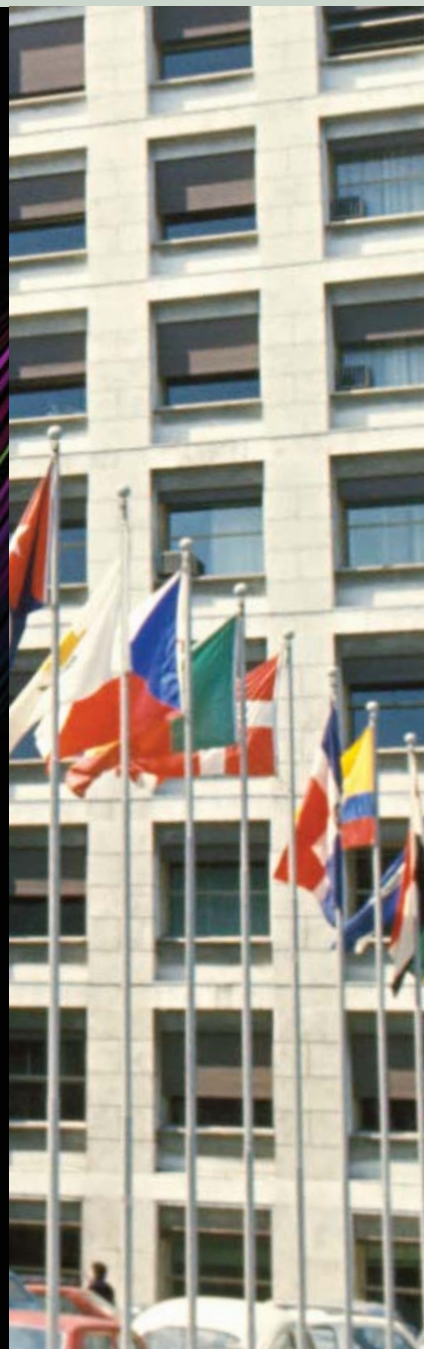


Diriger la FAO en période de turbulences

De 1994 à 2011



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



Diriger la FAO en période de turbulences

De 1994 à 2011

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE

Rome, 2012

Traduit de l'anglais.

Titre original: Managing FAO in turbulent times: from 1994 to 2011

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

ISBN 978-92-5-207096-2

Tous droits réservés. La FAO encourage la reproduction et la diffusion des informations figurant dans ce produit d'information. Les utilisations à des fins non commerciales seront autorisées à titre gracieux sur demande. La reproduction pour la revente ou à d'autres fins commerciales, y compris à des fins didactiques, pourra être soumise à des frais. Les demandes d'autorisation de reproduction ou de diffusion de matériel dont les droits d'auteur sont détenus par la FAO et toute autre requête concernant les droits et les licences sont à adresser par courriel à l'adresse copyright@fao.org ou au Chef de la Sous-Division des politiques et de l'appui en matière de publications, Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie.

© FAO 2012

© FAO 2011 (édition anglaise)

TABLE DES MATIÈRES

Préface	ix
----------------	----

Introduction	x
---------------------	---

Chapitre 1

Les défis à relever: le monde en 1994	1
--	---

Trois phases de l'histoire de la FAO	2
--------------------------------------	---

Tirer parti des premiers enseignements	3
--	---

Chapitre 2

1994-2000 Des défis à l'action: les jalons du changement au sein de la FAO	5
---	---

Le plan d'action pour le changement	6
-------------------------------------	---

Accroître l'efficacité, réduire les coûts et mobiliser des ressources	12
---	----

Mobilisation de ressources	18
----------------------------	----

Faire face aux contraintes financières	20
--	----

Chapitre 3

2000-2005 L'entrée de la FAO dans le nouveau millénaire	27
--	----

Facteurs externes affectant la FAO	27
------------------------------------	----

Ressources humaines	35
---------------------	----

Chapitre 4

2006-2011 Le renouveau de la FAO: une vision pour le vingt-et-unième siècle	43
--	----

Améliorer les prestations des services et la reddition des comptes	43
--	----

Changement de culture	51
-----------------------	----

Maintenir la lutte contre la faim à l'ordre du jour mondial	53
---	----

Partenariats et alliances	55
---------------------------	----

Conclusion	66
-------------------	----

Annexes	69
----------------	----

Comité éditorial

Président: Jacques Diouf, Directeur général de la FAO

Vice-Présidente: Ann Tutwiler, Directrice générale adjointe (Connaissances)

Membres:

Manoj Juneja, Directeur général adjoint (Opérations)

Louis Gagnon, Conseiller juridique

Nicholas Nelson, Sous-directeur général, Département des services internes, des ressources humaines et des finances

Basharat Ali, Directeur, Bureau de l'appui à la décentralisation

David Benfield, Directeur, Unité de Gestion du programme PAI

Theresa Panuccio, Directrice, Division des services administratifs

Tony Alonzi, Directeur, Division des ressources humaines

Robert Moore, Directeur, Bureau de l'évaluation

Boyd Haight, Directeur, Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources

Ali Mekouar, Directeur, Division de la Conférence, du Conseil et du protocole

Sharon Lee Cowan, Chef, Sous-Division de la communication et conception publicitaire, Bureau des communications et des relations extérieures

Membre de droit:

Khalid Mehboob, Ancien Sous-directeur général, Département des services internes, des ressources humaines et des finances

Remerciements

La présente publication a été réalisée sous la direction d'Ann Tutwiler, Directrice générale adjointe (Connaissances) de la FAO, et compte tenu des avis d'un comité éditorial composé de cadres supérieurs de la FAO ainsi que des contributions d'employés anciens et actuels, qui, grâce à leur service dévoué, ont transformé l'Organisation en l'aidant à remplir sa mission consistant à édifier un monde libéré de la faim.

