	NERC	Nommé		x		x		x	x	x	x				
Lesotho	Afrique	RAF	AfG/G-77	ARC	Nommé		x		x									
Lettonie	Europe	néant	ERG	ERC	Nommé		x		x									
Liban	Proche-Orient	RNE	NERG/G-77	NERC	Nommé		x		x	x	x	x						

Participation des Membres de la FAO aux organes directeurs																		
Pays	Région aux fins de l'élection du Conseil	Bureau régional	Groupes régionaux, informels 2014	Conférence régionale, qualité de membre en 2014	Repr. perm. 2013	Conférence				Conseil								
						Présidence 2007	Participants 2007	Présidence 2013	Participants 2013	Membres 2006	Membres 2007	Membres 2008	Membres 2009	Membres 2010	Membres 2011	Membres 2012	Membres 2013	Membres 2014
Libéria	Afrique	RAF	AfG/G-77	ARC	Nommé		x		x								x	x
Libye	Proche-Orient	RNE	AfG/NERG/G-77	ARC; NERC	Nommé		x		x									
Lituanie	Europe	néant	ERG	ERC	Nommé		x		x									
Luxembourg	Europe	néant	ERG/OCDE	ERC	Nommé		x		x									
Madagascar	Afrique	RAF	AfG/G-77	ARC	Nommé		x		x	x	x	x					x	x
Malaisie	Asie	néant	AsG/G-77	APRC	Nommé		x		x		x	x						
Malawi	Afrique	RAF	AfG, non résident	ARC	Nommé, non résident		x		x									
Maldives	Asie	RAF		APRC	Non nommé		x		x									
Mali	Afrique	RAF	AfG/G-77	ARC	Nommé		x		x	x								
Malte	Europe	néant	ERG	ERC; NERC	Nommé		x		x	x								
Maroc	Afrique	RNE	AfG/NERG, obs/G-77	ARC; NERC	Nommé		x		x		x	x	x	x			x	x
Maurice	Afrique	RAF	AfG, non résident	ARC	Nommé, non résident		x		x				x	x	x			
Mauritanie	Afrique	RAF	AfG/NERG/G-77	ARC; NERC	Nommé		x		x				x	x	x			
Mexique	Amérique latine et Caraïbes	RLC	GRULAC/OCD E	LARC	Nommé		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Micronésie (États fédérés de)	Pacifique Sud-Ouest	RAP	SwPG, non résident	APRC	Non nommé		x		x									
Monaco	Europe	néant	ERG	ERC	Nommé		x		x									
Mongolie	Asie	RAP	AsG/G-77	APRC	Nommé		x		x									
Monténégro	Europe	REU	ERG	ERC	Nommé		x		x									
Mozambique	Afrique	RAF	AfG/G-77	ARC	Nommé		x		x				x	x	x			
Myanmar	Asie	RAP	AsG/G-77	APRC	Nommé		x		x									
Namibie	Afrique	RAF	AfG, non résident	ARC	Nommé, non résident		x		x									
Nauru	Pacifique Sud-Ouest	RAP	SwPG, non résident	APRC	Non nommé		x		x									
Népal	Asie	RAP		APRC	Nommé, non résident		x		x									
Nicaragua	Amérique latine et Caraïbes	RLC	GRULAC/G-77	LARC	Nommé		x		x									
Niger	Afrique	RAF	AfG/G-77	ARC	Nommé		x		x		x	x	x	x				

Participation des Membres de la FAO aux organes directeurs																		
Pays	Région aux fins de l'élection du Conseil	Bureau régional	Groupes régionaux, informels 2014	Conférence régionale, qualité de membre en 2014	Repr. perm. 2013	Conférence				Conseil								
						Présidence 2007	Participants 2007	Présidence 2013	Participants 2013	Membres 2006	Membres 2007	Membres 2008	Membres 2009	Membres 2010	Membres 2011	Membres 2012	Membres 2013	Membres 2014
République dominicaine	Amérique latine et Caraïbes	RLC	GRULAC/G-77	LARC	Nommé		x		x									
République populaire démocratique de Corée	Asie	RAP	AsG/G-77	APRC	Nommé		x		x									
République tchèque	Europe	néant	ERG/OCDE	ERC	Nommé		x		x									
République-Unie de Tanzanie	Afrique	RAF	AfG/G-77	ARC	Nommé		x		x				x	x	x			
Roumanie	Europe	REU	ERG	ERC	Nommé		x		x	x								
Royaume-Uni	Europe	néant	ERG/OCDE	ERC	Nommé		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Rwanda	Afrique	RAF	AfG, non résident	ARC	Nommé, non résident		x		x									
Sainte-Lucie	Amérique latine et Caraïbes	RLC	GRULAC, non résident	LARC	Nommé, non résident		x		x									
Saint-Kitts-et-Nevis	Amérique latine et Caraïbes	RLC	GRULAC, non résident	LARC	Non nommé		x		x									
Saint-Marin	Europe	néant	ERG	ERC	Nommé		x		x									
Saint-Vincent-et-les Grenadines	Amérique latine et Caraïbes	RLC	GRULAC, non résident	LARC	Non nommé		x		x									
Samoa	Pacifique Sud-Ouest	RAP	SwPG, non résident	APRC	Non nommé		x		x									
Sao Tomé-et-Principe	Afrique	RAF	AfG, non résident	ARC	Nommé, non résident		x		x									
Sénégal	Afrique	RAF	AfG/G-77	ARC	Nommé		x		x		x	x	x	x				
Serbie	Europe	REU	ERG	ERC	Nommé		x		x									
Seychelles	Afrique	RAF	AfG, non résident	ARC	Nommé, non résident		x		x									
Sierra Leone	Afrique	RAF	AfG, non résident	ARC	Nommé, non résident		x		x									
Singapour	Asie	néant		APRC	Non nommé				x									
Slovaquie	Europe	néant	ERG/OCDE	ERC	Nommé		x		x				x	x	x			
Slovénie	Europe	néant	ERG/OCDE	ERC	Nommé		x		x	x								
Somalie	Afrique	RAF	AfG/NERG/G-77	ARC; NERC	Nommé		x		x									
Soudan	Proche-Orient	RNE	AfG/NERG/G-77	ARC; NERC	Nommé		x		x		x	x	x	x				
Soudan du Sud	Afrique	RAF	AfG, non résident	ARC	Non nommé				x									
Sri Lanka	Asie	RAP	AsG/G-77	APRC	Nommé		x		x				x	x	x			

Participation des Membres de la FAO aux organes directeurs																		
Pays	Région aux fins de l'élection du Conseil	Bureau régional	Groupes régionaux, informels	Conférence régionale, qualité de membre en 2014	Repr. perm.	Conférence				Conseil								
						2014	2013	Présidence 2007	Participants 2007	Présidence 2013	Participants 2013	Membres 2006	Membres 2007	Membres 2008	Membres 2009	Membres 2010	Membres 2011	Membres 2012
Zambie	Afrique	RAF	AfG/G-77	ARC	Nommé		x		x	x	x	x						
Zimbabwe	Afrique	RAF	AfG/G-77	ARC	Nommé		x		x				x	x	x			

Légende: AfG: Groupe Afrique; AsG: Groupe Asie; SwPG: Groupe Pacifique Sud-Ouest; GRULAC: Groupe Amérique latine et Caraïbes; ERG: Groupe Europe; NG: Groupe Pays nordiques.