Alessandro Spairani a rédigé l'avant-projet de cette publication et en a coordonné la rédaction. Nous tenons à remercier tout particulièrement Nancy Hart qui a lu et révisé le manuscrit, et a recueilli les témoignages du personnel. Il convient de remercier également tous les directeurs et membres du personnel qui ont examiné l'avant-projet rédactionnel, la Sous-Division des politiques et de l'appui en matière de publications, Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation (OEK), et Bureau de la Directrice générale adjointe (Connaissances), qui ont supervisé et facilité le processus de publication, ainsi que le Cabinet du Directeur général de la FAO qui en a assuré la dernière lecture.

Abréviations

ADAM	Cartographie des aides publiques pour le développement de l'agriculture
APD	Aide publique au développement
APO	Cadre associé / Programme des cadres associés
CCS	Conseil des chefs de secrétariats du système des Nations Unies
CSA	Comité de la sécurité alimentaire mondiale
COIN	Réseau d'information des bureaux de pays
CPT	Équipe commune pour les achats FAO/PAM/FIDA
CSS	Coopération Sud-Sud
EEI	Évaluation externe indépendante
EMPRES	Système de prévention et de réponse rapide contre les ravageurs et les maladies transfrontières des animaux et des plantes
ERP	Planification des ressources de l'entreprise
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FAS	Système de comptabilité de terrain
FIDA	Fonds international de développement agricole
FPMIS	Système d'information sur la gestion du programme de terrain
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
GSBD	Base de données sur les organes directeurs et statutaires
HRMM	Modèle de gestion des ressources humaines
IFI	Institution financière internationale
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
JAC/FAOR	Comité consultatif mixte sur la réforme de la FAO
JPP	Programme des jeunes cadres
MOSS	Normes minimales de sécurité opérationnelle des Nations Unies
NARS	Système de recherche agricole nationale
NMTPF	Cadre national des priorités à moyen terme
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIE	Organisation mondiale de la santé animale
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
OSC	Organisation de la société civile
PAI	Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO
PCT	Programme de coopération technique
PEMS	Système de gestion et d'évaluation de la performance
PFRDV	Pays à faible revenu et à déficit vivrier
PIRES	Système d'appui à la planification et à l'évaluation
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PRWS	Site Internet des représentants permanents

PSA	Accord de services personnels
PSMS	Système de gestion des stocks de pesticides
TADINFO	Système d'information sur les maladies animales transfrontières
TAO	Outils de traduction assistée par ordinateur
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UE	Union européenne
UNSAS	Normes comptables du système des Nations Unies
UTF	Fonds fiduciaires unilatéraux
VOIP	Voix sur réseau IP
WAICENT	Centre mondial d'information agricole

Préface

J'ai eu l'insigne honneur de diriger pendant ces dix-huit dernières années l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), une des institutions spécialisées les plus importantes du système des Nations Unies, à laquelle la communauté internationale a confié le mandat fondamental de favoriser le développement agricole et de combattre la faim dans le monde.

De nombreuses publications décrivent déjà ce que fait la FAO pour accomplir sa mission. Aujourd'hui, cet ouvrage se propose de retracer le travail de la FAO sous l'angle des décisions de gestion interne: comment nous avons changé le mode de gestion de l'Organisation pour atteindre nos objectifs, et avec quelles ressources matérielles et financières; comment nous avons eu recours à des outils plus modernes; comment nous nous sommes adaptés à l'évolution de la situation économique et financière mondiale. En réalité, tout cela a fait partie de notre travail. Nous avons pris ces décisions afin que la FAO soit mieux en mesure d'aider les États Membres et la communauté mondiale à réaliser l'objectif vital de la sécurité alimentaire universelle. Lorsque je suis arrivé en 1994, j'ai lancé une consultation de grande envergure en vue de revoir les priorités de l'Organisation, d'évaluer la structure en place et les méthodes de travail, de manière à la transformer en centre d'excellence agricole, facilitant l'accès aux connaissances dans le monde entier.

Le travail normatif et opérationnel de la FAO a été recentré sur le thème de la sécurité alimentaire. Nous avons œuvré en partenariat avec nos Membres pour parvenir à un développement durable, en les aidant à renforcer leur aptitude à accroître leur production agricole, à faire face à des situations de crise, par exemple en prenant des mesures préventives contre les ravageurs et les maladies transfrontières des animaux et des plantes, et en encourageant un usage responsable des ressources hydriques limitées. En outre, nous avons développé les activités normatives de l'Organisation, ses bases de données agricoles et systèmes d'alerte rapide d'une importance cruciale, et nous avons lancé le Programme spécial pour la sécurité alimentaire et favorisé la coopération Sud-Sud.

Cette action a été menée de pair avec l'établissement d'un plan destiné à mettre en place une meilleure gouvernance, qui appelait à décentraliser les opérations, à rationaliser les procédures administratives et financières, à améliorer la planification et la budgétisation, à moderniser les systèmes d'information et de communication, et à perfectionner les méthodes de vérification des comptes, tout en s'efforçant de faire davantage d'économies et de gains d'efficience par une réduction des coûts des intrants, une amélioration des processus et des mesures de recouvrement des coûts plus efficaces.

Le résultat final est une organisation horizontale, plus plate et moins hiérarchique; une structure qui est axée sur les résultats, plus adaptée aux objectifs à atteindre. Les directeurs, tant au siège que dans les bureaux décentralisés, sont davantage responsabilisés et jouissent d'une plus grande délégation de pouvoir, ce qui leur confère également l'obligation de rendre des comptes.

Je vais quitter l'Organisation dans laquelle j'ai passé une grande partie de ma vie avec parfois quelques frustrations, mais aussi avec beaucoup de satisfaction. La vision que j'ai eue il y a 18 ans est proche de la réalité. Je le vois. Nous avons aujourd'hui une FAO transformée et renouvelée, plus légère, plus ciblée et mieux armée pour le XXI^e siècle; une organisation où tous – États Membres, directeurs et personnel – travaillent en étroite collaboration, comme une seule équipe, avec en vue l'éradication de la faim et de l'extrême pauvreté dans le monde.



Jacques Diouf

Directeur général de la FAO, 1994-2011

Introduction

En janvier 1994, le Sénégalais Jacques Diouf prononçait sa première allocution en tant que Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) à la 106^{ème} session du Conseil de la FAO (30 mai-1^{er} juin 1994). Il qualifiait la FAO d'organisation marquée par «son professionnalisme exceptionnel», tout en reconnaissant qu'elle se trouvait aussi confrontée à deux défis majeurs: «le premier, celui de mettre fin à la situation inacceptable de 800 millions de personnes ne mangeant pas à leur faim alors que le monde a de quoi nourrir l'ensemble de sa population, et, le deuxième, celui de faire en sorte que le monde produise de façon durable de quoi nourrir 9 milliards d'êtres humains en 2030.»¹

Monsieur Diouf a dirigé la FAO pendant les 18 années suivantes, au titre d'un mandat que les États membres lui ont renouvelé deux fois (en 2000 et 2006). Pendant ces 18 années, la population mondiale a augmenté de plus de 1,2 milliard d'habitants² et le changement climatique s'est fait sentir. Cette évolution a placé le monde face à une demande accrue de denrées alimentaires, tout en réduisant la capacité du secteur agricole de répondre à cette demande. De plus, la FAO a dû aussi s'adapter à un nouveau contexte de gouvernance mondiale, ainsi qu'à un changement de l'environnement naturel. Ces changements ont compris de nouvelles données politiques, la transformation du système économique international, le déclin des aides à l'agriculture, la libéralisation du commerce des denrées agricoles, une pression accrue sur les ressources naturelles, l'émergence de nouveaux acteurs sur la scène du développement, l'augmentation du nombre de crises alimentaires et l'apparition de techniques innovantes révolutionnaires dans les domaines de l'information et de la communication. Face à cette réalité, la réforme du mode de gestion de l'Organisation s'imposait.

En 2011, dans son discours d'adieu à la Conférence de la FAO, M. Diouf a évoqué la «période passionnante» que vivait l'Organisation, s'attelant à la double tâche de parer aux situations d'urgence et aux problèmes d'insécurité alimentaire à plus long terme, tout en entreprenant l'une des réformes les plus profondes et les plus complètes de l'histoire du système des Nations Unies. Dès le début, le Directeur général dit avoir axé sa vision sur la révision des priorités, l'évaluation de la structure de l'Organisation et de ses méthodes de travail afin de la rendre apte à «remplir son mandat et à devenir un centre d'excellence international en matière agricole, facilitant l'accès aux savoirs dans le monde entier».

Sa mission: éradiquer la faim

La FAO est la plus grande institution spécialisée des Nations Unies, chargée d'œuvrer en vue de l'éradication de la faim et de la malnutrition dans le monde, tout en améliorant les conditions de vie des populations rurales et en protégeant les ressources naturelles de la Terre. Dans le cadre de cette mission, la FAO a acquis une vaste expérience et une expertise de grande portée dans la lutte contre la pauvreté et l'action destinée à assurer la pérennité de l'environnement. Elle a appuyé

¹ CL 106/REP App. E.

² *Perspectives de la population mondiale*. Révision 2010, UNDESA, 2011.



PHOTO 1

Un planteur fait sécher son riz au soleil, Saint Marc, Haïti

l'élaboration et la mise en œuvre des politiques qui s'imposent à tous les niveaux et dans tous les secteurs de la société, afin de mobiliser les ressources nécessaires pour que l'agriculture et la sécurité alimentaire continuent de figurer parmi les priorités mondiales. Le fait que la faim et la malnutrition soient des phénomènes essentiellement ruraux et que l'agriculture constitue le principal moyen de subsistance de 70 pour cent des populations pauvres, range l'agriculture et les activités de la FAO au cœur des efforts mondiaux déployés pour parvenir à la sécurité alimentaire.

■ Tendances mondiales et défis à relever

La FAO a été fondée dans la ville de Québec (Canada) en 1945, avant d'établir son siège à Rome (Italie) en 1951. Elle était constituée au départ de 42 membres; elle compte aujourd'hui 191 États membres, deux Membres associés et une Organisation membre (l'Union européenne); elle dispose de cinq bureaux régionaux et 11 bureaux sous-régionaux, et elle est représentée dans 73 pays. Bien qu'elle soit traditionnellement financée par des contributions obligatoires et des contributions volontaires versées par ses membres, la FAO reçoit un soutien financier croissant de la part de fondations et du secteur privé. Pour pouvoir agir plus vite et mieux servir les États membres, la FAO a décentralisé ses activités vers les régions où elle intervient.

Tout au long de son existence, qui remonte maintenant à plus de 65 ans, la FAO n'a cessé de connaître et d'affronter des défis, tant aux niveaux national et régional que mondial. Le monde vit dorénavant à l'échelle planétaire, les pays sont davantage interdépendants et, en conséquence, les problèmes qui touchent l'agriculture, la nutrition et les conditions de vie des populations rurales deviennent plus complexes. Cela étant, la FAO a dû étendre son champ d'action de manière à y inclure la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et d'autres préoccupations telles que le changement climatique, l'urbanisation, les problèmes transfrontières, la dégradation des ressources naturelles, les changements de régimes alimentaires, ainsi que des questions de caractère social telles que la prise en compte des sexospécificités, des populations marginales et des jeunes. Les demandes de services de la FAO émanant de ses membres ne cessent aussi d'augmenter et l'Organisation doit continuellement évoluer pour faire face à ces nouveaux besoins et défis. Cependant, malgré la complexité croissante de ces problèmes et de l'environnement institutionnel, l'attention du secteur du développement s'est principalement tournée vers la santé, l'éducation et d'autres services sociaux. Les fonds publics consacrés au développement

agricole ont donc sensiblement diminué. De fait, la part de l'aide à l'agriculture dans l'aide totale au développement a augmenté jusqu'en 1982-1984, puis a constamment régressé au cours des vingt années suivantes. La situation s'est un peu stabilisée de 2003 à 2005, et les niveaux de l'aide ont commencé à se relever de 2006 à 2008.³ Entretemps, les dépenses publiques intérieures consacrées au secteur agricole ont aussi commencé à baisser dans les années 80, particulièrement dans les pays dont l'économie repose sur l'agriculture, et notamment en Afrique (FAO, 2011).