Représentations permanentes 140

Membres de l'Organisation 197

Membres sans droit de vote 3

Participation des Membres de la FAO aux organes directeurs																								
Pays	Comité du Programme				Comité financier				CQCJ				ARC				APRC				ERC			
	Présidence 2006	Membres 2006	Présidence 2014	Membres 2014	Présidence 2006	Membres 2006	Présidence 2014	Membres 2014	Présidence 2007	Membres 2007	Présidence 2013/14	Membres 2013	Présidence 2006	Participants 2006	Présidence 2014	Participants 2014	Présidence 2006	Participants 2006	Présidence 2014	Participants 2014	Présidence 2006	Participants 2006	Présidence 2014	Participants 2014
Comores														X		X								
Congo														X		X								
Costa Rica																								
Côte d'Ivoire														X		X								
Croatie																						X		X
Cuba																						X		X
Danemark						X																X		X
Djibouti														X		X								
Dominique																								
Égypte											X			X		X								
El Salvador																								
Émirats arabes unis																								
Équateur				X						X	X													
Érythrée														X		X								
Espagne																						X		X
Estonie																						X		X
États-Unis d'Amérique						X		X		X		X					X		X					
Éthiopie				X										X		X								
ex-République yougoslave de Macédoine																						X		X
Fédération de Russie											X										X		X	X
Fidji																		X		X				
Finlande																						X		X
France																		X		X		X		X
Gabon										X				X		X								
Gambie														X		X								
Géorgie																						X		X
Ghana														X		X								
Grèce																						X		X
Grenade																								
Guatemala											X													
Guinée											X			X		X								
Guinée équatoriale														X		X								
Guinée-Bissau														X		X								
Guyana																								
Haiti																								
Honduras																								
Hongrie																						X		X

Participation des Membres de la FAO aux organes directeurs																								
Pays	Comité du Programme				Comité financier				CQCJ				ARC				APRC				ERC			
	Présidence 2006	Membres 2006	Présidence 2014	Membres 2014	Présidence 2006	Membres 2006	Présidence 2014	Membres 2014	Présidence 2007	Membres 2007	Présidence 2013/14	Membres 2013	Présidence 2006	Participants 2006	Présidence 2014	Participants 2014	Présidence 2006	Participants 2006	Présidence 2014	Participants 2014	Présidence 2006	Participants 2006	Présidence 2014	Participants 2014
Îles Cook																		X		X				
Îles Féroé (Membre associé)																								
Îles Marshall																		X		X				
Îles Salomon																		X		X				
Inde		X		X														X		X				
Indonésie																	X	X		X				
Iran (République islamique d')																		X		X				
Iraq												X												
Irlande																						X		X
Islande																						X		X
Israël																						X		X
Italie						X																X		X
Jamaïque		X																						
Japon						X		X										X		X				
Jordanie																								
Kazakhstan																		X		X		X		X
Kenya														X		X						X		X
Kirghizistan																						X		X
Kiribati																		X		X				
Koweït																								
Lesotho														X		X								
Lettonie																						X	X	X
Liban																								
Libéria												X		X		X								
Libye		X												X		X								
Lituanie																						X		X
Luxembourg																						X		X
Madagascar														X		X								
Malaisie																		X		X				
Malawi														X		X								
Maldives																		X		X				
Mali													X	X		X								
Malte																						X		X
Maroc								X						X		X								
Maurice														X		X								
Mauritanie														X		X								
Mexique										X														
Micronésie (États																		X		X				

Participation des Membres de la FAO aux organes directeurs																								
Pays	Comité du Programme				Comité financier				CQCJ				ARC				APRC				ERC			
	Présidence 2006	Membres 2006	Présidence 2014	Membres 2014	Présidence 2006	Membres 2006	Présidence 2014	Membres 2014	Présidence 2007	Membres 2007	Présidence 2013/14	Membres 2013	Présidence 2006	Participants 2006	Présidence 2014	Participants 2014	Présidence 2006	Participants 2006	Présidence 2014	Participants 2014	Présidence 2006	Participants 2006	Présidence 2014	Participants 2014
fédérés de)																								
Monaco																						X		X
Mongolie																		X	X	X				
Monténégro																								X
Mozambique														X	X									
Myanmar																		X		X				
Namibie														X	X									
Nauru																		X		X				
Népal																		X		X				
Nicaragua																								
Niger														X	X									
Nigéria		X												X	X									
Nioué																		X		X				
Norvège																						X		X
Nouvelle-Zélande				X														X		X				
Oman																								
Ouganda														X	X									
Ouzbékistan																		X		X		X		X
Pakistan					X		X											X		X				
Palaos																		X		X				
Panama																								
Papouasie-Nouvelle-Guinée												X						X		X				
Paraguay						X																		
Pays-Bas																						X		X
Pérou						X																		
Philippines		X																X		X				
Pologne																						X		X
Portugal																						X		X
Qatar						X																		
République arabe syrienne									X															
République centrafricaine														X	X									
République de Corée																		X		X				
République de Moldova																						X		X
République démocratique du Congo														X	X									
République démocratique																		X		X				

Nombre de sièges au Conseil pour les groupes régionaux				
Groupes régionaux	Nombre de Membres dans chaque groupe régional	Pourcentage des Membres de la FAO	Sièges au Conseil	Pourcentage des sièges au Conseil
Afrique	50	26 %	12	24 %
Amérique du Nord	2	1 %	2	4 %
Amérique latine et Caraïbes	33	17 %	9	18 %
Asie	25	13 %	9	18 %
Europe	48	25 %	10	20 %
Pacifique Sud-Ouest	16	8 %	1	2 %
Proche-Orient	20	10 %	6	12 %
Total	194	100 %	49	100 %

Nombre et durée des sessions des organes directeurs de la FAO entre 2000 et 2013																
Organe directeur	2000-2001	2004-2005			2006-2007			2008-2009			2010-2011			2012-2013		
	Jours	Jours	Sessions	m. en marge	Jours	Sessions	m. en marge	Jours	Sessions	m. en marge	Jours	Sessions	m. en marge	Jours	Sessions	m. en marge
<i>Conférence</i>	11	8	1	4	8	1	4	10	2	2	8	1	9	8	1	18
<i>Conseil</i>	16	15	4	2	15	4	3	12	4	17	21	5	8	21	5	16
<i>Comité du Programme</i>	20	23	4		20	4	0	18	4		27	7		22	4	
<i>Réunion conjointe Comité du Programme + Comité financier</i>	5	4	4		4	4	0	4	4		5	5		5	5	
<i>Comité financier</i>	22	16	4		21	4	0	19	6		25	6		21	5	
<i>CQCJ</i>	s.o.	s.o.	s.o.		4	2		16	7		11	4		13	4	
Total Conférence + Conseil + Comité du Programme + Comité financier + CQCJ	74	66	17	6	72	19	7	79	27	19	97	28	17	90	24	34
<i>Comité de l'agriculture</i>	5	6	2		4	1	1	4	1		4	1		5	1	5
<i>Comité des produits</i>	4	3	1		3	1	4	3	1		3	1		3	1	4
<i>Comité des pêches</i>	5	5	1		5	1		5	1	16	5	1		5	1	
<i>Comité des forêts</i>	5	5	1		5	1	2	5	1		5	1		5	1	53

<i>APRC</i>	5	5	1		5	1		6	1		5	1		5	1	
<i>ARC</i>	5	5	1		5	1		5	1		5	1		5	1	
<i>ERC</i>	5	5	2		3	2		3	2		4	2		4	2	
<i>LARC</i>	5	5	1		5	1		5	1		5	1		5	1	
<i>NERC</i>	5	5	1		5	1		5	1		5	1		5	1	
Total général	118	110	28	6	112	29	14	120	37	35	138	38	17	132	34	96
Total général, hors conférences régionales	93	85	22	6	89	23	14	96	31	35	114	32	17	108	28	96
<i>Sessions du Comité financier pour le PAM</i>		3	1		6	5		12	4		12	6		7	4	

Points des ordres du jour des sessions des organes directeurs											
Organe directeur	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total	%
Conseil											
<i>Cycle de planification de la FAO</i>	1	2	0	3	1	2	5	3		17	6,6 %
<i>Questions liées à la décentralisation</i>	0	1	0	0	0	0	1	0		2	0,8 %
<i>Rapports du Comité du Programme, du Comité financier et de la Réunion conjointe</i>	3	7	3	6	6	6	6	8		45	17,5 %
<i>Rapports et documents du CQCJ</i>	3	7	1	9	6	6	6	6		44	17,1 %
<i>Rapports des conférences régionales</i>	0	0	0	0	4	1	6	0		11	4,3 %
<i>Rapports des comités techniques</i>	0	4	0	4	3	1	4	0		16	6,2 %
<i>Rapports du CSA</i>	1	1	0	2	1	1	1	1		8	3,1 %
<i>Questions liées au PAI</i>	0	0	0	2	2	2	1	2		9	3,5 %
<i>Analyse du Programme de travail pluriannuel</i>	0	0	0	0	1	4	2	2		9	3,5 %
<i>Questions liées au Programme</i>	4	0	0	4	2	6	7	9		32	12,5 %
<i>Questions de procédure</i>	0	6	4	8	3	6	2	5		34	13,2 %
<i>Autres questions</i>	1	6	1	5	1	5	4	7		30	11,7 %
Total	13	34	9	43	30	40	45	43		257	
Comité du Programme											
<i>Questions liées à l'évaluation</i>	6	8	3	9	10	10	6	9		61	47,7 %
<i>Questions liées au PAI</i>	0	0	0	0	1	2	1	0		4	3,1 %
<i>Cycle de planification de la FAO</i>	2	2	1	3	1	4	4	4		21	16,4 %
<i>Questions liées à la décentralisation</i>	1	0	0	0	0	0	1	0		2	1,6 %
<i>Questions liées au Programme et processus de réforme</i>	0	0	0	2	3	6	4	1		16	12,5 %
<i>Analyse du Programme de travail pluriannuel</i>	0	0	0	0	1	4	0	2		7	5,5 %
<i>Autres questions (Corps commun d'inspection, état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations)</i>	2	1	3	4	4	2	0	1		17	13,3 %
Total	11	11	7	18	20	28	16	17		128	
Comité financier											
<i>Contrôle financier</i>	14	15	16	17	10	12	9	11		104	31,9 %
<i>Politique de l'Organisation pour les questions financières</i>	1	2	2	0	1	3	1	3		13	4,0 %
<i>Cycle de planification de la FAO</i>	2	2	0	3	0	3	1	3		14	4,3 %
<i>Questions liées à la décentralisation</i>	0	0	0	1	1	2	0	0		4	1,2 %
<i>Questions liées au Programme et processus de réforme</i>	0	0	0	0	0	0	1	0		1	0,3 %
<i>Vérification interne</i>	6	5	6	5	6	10	13	16		67	20,6 %
<i>Contrôle administratif</i>	7	5	9	6	6	7	5	5		50	15,3 %
<i>Politique de l'Organisation sur les questions d'administration</i>	0	0	0	2	1	0	2	1		6	1,8 %
<i>Analyse du Programme de travail pluriannuel</i>	0	0	0	0	1	1	2	2		6	1,8 %
<i>Questions de procédure</i>	2	2	2	4	2	3	2	2		19	5,8 %

Points des ordres du jour des sessions des organes directeurs											
Organe directeur	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total	%
<i>Autres questions (Corps commun d'inspection, état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations, Président indépendant du Conseil, RGO)</i>	4	5	6	5	1	3	4	3		31	9,5 %
<i>Questions liées au PAI</i>	0	0	0	4	2	2	2	1		11	3,4 %
<i>PAM</i>	24	20	22	19	26	21	12	10		154	32,1 %
Total avec le PAM	60	56	63	66	57	67	54	57		480	
Total sans le PAM	36	36	41	47	31	46	42	47		326	67,9 %
Réunion conjointe Comité du Programme + Comité financier											
<i>Cycle de planification de la FAO</i>	2	2	1	3	1	3	5	3		20	32,3 %
<i>Questions liées à la décentralisation</i>	0	0	0	0	1	2	1	1		5	8,1 %
<i>Questions liées au Programme et processus de réforme</i>	0	0	0	2	6	6	6	3		23	37,1 %
<i>Questions liées au PAI</i>	0	0	0	0	0	1	2	2		5	8,1 %
<i>Autres questions</i>	3	1	1	3	1					9	14,5 %
Sous-total	5	3	2	8	9	12	14	9		62	
<i>Nouvelles questions</i>	4	1	2	5	8	9	8	5		42	67,7 %
<i>Questions débattues au Comité du Programme et au Comité financier</i>	1	2	0	3	1	3	6	4		20	32,3 %
Total	5	3	2	8	9	12	14	9		62	
Synthèse pour les comités du Conseil											
<i>Cycle de planification de la FAO</i>	6	6	2	9	2	10	10	10		55	10,7 %
<i>Questions liées à la décentralisation</i>	1	0	0	1	2	4	2	1		11	2,1 %
<i>Questions liées au Programme et processus de réforme</i>	0	0	0	4	9	12	11	4		40	7,8 %
<i>Questions liées au PAI</i>	0	0	0	4	3	5	5	3		20	3,9 %
<i>Surveillance: finances, vérification interne, évaluations</i>	33	33	34	37	32	39	33	41		282	54,7 %
<i>Politique sur les questions financières et les questions d'administration</i>	1	2	2	2	2	3	3	4		19	3,7 %
<i>Autres questions</i>	11	9	12	16	10	13	8	10		89	17,2 %
Total sans le PAM	52	50	50	73	60	86	72	73		516	
Comité des pêches											
<i>Point / débats sur les questions techniques</i>							2		1	3	6,0 %
<i>Biens publics mondiaux</i>		2		2		2	3		5	14	28,0 %
<i>Stratégies et plans de travail</i>		1		1		1	2		1	6	12,0 %
<i>Questions liées au programme technique</i>		3		3		3			3	12	24,0 %
<i>Questions de procédure</i>							1		1	2	4,0 %
<i>Analyse du Programme de travail pluriannuel</i>							1		1	2	4,0 %
<i>Organes subsidiaires/statutaires</i>		3		2		2	2		2	11	22,0 %
Total		9		8		8	11		14	50	

Points des ordres du jour des sessions des organes directeurs											
Organe directeur	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total	%
Comité des produits											
<i>Point / débats sur les questions techniques</i>		7		6	5		5			23	79,3 %
<i>Biens publics mondiaux</i>										0	0,0 %
<i>Stratégies et plans de travail</i>										0	0,0 %
<i>Questions liées au programme technique</i>		1					1			2	6,9 %
<i>Questions de procédure</i>					1		2			3	10,3 %
<i>Analyse du Programme de travail pluriannuel</i>										0	0,0 %
<i>Organes subsidiaires/statutaires</i>					1					1	3,4 %
Total		8		6	7		8			29	
Comité de l'agriculture											
<i>Point / débats sur les questions techniques</i>		1								1	4,3 %
<i>Biens publics mondiaux</i>							2			2	8,7 %
<i>Stratégies et plans de travail</i>		1		1	1		1			4	17,4 %
<i>Questions liées au programme technique</i>		4		3	4		3			14	60,9 %
<i>Questions de procédure</i>							1			1	4,3 %
<i>Analyse du Programme de travail pluriannuel</i>							1			1	4,3 %
<i>Organes subsidiaires/statutaires</i>										0	0,0 %
Total		6		4	5		8			23	
Comité des forêts											
<i>Point / débats sur les questions techniques</i>		2		4	1				1	8	17,8 %
<i>Biens publics mondiaux</i>										0	0,0 %
<i>Stratégies et plans de travail</i>		2		2	2		2		2	10	22,2 %
<i>Questions liées au programme technique</i>		4			4		4		13	25	55,6 %
<i>Questions de procédure</i>										0	0,0 %
<i>Analyse du Programme de travail pluriannuel</i>							1		1	2	4,4 %
<i>Organes subsidiaires/statutaires</i>										0	0,0 %
Total		8		6	7		7		17	45	
Synthèse pour les comités techniques											
<i>Point / débats sur les questions techniques</i>		10		10	6		7		2	35	23,8 %
<i>Biens publics mondiaux</i>		2		2	0		5		5	16	10,9 %
<i>Stratégies et plans de travail</i>		4		4	3		5		3	20	13,6 %
<i>Questions liées au programme technique</i>		12		6	8		8		16	53	36,1 %
<i>Questions de procédure</i>		0		0	1		4		1	6	4,1 %
<i>Analyse du Programme de travail pluriannuel</i>		0		0	0		3		2	5	3,4 %
<i>Organes subsidiaires/statutaires</i>		3		2	1		2		2	12	8,2 %
Total		31		24	19		34		31	147	