Pendant cette période, la FAO a fortement milité en faveur d'une hausse des investissements dans l'agriculture pour assurer une sécurité alimentaire durable. Dès 1996, l'Organisation a lancé le premier Sommet mondial de l'alimentation, qui fut suivi d'une série de manifestations internationales dont le Sommet mondial de l'alimentation de 2002, la Conférence de haut niveau sur la sécurité alimentaire mondiale de 2008 et le Sommet mondial sur la sécurité alimentaire de 2009, qui réussirent à replacer l'agriculture et la sécurité alimentaire au premier rang des priorités politiques internationales.

Parallèlement, la *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement* de 2005 et son suivi, le *Programme d'action d'Accra* de 2008, ont représenté deux jalons importants du développement international. Par ces deux accords, les donateurs décidèrent de donner la priorité aux interventions propres à aider les pays en développement, à formuler et à mettre en œuvre leurs propres projets de développement, tout en liant également leurs ressources financières aux résultats. Cela advint toutefois à un moment où l'agriculture et les domaines connexes faisaient l'objet d'interventions d'une pléthore d'autres organisations, d'ONG, de fondations et d'organismes du secteur privé, dont la vocation et les centres d'intérêt se chevauchaient avec ceux de la FAO.

Ainsi, en dépit de ses efforts inlassables pour donner à l'agriculture un haut rang de priorité dans l'action internationale, la FAO a été profondément affectée par ces tendances. L'Organisation a subi sa première coupe budgétaire importante au cours de l'exercice biennal 1996/97, suivie de deux réductions supplémentaires en 2004/05 et 2006/07, ce qui s'est soldé par une réduction cumulée de 21 pour cent en termes réels. Ces difficultés ont de plus en plus compromis la capacité de l'Organisation d'offrir les services nécessaires à ses membres et de réaliser sa vision d'un monde où personne ne souffrirait de la faim.

■ Lancement et mise en œuvre de la réforme

Dès son entrée en fonctions en 1994, M. Diouf prit conscience que la conjugaison d'une complexité accrue, d'une demande permanente et de finances en diminution exigeait de l'Organisation qu'elle devienne plus efficace et rationnelle, tout en s'efforçant de mobiliser d'autres ressources extrabudgétaires lui permettant d'accomplir sa mission. Aussi a-t-il entrepris toute une série de réformes destinées à améliorer les procédures internes et les structures de l'Organisation pour rendre celle-ci capable «d'en faire plus avec moins», réformes qui ont continué de se mettre en place tout au long de son mandat de directeur général. Par exemple, durant l'exercice biennal 1994/95, la FAO a lancé, avec l'approbation de ses organes directeurs, une réforme exhaustive axée sur les priorités, les programmes, la structure et la décentralisation.

³ IFPRI, 2010. N. Islam, *Foreign Aid to Agriculture. Review of Facts and Analysis*, IFPRI Document de travail 01053, janvier 2011.

Une autre réforme importante a été lancée en 2004, à la suite de la retraite à la *Greentree Foundation* du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), en octobre 2004. Il en est résulté des changements de grande ampleur approuvés par la Conférence réunie en novembre 2005, et par le Conseil en novembre 2006 et en juin 2007. Ce processus de réforme majeur a obtenu un soutien supplémentaire par le biais des recommandations d'une Évaluation externe indépendante (EEI) conduite en 2005-2007, suivie en 2009 d'un Plan d'action immédiate (PAI). Ces réformes, dont certaines sont encore en cours de mise en œuvre, touchent divers domaines de la FAO, depuis la technologie jusqu'à l'administration, en passant par les ressources humaines, l'organisation interne et la communication externe. Parmi les principaux changements internes survenus depuis 1994 il faut noter: des coupes substantielles dans les effectifs et le coût des personnels temporaires et permanents, des gains d'efficacité, des restructurations successives au siège et une décentralisation accrue, l'adoption de nouvelles approches pour renforcer la coopération avec et entre les pays en développement, y compris l'assistance technique et le renforcement des capacités par des accords de coopération Sud-Sud, une meilleure coopération avec les institutions financières et les organisations de l'ONU qui ont leur siège à Rome, le perfectionnement des systèmes d'information, des techniques de communication et de la diffusion des connaissances, des changements des modes de gestion et de contrôle financiers, et des mesures propres à améliorer l'environnement et les conditions matérielles de travail de la FAO.

La voie à suivre pour parvenir à une plus grande efficacité et à de meilleurs résultats a exigé de la FAO qu'elle applique un nouveau modèle de fonctionnement, caractérisé par des structures de gestion plus horizontales et une délégation de pouvoir accrue. Malgré les problèmes survenus au cours des vingt dernières années, ces réformes ont permis à la FAO de s'adapter au contexte en mutation dans lequel elle évolue depuis 1994. Aujourd'hui, les structures de l'Organisation sont plus rationnelles, ses méthodes de travail plus efficaces et plus axées sur l'obtention de résultats, et ses diverses activités mieux coordonnées. La FAO a mis en place des partenariats de travail dans de nombreux domaines avec des organisations sœurs des Nations Unies, la société civile et le secteur privé, et elle est mieux armée pour remplir sa mission en ce vingt-et-unième siècle.

Gérer le changement et l'innovation

Cette publication, *Diriger la FAO en période de turbulences: de 1994 à 2011*, fait le bilan de l'ensemble des changements et des innovations majeurs mis en pratique à la FAO durant la période 1994-2011, et illustre le chemin parcouru par l'Organisation pour améliorer ses résultats, son efficacité et son efficacité. Cet ouvrage a pour vocation de servir de référence sur les difficultés et les opportunités inhérentes à la gestion d'une organisation internationale au vingt-et-unième siècle.

Il s'articule autour de quatre chapitres. Le premier chapitre plante le décor, met en relief les défis internes et externes que la FAO devait relever au moment où M. Diouf a été nommé en 1994, et décrit le contexte mondial prévalant à cette époque. Les trois chapitres suivants sont consacrés à ses trois mandats. Le dernier chapitre met en parallèle la FAO telle qu'elle était en 1994 et telle qu'elle est en 2011.