Points des ordres du jour des sessions des organes directeurs											
Organe directeur	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total	%
APRC											
<i>Point sur la politique régionale et les questions techniques et choix en la matière</i>	3			4	5		2		3	17	35,4 %
<i>Questions mondiales</i>	2			2	3		3		2	12	25,0 %
<i>Questions relatives au programme pour la région</i>	1			1	5		3		3	13	27,1 %
<i>Décentralisation</i>					1		1		1	3	6,3 %
<i>Analyse du Programme de travail pluriannuel</i>							1			1	2,1 %
<i>Questions de procédure</i>										0	0,0 %
<i>Organes subsidiaires/statutaires</i>				1	1					2	4,2 %
<i>Autres</i>										0	0,0 %
Total	6			8	15		10		9	48	
ARC											
<i>Point sur la politique régionale et les questions techniques et choix en la matière</i>	3		4		2		2		3	14	30,4 %
<i>Questions mondiales pour contributions / pertinentes pour la région</i>	3		3		3		2		2	13	28,3 %
<i>Questions relatives au programme pour la région</i>			1		3		3		4	11	23,9 %
<i>Décentralisation</i>					1		1		2	4	8,7 %
<i>Analyse du Programme de travail pluriannuel</i>							1		1	2	4,3 %
<i>Questions de procédure</i>									1	1	2,2 %
<i>Organes subsidiaires/statutaires</i>					1					1	2,2 %
<i>Autres</i>										0	0,0 %
Total	6		8		10		9		13	46	
ERC											
<i>Point sur la politique régionale et les questions techniques et choix en la matière</i>	4		2		5		3		6	20	37,0 %
<i>Questions mondiales pour contributions / pertinentes pour la région</i>	1		2		3		1		2	9	16,7 %
<i>Questions relatives au programme pour la région</i>	2				3		3		3	11	20,4 %
<i>Décentralisation</i>					1		1		1	3	5,6 %
<i>Analyse du Programme de travail pluriannuel</i>							1		1	2	3,7 %
<i>Questions de procédure</i>	1						1		2	4	7,4 %
<i>Organes subsidiaires/statutaires</i>	1		2		1		1			5	9,3 %
<i>Autres</i>										0	0,0 %
Total	9		6		13		11		15	54	
LARC											
<i>Point sur la politique régionale et les questions techniques et choix en la matière</i>	5		5		5		2		3	20	45,5 %
<i>Questions mondiales pour contributions / pertinentes pour la</i>			1		1		1		1	4	9,1 %

Points des ordres du jour des sessions des organes directeurs											
Organe directeur	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total	%
<i>région</i>											
<i>Questions relatives au programme pour la région</i>	2		2		4		2		2	12	27,3 %
<i>Décentralisation</i>					1		1		1	3	6,8 %
<i>Analyse du Programme de travail pluriannuel</i>							1		1	2	4,5 %
<i>Questions de procédure</i>										0	0,0 %
<i>Organes subsidiaires/statutaires</i>	1		1		1					3	6,8 %
<i>Autres</i>										0	0,0 %
Total	8		9		12		7		8	44	
NERC											
<i>Point sur la politique régionale et les questions techniques et choix en la matière</i>	7		6		7		2		7	29	50,0 %
<i>Questions mondiales pour contributions / pertinentes pour la région</i>	3		2				2		3	10	17,2 %
<i>Questions relatives au programme pour la région</i>	1		1		5		2		1	10	17,2 %
<i>Décentralisation</i>					1		1		1	3	5,2 %
<i>Analyse du Programme de travail pluriannuel</i>							1		1	2	3,4 %
<i>Questions de procédure</i>										0	0,0 %
<i>Organes subsidiaires/statutaires</i>	1		2		1					4	6,9 %
<i>Autres</i>										0	0,0 %
Total	12		11		14		8		13	58	
Synthèse pour les conférences régionales											
<i>Point sur la politique régionale et les questions techniques et choix en la matière</i>	22		17	4	24		11		22	100	40,0 %
<i>Questions mondiales pour contributions / pertinentes pour la région</i>	9		8	2	10		9		10	48	19,2 %
<i>Questions relatives au programme pour la région</i>	6		4	1	20		13		13	57	22,8 %
<i>Décentralisation</i>	0		0	0	5		5		6	16	6,4 %
<i>Analyse du Programme de travail pluriannuel</i>	0		0	0	0		5		4	9	3,6 %
<i>Questions de procédure</i>	1		0	0	0		1		3	5	2,0 %
<i>Organes subsidiaires/statutaires</i>	3		5	1	5		1		0	15	6,0 %
<i>Autres</i>	0		0	0	0		0		0	0	0,0 %
Total	41		34	8	64		45		58	250	

Liste des manifestations organisées en marge des sessions des organes directeurs, entre 2007 et 2014			
Organe directeur	Année	Session	Titre
Comité des produits	2007		Marchés nationaux et internationaux: gestion des approvisionnements. Organisée par le Réseau des organisations paysannes et des producteurs agricoles d'Afrique de l'Ouest – ROPPA (Ouagadougou), Collectif Stratégies alimentaires – CSA (Bruxelles).
Comité des produits	2007		Amélioration de la gestion des risques concernant le prix des produits agricoles et les conditions climatiques: possibilités d'action et instruments pratiques. Exposé présenté par M. Alexander Sarris, Directeur de la Division du commerce international et des marchés (EST).
Comité des produits	2007		Accords de partenariat économique: collaborer à l'appui de l'intégration régionale et de la souveraineté alimentaire
Comité des produits	2007		Les indicateurs relatifs aux politiques agricoles
Comité des produits	2012		Marché télématique réglementé des produits agricoles. Borsa Merci Telematica Italiana (BMTI).
Comité des produits	2012		Marché télématique réglementé des produits agricoles. Borsa Merci Telematica Italiana (BMTI). Exposé intitulé «Market development and transparency».
Comité des produits	2012		Exposé intitulé «A Chronicle of Food and Hunger»
Comité des produits	2012		Renforcement des échanges intra-africains
Comité de l'agriculture	2007		Réduction des risques liés aux pesticides particulièrement dangereux
Comité de l'agriculture	2012		Exécution d'un programme sur les modes de consommation et de production agricoles et alimentaires durables
Comité de l'agriculture	2012		Utilisation de l'énergie géothermique au service de la sécurité alimentaire dans les pays en développement
Comité de l'agriculture	2012		Qualité liée à l'origine: un outil pour le développement durable? Le Maroc, le Brésil et la Guinée parlent de leur expérience
Comité de l'agriculture	2012		La prévention préserve des vies, protège les moyens d'existence, permet de réaliser des économies: bilan positif de la lutte antiacridienne préventive en Afrique de l'Ouest et du Nord-Ouest
Comité de l'agriculture	2012		Lancement du portail mondial de données sur les zones agroécologiques
Comité des pêches	2014		EAF Nansen. Département des pêches et de l'aquaculture.
Comité des pêches	2014		Lutte contre la pêche INN. Département des pêches et de l'aquaculture / Pew Charitable Trusts / IMCS Network / COMHAFAT.
Comité des pêches	2014		Initiative en faveur de la croissance bleue. Département des pêches et de l'aquaculture.
Comité des pêches	2014		2014, Année internationale de l'agriculture familiale dans le contexte des pêches et de l'aquaculture
Comité des pêches	2014		Reconnaissance, protection et promotion des pêches artisanales aux niveaux international et national. Comité international de planification pour la souveraineté alimentaire.
Comité des pêches	2014		Programme mondial pour la gestion durable des pêches et la conservation de la biodiversité dans les zones ne relevant pas de la juridiction nationale. Département des pêches et de l'aquaculture / Banque mondiale.
Comité des pêches	2014		Eau douce: pêches et avenir. Département des pêches et de l'aquaculture.
Comité des pêches	2014		Participation des Nations Unies à l'Exposition universelle 2015 de Milan. Département des pêches et de l'aquaculture / Département des forêts.
Comité des pêches	2014		Problèmes de durabilité dans la chaîne d'approvisionnement mondiale en produits comestibles de la mer. Global Sustainable Seafood Initiative (GSSI).
Comité des pêches	2014		Pêches et aquaculture en Afrique: expériences tirées du Programme Poisson du NEPAD et de la FAO. Département des pêches et de l'aquaculture / Agence de planification et de coordination du Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique.