Chronologie des principaux changements internes

1994

Audit global

Installation d'un système de climatisation

Mise aux normes de sécurité européennes de l'installation électrique (CE 64/8)

1995

Installation de réseaux locaux (LAN)

1996

Sommet mondial de l'alimentation

Établissement d'une politique sur la prévention du harcèlement

Informatisation de l'imprimerie interne

1997

Lancement du programme «*TeleFood*»

1998

Mise en place de la politique antitabac

1999

Mise en application de nouveaux systèmes financiers

Congé d'adoption

Introduction d'outils de traduction assistée par ordinateur (TAO)

Cadre stratégique de la FAO 2000-2015

Lancement du Programme des ambassadeurs de bonne volonté

Adoption d'un système d'horaires de travail souple

Construction du Pavillon des visiteurs

2000

Mise en service d'un système d'information intégré sur la santé au travail

Mise en place du système Oracle Financials

Mise en application des mesures d'économie d'énergie

2001

Passage à l'utilisation de Microsoft Word

Mise en œuvre de la politique sur l'allaitement maternel

2002

Introduction de l'instrument contractuel «Accord de services personnels» (PSA)

Sommet mondial de l'alimentation: cinq ans après

2004

Introduction de la politique concernant l'emploi de conjoints

2005

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

Introduction de la politique de congé de paternité

Mise en service du Modèle de gestion des ressources humaines (HRMM)

Introduction de la politique de médiation

2006

Inauguration du Centre de services communs (SSC)

Mise en place du système de tri sélectif complet des déchets

2007

Évaluation externe indépendante

Deuxième phase de la mise en œuvre du Programme-phare d'éducation pour les populations rurales

2008

Mise en place d'un système automatique d'alimentation d'urgence en cas de coupure d'électricité

Mise en place d'une Équipe spéciale «Écodéveloppement»

Création du Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition (HLPE)

Conférence de haut niveau sur la sécurité alimentaire

Mise en fonctionnement du Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS)

2009

Adoption de l'Indemnité pour opérations spéciales

Sommet mondial sur la sécurité alimentaire

2010

Introduction du Programme de recrutement de jeunes cadres

Création de l'Équipe commune FAO/PAM/FIDA pour les achats

2011

CHAPITRE 1

Les défis à relever: le monde en 1994



Je suis arrivé à un moment où le monde était soumis à de rapides mutations, à un moment où, avec la chute du mur de Berlin et la fin de l'affrontement Est-Ouest, différentes forces s'exerçaient pour mettre un terme à un ordre ancien et en créer un nouveau. Durant cette période, le système des Nations Unies a été en butte à de sérieuses attaques, auxquelles la FAO n'a pas échappé. C'est aussi à cette époque que nous avons vu l'aide internationale au développement tomber à son niveau le plus bas depuis la seconde guerre mondiale.



*Jacques Diouf
Directeur général, FAO*

Lorsque le monde a entamé la dernière décennie du deuxième millénaire, le mur de Berlin n'était plus là pour symboliser la division entre l'Est et l'Ouest. Sa chute a non seulement frayé la voie à la réunification de l'Allemagne, mais elle a également mis en mouvement le cours des événements qui ont fait disparaître le rideau de fer de la scène mondiale, tant au propre qu'au figuré. Cela a conduit à l'indépendance de pays au sein et autour de l'Union soviétique et à la naissance de démocraties en Europe centrale et orientale. Ces événements ont aussi impliqué que la course aux armes engagée depuis longtemps entre les deux grands blocs du monde ne se justifiait plus.

Malgré la promesse d'un avenir apparemment pacifique contenue dans ces événements, les violences ethniques dans l'ex-Yougoslavie et des territoires de l'ancienne Union soviétique, et les conflits au Cambodge, en Afghanistan, au Proche-Orient et dans des pays africains, dont le Mozambique, le Libéria, le Soudan, la Somalie et de nombreux autres points chauds du globe, ont mis en évidence la nécessité pour la communauté internationale d'offrir davantage qu'un soutien technique au développement. Elles ont élevé la barre de l'aide d'urgence à apporter aux pays dévastés par les conflits tout autant que par les catastrophes naturelles, changeant de ce fait les motivations sous-tendant l'assistance internationale. En conséquence, un important pourcentage de l'aide publique au développement (APD) a été affecté au soutien à court terme pour soigner les plaies des nouveaux fléaux et conflits, pourcentage qui continue d'augmenter.¹

La fin de la guerre froide a eu une autre conséquence. Elle a réduit la pression concurrentielle à laquelle étaient soumises les superpuissances pour augmenter leur aide, et les niveaux de l'aide globale ont chuté de plus de 25 pour cent en termes réels, entre 1992 et 1997. La FAO dut donc faire face à des demandes urgentes et

¹ Saouma, E., 1993. *La FAO face aux enjeux du développement*. FAO, Rome.

nouvelles d'expertise et de services à un moment où les sources de financement traditionnelles empruntaient d'autres voies.

■ Trois phases de l'histoire de la FAO

À sa création en 1945, la FAO était conçue comme une sorte de ministère mondial de l'agriculture, chargé d'assurer la bonne gouvernance du système agricole mondial. Une évaluation externe indépendante conduite en 2007 indiquait que la FAO avait été, dès le début, une institution unique en son genre, sans le moindre concurrent. L'évaluation distinguait trois phases dans l'histoire de l'Organisation.