Liste des manifestations organisées en marge des sessions des organes directeurs, entre 2007 et 2014			
Organe directeur	Année	Session	Titre
Comité des pêches	2014		Droits fonciers et droits de pêche en 2015: conférence internationale sur les approches fondées sur les droits dans le secteur des pêches. Département des pêches et de l'aquaculture.
Comité des pêches	2014		Le changement climatique sur le terrain. Département des pêches et de l'aquaculture / Partenariat mondial pour le climat, la pêche et l'aquaculture (PaCFA).
Comité des pêches	2014		Mesures à prendre après le Sommet mondial d'Action pour les océans. Département des pêches et de l'aquaculture.
Comité des pêches	2014		L'emploi décent dans le secteur de la pêche et de l'aquaculture. Département des pêches et de l'aquaculture et Département économique et social / Division de la protection sociale.
Comité des pêches	2014		Présentation des activités de PROFISH: étude de la Banque mondiale intitulée «Trade in Fishing Services – emerging perspectives on foreign fishing arrangements»
Comité des pêches	2014		Cadre mondial de données pour la croissance bleue: stratégie pour l'obtention de données, de statistiques et d'informations plus complètes sur les pêches. Département des pêches et de l'aquaculture.
Comité des forêts	2007		Comprendre les régimes forestiers en vue de soutenir leur réforme
Comité des forêts	2007		Petites et moyennes entreprises forestières: mécanisme de gestion durable des forêts au niveau local
Comité des forêts	2012		Expériences nationales dans la mise en œuvre de l'instrument forestier
Comité des forêts	2012		La FAO et le Forum des Nations Unies sur les forêts
Comité des forêts	2012		Investissements en faveur de la gestion locale des forêts: élargir la base financière pour la gestion durable des forêts. Banque mondiale, Union internationale pour la conservation de la nature, FAO, Mécanisme Forêts & Paysans.
Comité des forêts	2012		Initiative de la Grande muraille verte pour le Sahara et le Sahel. FAO, Commission de l'Union africaine, Union européenne, Mécanisme mondial de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification.
Comité des forêts	2012		Plantations forestières – vers un avenir durable. BRACELPA, FOM.
Comité des forêts	2012		Préparation juridique pour REDD+: besoins en appui d'experts et sources de cet appui
Comité des forêts	2012		Penser mondialement et agir localement: lier les efforts des pays aux processus d'application mondiale des réglementations forestières et gouvernance (FLEG)
Comité des forêts	2012		La foresterie électronique à la FAO – outils en ligne pour les connaissances et l'apprentissage
Comité des forêts	2012		Le Programme REDD-ONU: succès de pays
Comité des forêts	2012		Le bois et l'économie verte: les forêts offrent des solutions aux défis mondiaux
Comité des forêts	2012		Communication du PCF
Comité des forêts	2014		Cartographie de la vulnérabilité des montagnes
Comité des forêts	2014		Rémunération des services environnementaux des forêts tropicales: voie à suivre
Comité des forêts	2014		Objectifs de développement durable
Comité des forêts	2014		Potentialités et besoins en développement de capacités en matière de politiques forestières et développement institutionnel en Afrique francophone
Comité des forêts	2014		Réunion circumboréale, organisateur: service canadien des forêts
Comité des forêts	2014		Réunion du bureau de la CFPPPO

Liste des manifestations organisées en marge des sessions des organes directeurs, entre 2007 et 2014			
Organe directeur	Année	Session	Titre
Comité des forêts	2014		Des semences de qualité pour la foresterie (Royal Botanic Gardens of Kew)
Comité des forêts	2014		Réunion informelle du Groupe consultatif sur la connaissance des forêts
Comité des forêts	2014		Groupe de réflexion sur les publications relatives aux forêts (anglais)
Comité des forêts	2014		Évaluation et suivi de la gouvernance forestière
Comité des forêts	2014		Dialogue des responsables des forêts: améliorer la mise en œuvre des politiques en faveur des avantages socioéconomiques
Comité des forêts	2014		Suivi et évaluation des ressources forestières nationales: points de vue des pays sur la rationalisation des directives
Comité des forêts	2014		Entente sur la forêt boréale canadienne
Comité des forêts	2014		Bureau de la Commission européenne des forêts
Comité des forêts	2014		Mécanisme de restauration du paysage forestier: manifestation de lancement
Comité des forêts	2014		Les jeunes et l'éducation dans un secteur forestier en mutation. Leur rôle dans le façonnement de l'avenir
Comité des forêts	2014		Les 3 bassins forestiers tropicaux
Comité des forêts	2014		Promotion de la Commission internationale du peuplier
Comité des forêts	2014		Groupe de réflexion sur les publications relatives aux forêts (anglais)
Comité des forêts	2014		Participation des Nations Unies à l'Exposition universelle 2015 de Milan
Comité des forêts	2014		Dialogue des responsables des forêts: défi Déboisement illicite zéro
Comité des forêts	2014		Forêts boréales: du débat à l'action
Comité des forêts	2014		Équipe de communication du Partenariat de collaboration sur les forêts
Comité des forêts	2014		Première réunion du comité consultatif du XIV ^e Congrès forestier mondial – Jour 1
Comité des forêts	2014		Économie verte et aspects sociaux de la gestion durable des forêts
Comité des forêts	2014		Standing Committee on Commonwealth Forestry
Comité des forêts	2014		Politiques agroenvironnementales en Amérique latine et dans les Caraïbes: expériences et défis dans le programme de développement pour l'après-2015
Comité des forêts	2014		Forêts et systèmes agroforestiers des zones arides
Comité des forêts	2014		Les forêts pour se nourrir en Afrique centrale: mesures visant à pérenniser l'offre
Comité des forêts	2014		Réunion du bureau de la CFALC
Comité des forêts	2014		Troisième comité d'organisation de la quatrième semaine forestière méditerranéenne
Comité des forêts	2014		Réseau de spécialistes de la communication dans le secteur forestier
Comité des forêts	2014		Enquête forestière mondiale
Comité des forêts	2014		Groupe de réflexion sur les publications relatives aux forêts (français)
Comité des	2014		Définition d'une vision commune sur une alimentation et une agriculture durables

Liste des manifestations organisées en marge des sessions des organes directeurs, entre 2007 et 2014			
Organe directeur	Année	Session	Titre
forêts			
Comité des forêts	2014		Réunion des pays d'Afrique australe pour la préparation du programme sous-régional sur les forêts et l'adaptation au changement climatique
Comité des forêts	2014		Reconnaître le rôle essentiel de la foresterie familiale dans la célébration de l'Année internationale de l'agriculture familiale
Comité des forêts	2014		Première réunion du comité consultatif du XIV ^e Congrès forestier mondial – Jour 2
Comité des forêts	2014		Bambou et rotin
Comité des forêts	2014		Mise en œuvre du Plan d'action mondial pour la conservation, l'utilisation durable et la mise en valeur des ressources génétiques forestières: exemples d'activités nationales, régionales et internationales
Comité des forêts	2014		Évaluation des ressources forestières et Global Forest Watch
Comité des forêts	2014		Présentation du Plan de convergence forestier pour l'Afrique de l'Ouest
Comité des forêts	2014		Groupe de réflexion sur les publications relatives aux forêts (espagnol)
Comité des forêts	2014		Comité directeur du Mécanisme Forêts & Paysans
Comité des forêts	2014		Session extraordinaire du Comité des questions forestières méditerranéennes «Silva Mediterranea»
Comité des forêts	2014		Préparation de la Conférence internationale sur les incendies de forêt
Comité des forêts	2014		Préparation du XIV ^e Congrès forestier mondial
Comité des forêts	2014		REDD+ et gestion durable des forêts
Comité des forêts	2014		Manifestation sur le Congrès mondial sur les parcs – thème 4: soutien de la vie humaine
Comité des forêts	2014		Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI)
Comité des forêts	2014		Boîte à outils pour la gestion durable des forêts – séance de démonstration
Conférence	2007		Élargissement du Programme régional de la FAO dans le Pacifique (Département de la coopération technique, FAO)
Conférence	2007		Production durable de soja (Pays-Bas)
Conférence	2007		Les directives volontaires sur le droit à l'alimentation en tant qu'outil de suivi (Réseau d'information et d'action pour le droit à se nourrir – FIAN International)
Conférence	2007		Actions des universités dans le secteur agroalimentaire dans le domaine de la coopération au développement – le cas de l'Espagne (Fundación Cultura de Paz, Espagne)
Conférence	2011		Présentation de la publication de la FAO intitulée «Produire plus avec moins»
Conférence	2011		Le rôle des femmes dans le développement de l'agriculture (manifestation organisée par les États-Unis d'Amérique)
Conférence	2011		Cérémonie de signature d'une Déclaration d'intention entre l'Union européenne et les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome sur la coopération programmatique en matière de sécurité alimentaire et de nutrition
Conférence	2011		Préparatifs de la FAO en vue de la Conférence Rio+20: une économie plus verte grâce à l'agriculture
Conférence	2011		Financements innovants en faveur du développement
Conférence	2011		Séance d'information sur le Système multilatéral du Traité international sur les ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture et le Protocole de Nagoya de la Convention sur la diversité biologique: vers une mise en œuvre harmonieuse après la quatrième session de l'Organe directeur tenue à Bali
Conférence	2011		Manifestation parallèle des organisations internationales non gouvernementales sur les