1945-1970. La première phase s'étend de 1945 à 1970, période pendant laquelle la FAO était la seule source d'expertise mondiale sur les questions de nutrition, d'alimentation et d'agriculture. En 1951, en l'espace d'à peine six ans, la FAO avait lancé 100 projets dans 35 pays, auxquels participaient plus de 200 experts professionnels, scientifiques et techniques, de 32 pays.² En septembre 1959, plus de 1 700 experts étaient intervenus sur le terrain, 1 600 bourses avaient été attribuées et 100 centres de formation organisés. En 1964, la FAO et la Banque mondiale passèrent un accord de financement conjoint, à savoir un Programme de coopération qui portait sur l'identification, la préparation, l'évaluation et la supervision de projets, et organisait les modalités de l'assistance technique pour la mise en œuvre des projets financés par la Banque mondiale.³

En 1970, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) prit en charge le Programme élargi d'assistance technique (PEAT), créé par le Secrétariat de l'ONU de pair avec le Fonds spécial des Nations Unies, utilisé pour des projets de préinvestissement en faveur de pays en développement. Ce mécanisme prévoyait de donner la primauté à des institutions spécialisées, telles que la FAO, pour l'exécution des programmes financés par le PNUD.

Les années 1970. La deuxième phase de l'histoire de la FAO s'est étendue tout au long des années 70, jusque dans les années 80. Pendant cette période, plusieurs organismes de développement axés sur l'agriculture ont vu le jour, et les institutions existantes ont élargi leur champ d'action, en empiétant sur celui de la FAO. Pourtant, celle-ci est restée la principale source d'expertise agricole au profit des pays en développement, grâce essentiellement au financement du PNUD. Des financements bi et multilatéraux de l'aide au développement agricole se sont rapidement multipliés au cours des années 70, plus orientés cette fois vers le développement rural, ce qui a permis à d'autres secteurs comme la santé, l'éducation et les infrastructures de bénéficier de la même source de financement. Également durant cette période, la

² Murphy, C. 2006. *Programme des Nations Unies pour le développement*. Cambridge University Press. Cité dans l'Évaluation externe indépendante, 2007.

³ Évaluation externe indépendante, FAO, 2007.

Conférence de Stockholm de 1972 fut la première tribune mondiale à attirer l'attention sur les questions écologiques, plaçant ainsi la défense de l'environnement parmi les priorités mondiales.

Des années 1980 aux années 90. La troisième phase de l'histoire de la FAO a commencé dans les années 80, à un moment où le système entier des Nations Unies connaissait des problèmes financiers. Certains des gouvernements figurant parmi ses donateurs les plus importants avaient exprimé leur déception quant aux résultats des actions collectives des Nations Unies et se tournaient vers des activités financées à titre bilatéral, certains Membres retardant le paiement de leurs contributions annuelles. De son côté, la FAO avait accumulé, en 1989, des arriérés de paiement de 170 millions de dollars EU qui devinrent 197 millions de dollars deux ans plus tard. Ce déficit s'est vu aggravé par le fait que le PNUD, son principal pourvoyeur de fonds extrabudgétaires, modifiait son programme.

Jusqu'à la fin des années 80 et au début des années 90, le PNUD finançait l'intégralité de ses projets agricoles par le biais de la FAO, ce qui veut dire que 60 pour cent du programme de la FAO était financé par le PNUD. Or, au début des années 90, le PNUD changea d'orientation en appuyant l'exécution de projets à l'échelle nationale, aux dépens de la FAO. Cela aboutit à une diminution régulière des financements de programmes émanant du PNUD qui, en 1999, ne représentaient plus que 14 pour cent des programmes de terrain de la FAO. Toutefois, ces programmes ne connurent pas de ralentissement grâce à une augmentation des fonds fiduciaires alimentés par des donateurs, qui soutenaient les activités de terrain de la FAO par le biais de projets de portée générale ou spécifiques à des pays, ou de contributions générales.

Voilà comment se présentait la situation en 1994 lorsque Jacques Diouf fut élu Directeur général de la FAO. Celle-ci avait perdu son caractère *sui generis*, tout comme sa relation avec le PNUD en matière de financement. Certains de ses membres les plus puissants réclamant une plus grande efficience et un meilleur rapport coût-efficacité, différaient le paiement de leurs contributions obligatoires. Les années suivantes seraient marquées par les efforts déployés pour s'accommoder des coupes budgétaires et «faire plus avec moins». Durant ces années, la FAO ne disposant pas de ressources à la hauteur du mandat qui lui était dévolu, devrait donc continuellement s'efforcer de trouver des moyens de réduire les dépenses sans porter atteinte aux services offerts à ses Membres, c'est-à-dire: rationaliser les procédures administratives, décentraliser, déléguer et délocaliser ses services.

■ Tirer parti des premiers enseignements

Même si ses États Membres et d'autres donateurs reconnaissaient la qualité du soutien apporté par la FAO à l'agriculture mondiale, ainsi que l'attention croissante qu'elle porte aux questions économiques et commerciales mondiales, une analyse objective des 50 premières années d'exercice de la FAO, effectuée en 1995, révéla certaines lacunes et faiblesses, que le processus de réforme devait corriger. Cette

PHOTO 2

Le bureau de la FAO
à Kigali, Rwanda,
fin 1994.



analyse suggère à la FAO d'établir la nécessité pour la FAO d'établir des priorités plus claires, d'incorporer à ses principales activités des préoccupations intersectorielles, comme la parité hommes-femmes et la participation communautaire, et de clarifier la complémentarité de ses activités normatives et opérationnelles.

Au milieu des années 90, la structure organisationnelle de la FAO demeurait centralisée, le personnel étant pour une grande part basé au siège et, donc, éloigné des problèmes complexes se posant sur le terrain. Une bureaucratie et des techniques de communication périmées ainsi que des principes de gestion des ressources humaines dépassés empêchaient l'Organisation de fonctionner de façon efficace et rationnelle.

L'analyse montra également que la FAO n'avait pas suffisamment tenu compte des capacités accrues de gestion du développement agricole au niveau national, et qu'elle négligeait par conséquent de tirer parti des compétences et ressources humaines locales pour accroître son efficacité, en renforçant les capacités et en réduisant les coûts. On notait un manque de dialogue entre les États Membres, et entre ceux-ci et le Secrétariat de la FAO. En outre, la planification se limitait au cycle budgétaire biennal et au Plan à moyen terme quadriennal et, de ce fait, manquait d'une vision stratégique.⁴

⁴ FAO. 2007. *Réformer la FAO pour le nouveau millénaire*. Rome.