Liste des manifestations organisées en marge des sessions des organes directeurs, entre 2007 et 2014			
Organe directeur	Année	Session	Titre
			femmes dans l'agriculture
Conférence	2011		Manifestation organisée par le Forum rural mondial sur le projet de célébration d'une année internationale de l'agriculture familiale
Conférence	2011		Cérémonie de remise de la contribution de l'AFC (Asian Football Against Hunger) au Directeur général
Conférence	2013		Améliorer la durabilité des systèmes alimentaires
Conférence	2013		Saluer les progrès remarquables réalisés dans la lutte contre la faim
Conférence	2013		Programme de développement pour l'après-2015
Conférence	2013		Action multilatérale en faveur de l'élevage durable
Conférence	2013		Inauguration de l'exposition sur l'art verrier slovaque
Conférence	2013		Réunion des présidents des conférences régionales de la FAO sur les priorités régionales et les nouveaux objectifs stratégiques de la FAO
Conférence	2013		Présentation de l'index sur l'accès aux semences
Conférence	2013		Inauguration de la Salle des Philippines et de l'exposition, installée dans l'Atrium, sur les rizières en terrasses des cordillères des Philippines
Conférence	2013		Manifestation du Bureau du Haut Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement: sécurité alimentaire, développement durable de l'agriculture et transformations structurelles dans les PMA
Conférence	2013		Présentation de l'Annuaire statistique
Conférence	2013		L'agroécologie, une voie d'avenir
Conférence	2013		Effets de la gestion intégrée: pêche, aquaculture, ressources durables et sécurité alimentaire et nutritionnelle
Conférence	2013		Gabon émergent
Conférence	2013		Fonds de solidarité pour la sécurité alimentaire en Afrique
Conférence	2013		Inauguration de la Salle de l'Éthiopie
Conférence	2013		Célébration du trentième anniversaire de la Commission des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture
Conférence	2013		Rôle de la science dans la détermination des normes internationales en matière d'alimentation et d'agriculture
Conférence	2013		Atteindre ensemble les objectifs fixés: mobiliser des ressources afin d'obtenir des résultats au sein du Cadre stratégique
Conseil	2006	CL131	La science au service des politiques de développement agricole et rural. Manifestation organisée par l'université de Wageningen, Pays-Bas.
Conseil	2007	CL 132	Coopération décentralisée et développement durable des montagnes
Conseil	2007	CL 132	Partenariats public-privé entre les Pays-Bas et des pays en développement. Manifestation organisée par le Gouvernement des Pays-Bas
Conseil	2011	CL 141	Point sur l'urgence nucléaire au Japon
Conseil	2011	CL 141	Présentation de l'avant-projet des Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes relatifs aux terres et autres ressources naturelles
Conseil	2011	CL 143	Présentation du rapport complet sur l'état des ressources en terres et en eau pour l'alimentation et l'agriculture dans le monde (SOLAW)
Conseil	2011	CL 143	Contribution du secteur agricole à la stratégie nationale sur le changement climatique: nouvel aspect des politiques publiques (présentation organisée par le Costa Rica)
Conseil	2011	CL 143	Projet de la FAO intitulé «Produits d'information pour la prise de décisions concernant la politique de l'eau et la gestion des ressources hydriques dans le bassin du Nil»
Conseil	2011	CL 143	Les activités de la Facilité alimentaire de l'Union européenne et les organismes ayant leur siège à Rome
Conseil	2011	CL 143	Célébration du 40 ^e anniversaire du Consortium des centres de recherche internationaux sur l'agriculture
Conseil	2011	CL 143	Point sur une visite de terrain effectuée récemment par des représentants permanents auprès de la FAO
Conseil	2012	CL 144	Découvrir le quinoa: séance de dégustation

Liste des manifestations organisées en marge des sessions des organes directeurs, entre 2007 et 2014			
Organe directeur	Année	Session	Titre
Conseil	2012	CL 144	IMPACT – Traduire le savoir en action – Présentation de domaines d’action prioritaires au travers d’exemples de réussites
Conseil	2012	CL 144	Convention de Rotterdam: pour un avenir sans risque. Partage des informations sur les pesticides dangereux dans le commerce international
Conseil	2012	CL 144	Présentation de l’ouvrage intitulé «Lo que la tierra nos da», fruit de la coopération entre la FAO, la Bolivie et l’Italie pour la conservation des ressources génétiques
Conseil	2012	CL 145	L’Amérique latine et les Caraïbes libérées de la faim en 2025
Conseil	2012	CL 145	Produire moins de déchets alimentaires et les transformer en ressource. Manifestation organisée par: Université de Bologne – faculté d’agriculture – Last Minute Market; Cooperazione Universitaria DGCS MAE; FAO – Initiative mondiale «Réduire les pertes vivrières et le gaspillage de nourriture»
Conseil	2012	CL 145	Préserver la santé des sols pour renforcer la sécurité alimentaire mondiale – Une journée consacrée aux sols
Conseil	2012	CL 145	Investir dans l’agriculture pour un avenir meilleur – La situation mondiale de l’alimentation et de l’agriculture 2012
Conseil	2012	CL 145	Outil FAOSTAT de diffusion des données et base de données récente sur les gaz à effet de serre
Conseil	2013	CL 146	Nouvelles approches unifiées pour mettre un terme à la faim en Afrique: promouvoir la sécurité alimentaire et nutritionnelle
Conseil	2013	CL 146	Séance d’information sur la crise acridienne à Madagascar
Conseil	2013	CL 146	Sécurité alimentaire et nutrition dans le programme de développement de l’après-2015
Conseil	2013	CL 146	Séance d’information des États Membres sur l’évolution de la situation en ce qui concerne la grippe aviaire H7N9
Conseil	2013	CL 146	Découvrir le quinoa: séance de dégustation
Conseil	2013	CL 148	L’Initiative mondiale de la FAO à l’appui de la sécurité alimentaire, de la lutte contre la pauvreté et de la gestion durable des ressources aquatiques
Conseil	2013	CL 148	Les données ouvertes dans les domaines de l’agriculture et de la sécurité alimentaire
Conseil	2013	CL 148	Journée mondiale des sols – Plateforme de sensibilisation à l’importance des sols
Conseil	2014	CL 149	Cérémonie de remise de prix: Saluer les progrès exceptionnels réalisés dans la lutte contre la faim
Conseil	2014	CL 149	Manifestation en marge organisée par le Maroc
Conseil	2014	CL 149	Parvenir à la sécurité alimentaire par la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire
Conseil	2014	CL 149	Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification/Italie: Journée mondiale de la lutte contre la désertification
Conseil	2014	CL 149	Célébration du 50 ^e anniversaire du G-77
Conseil	2014	CL 149	Initiative régionale sur le riz
Conseil	2014	CL 149	Traité international sur les ressources phylogénétiques pour l’alimentation et l’agriculture
Conseil	2014	CL 149	Rôle de la FAO dans le Programme d’action mondial en faveur de la sécurité sanitaire

Coûts des services assurés pour les organes directeurs de la FAO en 2012-2013 et projections pour 2014-2015

	Comité des forêts				Comité des pêches				Comité de l'agriculture				Comité des produits				Coût total en 2012-2013		Coût total en 2014-2015	
	2012-2013	%	2014-2015	%	2012-2013	%	2014-2015	%	2012-2013	%	2014-2015	%	2012-2013	%	2014-2015	%	USD	%	USD	%
Budget DWH																				
Organes directeurs, secrétaires % temps		47,5		55,0		95,0		100,0		45,0		40,0		45,0		45,0				
Organes directeurs, secrétaires P5, coût	220 978	29,7 %	255 869	29 %	441 955	54,1 %	465 216	42 %	209 347	27,8 %	186 086	27 %	209 347	26,7 %	209 347	27 %	1 081 627	34,9 %	1 116 518	32,3 %
Organes directeurs, autre personnel de catégorie P, P4, documents techniques et présence aux réunions	66 913	9,0 %	91 245	10 %	24 885	3,0 %	44 240	4 %	179 725	23,9 %	201 845	29 %	165 900	21,2 %	165 900	21 %	437 423	14,1 %	503 230	14,5 %
Organes directeurs, autre personnel de catégorie P, P4, administration	30 415	4,1 %	33 180	4 %	8 295	1,0 %	11 060	1 %	8 295	1,1 %	13 825	2 %	17 000	2,2 %	18 000	2 %	64 005	2,1 %	76 065	2,2 %
Organes directeurs, personnel des services généraux, G6	38 065	5,1 %	43 030	5 %	19 860	2,4 %	33 100	3 %	72 820	9,7 %	46 340	7 %	42 000	5,4 %	42 000	5 %	172 745	5,6 %	164 470	4,8 %
Sous-Directeur général, % temps		3,5		5,0		6,3		6,3		4,0		5,0		10,0		10,0				
Sous-Directeur général, coût	23 327	3,1 %	33 324	4 %	41 988	5,1 %	41 988	4 %	26 659	3,5 %	33 324	5 %	57 538	2,8 %	57 538	7 %	149 512	4,8 %	166 174	4,8 %
Organes directeurs, consultants, documents techniques, jours	0		0		0	0,0 %	0	0 %	36 000	4,8 %	0	0 %	0	0,0 %	0	0 %	36 000	1,2 %	0	0,0 %
Organes directeurs, consultants, administration, jours	10 000	1,3 %	7 500	1 %		0,0 %		0 %	0	0,0 %	0	0 %	0	0,0 %	0	0 %	10 000	0,3 %	7 500	0,2 %
Déplacements membres organes directeurs, USD	39 000	5,2 %	39 000	4 %	0	0,0 %	160 000	14 %		0,0 %		0 %		0,0 %		0 %	39 000	1,3 %	199 000	5,8 %
Traductions/publications, total, USD	153 408	20,6 %	226 669	26 %	190 990	23,4 %	191 000	17 %	117 000	15,5 %	117 000	17 %	166 000	21,2 %	166 000	21 %	627 398	20,3 %	700 669	20,3 %

Interprétation, total, USD	162 225	21,8 %	140 000	16 %	89 302	10,9 %	157 500	14 %	103 000	13,7 %	103 000	15 %	125 000	16,0 %	125 000	16 %	479 527	15,5 %	525 500	15,2 %
Total	744 330	100 %	869 817	100 %	817 275	100 %	1 104 104	100 %	752 846	100 %	701 420	100 %	782 785	95 %	783 785	100 %	3 097 237	100 %	3 459 126	100 %

Coûts des services assurés pour les organes directeurs de la FAO en 2012-2013 et projections pour 2014-2015																				
	ARC				ERC				APRC				LARC				NERC			
	2012-2013	%	2014-2015	%	2012-2013	%	2014-2015	%	2012-2013	%	2014-2015	%	2012-2013	%	2014-2015	%	2012-2013	%	2014-2015	%
Budget DWH	432 636		600 000		612 658		400 000		s.o.		400 000		161 330		400 000		198 786		400 000	
Organes directeurs, secrétaires % temps		50,0		50,0		40,0		40,0		10,5		23,0		33,6		33,6		20,0		35,0
Organes directeurs, secrétaires P5, P4 pour OSD, coût	232 608	27,4%	232 608	36,8%	186 086	23,4%	186 086	23,5%	48 848	12,6%	107 000	20,7%	156 313	24,7%	156 313	23,9%	93 043	13,5%	162 826	19,7%
Organes directeurs, autre personnel de catégorie P, P4, documents techniques et présence aux réunions	59 171	7,0%	64 701	10,2%	121 660	15,3%	94 010	11,9%	53 088	13,7%	69 678	13,5%	102 000	16,1%	102 000	15,6%	196 315	28,4%	160 923	19,4%
Organes directeurs, autre personnel de catégorie P, P4, administration	9 401	1,1%	12 166	1,9%	94 010	11,8%	63 595	8,0%	66 360	17,1%	55 300	10,7%	47 000	7,4%	47 000	7,2%	34 286	5,0%	39 816	4,8%
Organes directeurs, personnel des services généraux, G6	33 100	3,9%	26 480	4,2%	69 510	8,7%	69 510	8,8%	19 860	5,1%	39 720	7,7%	70 000	11,1%	70 000	10,7%	150 605	21,8%	150 605	18,2%
Sous-Directeurs généraux / Directeur, % temps		50,0		25,0		10,0		17,5		7,5		12,5		18,5		18,5		10,0		15,0
Sous-Directeurs généraux / Directeur, coût	333 240	39,3%	166 620	26,4%	66 648	8,4%	116 634	14,8%	49 986	12,9%	83 310	16,1%	123 299	19,5%	123 299	18,9%	66 648	9,6%	99 972	12,1%
Organes directeurs, consultants, documents techniques, jours	24 000	2,8%	0	0,0%	28 000	3,5%	8 000	1,0%	6 000	1,5%	6 000	1,2%	19 000	3,0%	19 000	2,9%	40 000	5,8%	44 000	5,3%
Organes directeurs, consultants, administration, jours	18 000	2,1%	18 000	2,9%	2 000	0,3%	0	0,0%	0	0,0%	13 000	2,5%	10 000	1,6%	10 000	1,5%	17 600	2,5%	32 800	4,0%

Déplacements membres organes directeurs, USD														0,0%		0,0%					
Traductions/publica- tions, total, USD	26 478	3,1%	24 779	3,9%	185 269	23,3%	179 951	22,8%	85 000	22,0%	85 000	16,4%	56 644	9,0%	94 864	14,5%	55 000	8,0%	93 696	11,3%	
Interprétation, total, USD	112 792	13,3%	86 020	13,6%	41 540	5,2%	72 420	9,2%	58 000	15,0%	58 000	11,2%	47 655	7,5%	30 388	4,7%	38 000	5,5%	43 832	5,3%	
Total	848 790	100%	631 374	100%	794 723	100%	790 207	100%	387 142	100%	517 008	100%	631 910	100%	652 863	100%	691 497	100%	828 470	100%	

./.. verso

Coûts des services assurés pour les organes directeurs de la FAO en 2012-2013 et projections pour 2014-2015								
	OSD				Coût en 2012-2013		Coût en 2014-2015	
	2012-2013	%	2014-2015	%	USD	%	USD	%
Budget DWH								
Organes directeurs, secrétaires % temps		100,0		100,0				
Organes directeurs, secrétaires P5, P4 pour OSD, coût	403 488	67,7 %	403 488	67,7 %	1 120 386	28,4 %	1 248 320	31,1 %
Organes directeurs, autre personnel de catégorie P, P4, documents techniques et présence aux réunions	38 710	6,5 %	38 710	6,5 %	570 944	14,5 %	530 022	13,2 %
Organes directeurs, autre personnel de catégorie P, P4, administration	13 825	2,3 %	13 825	2,3 %	264 882	6,7 %	231 702	5,8 %
Organes directeurs, personnel des services généraux, G6	39 720	6,7 %	39 720	6,7 %	382 795	9,7 %	396 035	9,9 %
Sous-Directeurs généraux / Directeur, % temps		17,5		17,5				
Sous-Directeurs généraux / Directeur, coût	100 691	16,9 %	100 691	16,9 %	740 512	18,7 %	690 526	17,2 %
Organes directeurs, consultants, documents techniques, jours			0		117 000	3,0 %	77 000	1,9 %
Organes directeurs, consultants, administration, jours			0		47 600	1,2 %	73 800	1,8 %

Déplacements membres organes directeurs, USD			0					
Traductions/publications, total, USD			0		408 391	10,3 %	478 290	11,9 %
Interprétation, total, USD			0		297 987	7,5 %	290 660	7,2 %
Total	596 434	100 %	596 434	100 %	3 950 497	100 %	4 016 355	100 %

Coûts des services assurés pour les organes directeurs de la FAO en 2012-2013 et projections pour 2014-2015