CHAPITRE 2

1994-2000 Des défis à l'action: les jalons du changement au sein de la FAO



Les difficultés offrent à l'Organisation des occasions de mieux concentrer son action, de gagner en efficacité en collaboration avec tous ses partenaires concernés, d'avoir un impact plus fort et d'obtenir une meilleure rentabilité... La simplification et l'informatisation des procédures, une plus grande délégation des pouvoirs et une diminution des contrôles préalables devraient permettre à l'Organisation d'être plus efficiente. La responsabilisation des agents sera renforcée. Des programmes de formation et de mise à niveau des connaissances seront organisés. La structure hiérarchique sera aplanie.



Jacques Diouf
Directeur-Général, FAO

En 1993, la Conférence de la FAO a autorisé le Directeur général fraîchement élu à entreprendre une évaluation des programmes, structures et politiques de l'Organisation⁵ «avec toute la diligence nécessaire». La réforme de la FAO était devenue une nécessité, parce qu'il fallait non seulement réagir face à l'évolution du contexte mondial mais aussi adapter l'environnement interne de l'Organisation à cette évolution. Le dilemme devant lequel elle se trouvait était de satisfaire à la demande de ses Membres qui souhaitaient se voir offrir un plus large éventail de services et de programmes, alors que les ressources et les capacités de l'Organisation étaient mises à mal par une réduction budgétaire.

Profitant de cette aspiration au changement, le Directeur général proposa, dès son entrée en fonction le 1er janvier 1994, une batterie importante de réformes pour les années suivantes. Dans sa première allocution à la Conférence de la FAO, en 1995, il appela à revoir les priorités, programmes et stratégies de la FAO afin que l'Organisation soit mieux en mesure de servir ses États Membres en étant plus présente dans tous les points du monde, en améliorant sa gestion des ressources et en la rendant plus efficiente. La stratégie adoptée consista principalement à exploiter les points forts de l'Organisation, et, en même temps, à déceler et à corriger ses faiblesses. Un examen du fonctionnement de la FAO révéla un certain nombre de ses atouts, notamment l'expertise et l'expérience acquises dans le travail qu'elle accomplit pour atteindre les buts liés à son mandat, sa faculté d'appréhender les

⁵ CR 10/93. 22 novembre 1993, CR 27 (<http://www.fao.org/docrep/x5586E/x5586e08.htm#budget%20level>).

problèmes sous une perspective mondiale, ainsi que de trouver et de faire valoir des solutions communes, indépendantes d'idéologies particulières ou d'intérêts nationaux. En 1994, la FAO avait déjà une capacité impressionnante de constituer des réseaux au niveau mondial et disposait aussi d'un personnel dévoué et compétent, capable d'atteindre les zones les plus reculées de la planète et d'y fournir une assistance technique.

■ Le plan d'action pour le changement

En mai 1994, le Directeur général présenta un plan d'action au Conseil de la FAO pour établir un calendrier de mesures immédiates et futures à prendre.⁶ Ce plan d'action était axé sur la nécessité de coller de plus près aux besoins, de gagner en efficacité et de donner une vigueur nouvelle à la FAO pour qu'elle serve ses États Membres dans le contexte de partenariats plus larges. Ce projet de réformes portait sur trois grands domaines: une révision des priorités des programmes, une restructuration de l'Organisation et une décentralisation progressive. Ces réformes sont décrites plus en détail dans les paragraphes suivants.

Révision des priorités des programmes

Le Directeur général a examiné les priorités et les programmes de la FAO dans le domaine de la sécurité alimentaire, en prêtant une attention particulière aux pays ayant le plus de difficultés à assurer un approvisionnement alimentaire à leur population. Cette réévaluation a confirmé qu'il y avait lieu de réaffirmer que la sécurité alimentaire est la priorité absolue de la FAO. Cela étant, la FAO a lancé le Programme spécial pour la sécurité alimentaire (PSSA), qui prône la réalisation sur le terrain de démonstrations de pratiques efficaces à l'adresse des petits agriculteurs, en vue de stimuler la production des pays à faible revenu et à déficit vivrier (PFRDV). Par la conduite de projets concrets sur le terrain, en particulier de projets pilotes, la FAO pourrait transmettre les connaissances acquises au fil d'un demi-siècle, et utiliser ces connaissances comme fondement de projets de bien plus large portée, à l'échelle d'un pays ou d'une région. Le PSSA a tout d'abord été centré sur l'Afrique, où l'insécurité alimentaire était ressentie avec le plus d'acuité, mais il s'est ensuite rapidement étendu à d'autres régions. Son champ d'action a par la suite été élargi en plusieurs phases de manière à inclure une aide pratique à la formulation de stratégies exhaustives en matière de sécurité alimentaire, à l'échelon national et régional.

Le deuxième objectif stratégique a consisté à consolider les efforts entrepris par la FAO au regard des principaux fléaux menaçant les systèmes de production végétale et animale, ce qui a conduit au lancement du Système de prévention et de réponse rapide contre les ravageurs et les maladies transfrontières des animaux et des plantes. Ce Système, désigné le plus couramment par son acronyme anglais EMPRES, a augmenté la capacité de riposte de la FAO face notamment aux menaces

⁶ CL 106/2.

Le Programme spécial pour la sécurité alimentaire nous a donné l'occasion de tester les activités sur le terrain, de les étendre ensuite avec la participation des gouvernements et le soutien des techniciens par le biais de la Coopération Sud-Sud.

Jacques Diouf
Directeur général, FAO

posées par les acridiens et la peste bovine,⁷ particulièrement virulents en Afrique, au Proche-Orient et en Asie du Sud-Ouest à l'époque, mais, également, aux dangers représentés par d'autres ravageurs et maladies.

Tandis que les réformes proposées étaient en cours de réalisation après avoir été approuvées par la Conférence, le Directeur général célébra le cinquantième anniversaire de la FAO à Québec, Canada, ville où elle fut fondée. Il réaffirma à cette occasion le but que la FAO poursuivrait dans les années à venir, réitérant la volonté de l'Organisation d'aider le monde à assurer sa propre subsistance, et promettant à tous les agriculteurs, forestiers et pêcheurs du monde «de n'épargner aucun effort pour mettre dans leurs mains les trois clés immuables de la sécurité alimentaire: les savoirs, la capacité et la volonté d'agir».