	Conférence				Conseil				Comité du Programme et Réunion conjointe				Comité financier				CQCJ			
	2012-2013	%	2014-2015	%	2012-2013	%	2014-2015	%	2012-2013	%	2014-2015	%	2012-2013	%	2014-2015	%	2012-2013	%	2014-2015	%
Salaires personnel cadre organique, CPA, USD	338 839	12,9 %	338 839	12,9 %	503 995	15,3 %	503 995	15,3 %	37 390	1,4 %	37 390	1,9 %	37 390	1,8 %	37 390	1,8 %	22 592	2,9 %	22 592	2,9 %
Salaires personnel services généraux, CPA, USD	456 676	17,4 %	456 676	17,4 %	509 059	15,5 %	509 059	15,5 %	60 376	2,3 %	60 376	3,0 %	60 376	2,9 %	60 376	2,9 %	49 096	6,4 %	49 096	6,4 %
Heures supplémentaires CPA, USD	32 719	1,2 %	32 719	1,2 %	48 347	1,5 %	48 347	1,5 %	4 152	0,2 %	4 152	0,2 %	12 953	0,6 %	12 953	0,6 %	1	0,0 %	1	0,0 %
Organes directeurs, secrétaires % temps										45,0		40,0		30,0		30,0		32,5		32,5
Organes directeurs, secrétaires P5, coût									209 347	8,1 %	186 086	9,4 %	139 565	6,8 %	139 565	6,8 %	151 195	19,6 %	151 195	19,6 %
Organes directeurs, autre personnel de catégorie P, P4, documents techniques et présence aux réunions									117 789	4,6 %	117 789	5,9 %	115 196	5,6 %	115 196	5,6 %	92 351	11,9 %	92 351	11,9 %
Organes directeurs, autre personnel de catégorie P, P4, administration									0		0		0		0		553	0,1 %	553	0,1 %
Organes directeurs, personnel des services généraux, G6									139 020	5,4 %	139 020	7,0 %	181 388	8,8 %	181 388	8,8 %	15 888	2,1 %	15 888	2,1 %
Directeurs, % temps										35,0		35,0		5,0		5,0		30,0		30,0
Directeurs, coût									201 382	7,8 %	201 382	10,1 %	28 769	1,4 %	28 769	1,4 %	172 613	22,3 %	172 613	22,3 %
Consultants et contrats, CPA, USD	81 334	3,1 %	81 334	3,1 %	128 590	3,9 %	128 590	3,9 %	1 127	0,0 %	1 127	0,1 %	13 284	0,6 %	13 284	0,6 %	2 475	0,3 %	2 475	0,3 %
Organes directeurs, consultants, documents techniques, jours									9 000	0,3 %	9 000	0,5 %	0		0		0		0	
Organes directeurs, consultants, administration, jours													0		0		0		0	
Déplacements membres organes directeurs, CPA, USD	28 374	1,1 %	28 374	1,1 %	208 054	6,3 %	208 054	6,3 %	5 262	0,2 %	5 262	0,3 %	51 149	2,5 %	51 149	2,5 %	37 370	4,8 %	37 370	4,8 %
Traductions/publications, total, USD	959 132	36,6 %	959 132	36,6 %	1 086 073	33,0 %	1 086 073	33,0 %	1 371 670	53,1 %	800 000	40,2 %	1 035 363	50,3 %	1 035 363	50,3 %	155 498	20,1 %	155 498	20,1 %

Interprétation, total, USD	618 450	23,6 %	618 450	23,6 %	685 867	20,8 %	685 867	20,8 %	392 700	15,2 %	392 700	19,7 %	386 925	18,8 %	386 925	18,8 %	74 025	9,6 %	74 025	9,6 %
Dépenses générales de fonctionnement, services d'appui technique	82 416	3,1 %	82 416	3,1 %	7 940	0,2 %	7 940	0,2 %	82	0,0 %	82	0,0 %	206	0,0 %	206	0,0 %				
Frais de représentation, CPA, USD	700	0,0 %	700	0,0 %	96 606	2,9 %	96 606	2,9 %	3 162	0,1 %	3 162	0,2 %	978	0,0 %	978	0,0 %	562	0,1 %	562	0,1 %
Services communs internes + externes	17 769	0,7 %	17 769	0,7 %	15 564	0,5 %	15 564	0,5 %	0		0		3 405	0,2 %	3 405	0,2 %	0	0,0 %	0	
Achats	2 207	0,1 %	2 207	0,1 %	2 788	0,1 %	2 788	0,1 %					0		0					
Prêts informatique									446	0,0 %	446	0,0 %	6 988	0,3 %	6 988	0,3 %	0		0	
Distribution en fin d'exercice du déficit / de l'excédent du pool, pool des services communs internes, total, USD									31 328	1,2 %	31 328	1,6 %	-17 155	-0,8 %	-17 155	-0,8 %	-1 228	-0,2 %	-1 228	-0,2 %
Autres recettes									0	0,0 %	0					0,0 %		0,0 %		0,0 %
Total	2 618 616	100 %	2 618 616	100 %	3 292 883	100 %	3 292 883	100 %	2 584 233	100 %	1 989 302	100 %	2 056 780	100 %	2 056 780	100 %	772 991	100 %	772 991	100 %

/.. verso

Coûts des services assurés pour les organes directeurs de la FAO en 2012-2013 et projections pour 2014-2015

	Président indépendant du Conseil		Coût en 2012-2013		Coût en 2014-2015			
	2012-2013	%	USD	%	USD	%		
Salaires personnel cadre organique, CPA, USD		0,0 %		0,0 %	940 206	8,1 %	940 206	8,5 %
Salaires personnel services généraux, CPA, USD		0,0 %		0,0 %	1 135 583	9,8 %	1 135 583	10,3 %
Heures supplémentaires CPA, USD		0,0 %		0,0 %	98 172	0,8 %	98 172	0,9 %
Organes directeurs, secrétaires % temps					0		0	
Organes directeurs, secrétaires P5, coût		0,0 %		0,0 %	500 107	4,3 %	476 846	4,3 %
Organes directeurs, autre personnel de catégorie P, P4, documents techniques et présence aux réunions		0,0 %		0,0 %	325 336	2,8 %	325 336	2,9 %
Organes directeurs, autre personnel de catégorie P, P4, administration		0,0 %		0,0 %	553	0,0 %	553	0,0 %
Organes directeurs, personnel des services généraux, G6		0,0 %		0,0 %	336 296	2,9 %	336 296	3,0 %
Directeurs, % temps					0		0	
Directeurs, coût		0,0 %		0,0 %	402 763	3,5 %	402 763	3,6 %
Consultants et contrats, CPA, USD	47 600	17,6 %	47 600	14,2 %	274 410	2,4 %	274 410	2,5 %
Organes directeurs, consultants, documents techniques, jours		0,0 %		0,0 %	9 000	0,1 %	9 000	0,1 %
Organes directeurs, consultants, administration, jours		0,0 %		0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Déplacements membres organes directeurs, CPA, USD	222 752	82,4 %	286 518	85,8 %	552 961	4,8 %	616 727	5,6 %

	2012-2013		2014-2015 (projection)	
	USD	%	USD	%
<i>Conférence</i>	2 618 616	14,0 %	2 618 616	14,1 %
<i>Conseil</i>	3 292 883	17,7 %	3 292 883	17,8 %
<i>Président indépendant du Conseil</i>	270 352	1,5 %	334 118	1,8 %
<i>Comité du Programme et Réunion conjointe</i>	2 584 233	13,9 %	1 989 302	10,7 %
<i>Comité financier</i>	2 056 780	11,0 %	2 056 780	11,1 %
<i>CQCJ</i>	772 991	4,1 %	772 991	4,2 %
<i>Comité des pêches</i>	817 275	4,4 %	1 104 104	6,0 %
<i>Comité des forêts</i>	744 330	4,0 %	869 817	4,7 %
<i>Comité de l'agriculture</i>	752 846	4,0 %	701 420	3,8 %
<i>Comité des produits</i>	782 785	4,2 %	783 785	4,2 %
<i>ARC</i>	848 790	4,6 %	631 374	3,4 %
<i>APRC</i>	387 142	2,1 %	517 008	2,8 %
<i>ERC</i>	794 723	4,3 %	790 207	4,3 %
<i>LARC</i>	631 910	3,4 %	652 863	3,5 %
<i>NERC</i>	691 497	3,7 %	828 470	4,5 %
<i>OSD</i>	596 434	3,2 %	596 434	3,2 %
Total général	18 643 588	100 %	18 540 171	100 %

Traductions/publications, total, USD		0,0 %		0,0 %	4 607 736	39,7 %	4 036 066	36,5 %
Interprétation, total, USD		0,0 %		0,0 %	2 157 967	18,6 %	2 157 967	19,5 %
Dépenses générales de fonctionnement, services d'appui technique		0,0 %		0,0 %	90 644	0,8 %	90 644	0,8 %
Frais de représentation, CPA, USD		0,0 %		0,0 %	102 008	0,9 %	102 008	0,9 %
Services communs internes + externes		0,0 %		0,0 %	36 738	0,3 %	36 738	0,3 %
Achats,		0,0 %		0,0 %	4 995	0,0 %	4 995	0,0 %
Prêts informatique		0,0 %		0,0 %	7 434	0,1 %	7 434	0,1 %
Distribution en fin d'exercice du déficit / de l'excédent du pool, pool des services communs internes, total, USD		0,0 %		0,0 %	12 945	0,1 %	12 945	0,1 %
Autres recettes		0,0 %		0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Total	270 352	100 %	334 118	100 %	11 595 854	100 %	11 064 690	100,0 %