La Déclaration de Québec. Dans la Déclaration de Québec, approuvée à la fin de la Commémoration du cinquantième anniversaire,⁸ puis adoptée officiellement par la Conférence de la FAO de 1995 à Rome, les Membres ont réaffirmé leur soutien à l'Organisation pour qu'elle puisse s'acquitter de «sa mission de contribuer à l'édification d'un monde dans lequel tous les peuples puissent vivre dans la dignité, libérés de préoccupations alimentaires». En substance, la Déclaration de Québec mettait l'accent sur le rôle clé joué par les secteurs de l'agriculture, de la foresterie et des pêches dans la quête d'un développement économique durable, la responsabilisation des producteurs et des consommateurs de denrées alimentaires, l'utilisation pérenne des ressources naturelles aux fins du développement, et la nécessité de construire un partenariat mondial aux fins du développement durable. Toutefois, elle reflétait aussi les changements de perspective découlant des cinquante ans d'expérience de l'Organisation et les nouveaux paradigmes émergents ou acceptés du fait de cette expérience. Ces paradigmes ressortirent encore plus clairement des conclusions d'une série de conférences et de sommets internationaux sur la pauvreté et la dégradation de l'environnement, tenus dans les années 90, qui suscitèrent un large consensus international à propos du développement et qui représentaient la réaction unanime de la communauté internationale face à la situation prévalant à la fin du vingtième siècle.

Le Sommet mondial de l'alimentation. Néanmoins, la sécurité alimentaire restait encore largement négligée dans les préoccupations de la communauté internationale et, à cette même session de la Conférence de la FAO, il fut décidé de convoquer un Sommet mondial de l'alimentation pour rassembler les décideurs mondiaux et les amener à considérer ce problème. Ce sommet de cinq jours, qui s'est tenu du 13 au 17 novembre 1996 et a réuni des participants venus de 185 pays, a constitué le premier forum mondial à traiter uniquement de la sécurité alimentaire au niveau politique le plus élevé. En adoptant la Déclaration de Rome sur la sécurité alimentaire mondiale et le Plan d'action

Nous proclamons notre volonté politique et notre engagement commun et national de parvenir à la sécurité alimentaire pour tous et de déployer un effort constant afin d'éradiquer la faim dans tous les pays.

Déclaration de Rome, 1995

⁷ Il convient de rappeler que grâce aux efforts concertés de la FAO et de l'Organisation mondiale de la santé animale (OIE), l'éradication de la peste bovine a officiellement été proclamée en juin 2011. Il s'agit de la deuxième maladie de l'histoire à avoir été éradiquée.

⁸ FAO Déclaration du cinquantième anniversaire sur l'alimentation et l'agriculture (http://www.fao.org/wfs/index_en.htm).

S'il existe un principe fondamental sur lequel repose la FAO, c'est celui du parfait recoupement en dernière analyse du bien-être des producteurs et de celui des consommateurs.

CR 1 FAO 1945, Cadre stratégique 2000-2015

du Sommet mondial de l'alimentation, les participants ont renouvelé l'engagement de la communauté internationale de garantir une alimentation suffisante pour tous. Ils ont également énoncé en termes quantitatifs l'objectif visant à éradiquer la faim, en appelant à réduire de moitié le nombre des personnes sous-alimentées d'ici à 2015 et en établissant une feuille de route, sous la forme d'un Plan d'action, pour parvenir à la sécurité alimentaire pour tous. Ce faisant, ils ont, dans la Déclaration, fourni une référence pour le Sommet du Millénaire des Nations Unies de l'an 2000, qui a fait de la réduction de la faim son premier Objectif du Millénaire pour le développement (OMD), en prenant l'engagement suivant: «Nous proclamons notre volonté politique et notre engagement commun et national de parvenir à la sécurité alimentaire pour tous et de déployer un effort constant afin d'éradiquer la faim dans tous les pays et, dans l'immédiat, de réduire de moitié le nombre des personnes sous-alimentées d'ici à 2015 au plus tard.»

Cadre stratégique 2000-2015. S'appuyant sur les résultats constructifs de ces réunions, ainsi que sur le processus de réforme en cours, la Conférence de la FAO de 1999 a adopté le Cadre stratégique 2000-2015. Jalon dans l'histoire de l'Organisation, ce cadre a marqué la première fois où les organes directeurs et le Secrétariat de la FAO sont parvenus à définir une vision commune d'un nombre limité d'objectifs précis, à long terme.

Dans la pratique, la préparation de ce Cadre stratégique a demandé un grand nombre de concertations tant à l'échelon interne, dans le cadre de Conférences régionales, de Comités techniques et de divers organes subsidiaires, qu'à l'échelle intergouvernementale avec des pays membres. Le Cadre stratégique lui-même projetait une vision claire de l'orientation prise par la FAO jusqu'à l'horizon 2015, et incluait notamment des objectifs principaux et un programme de mise en œuvre. En outre, bien qu'il précédât de près d'un an la Déclaration du Millénaire des Nations Unies, il contenait des références aux OMD (en particulier l'OMD 1 sur la pauvreté et l'OMD 7 sur l'environnement), et la période qu'il couvre coïncide avec la date fixée pour la réalisation de ces objectifs: 2015. Avec ce Cadre stratégique, la FAO est devenue la seule institution spécialisée des Nations Unies à essayer d'inscrire la totalité de ses efforts institutionnels dans le cadre temporel de quinze ans des OMD.⁹ Le Cadre stratégique représentait aussi la riposte raisonnée de la FAO au changement radical du contexte du développement mondial intervenu au tournant du vingtième siècle, décrit au chapitre premier, et incluait la stratégie conçue pour restaurer ses finances sérieusement détériorées.

Dans la ligne de l'orientation qui a guidé le processus de réforme, le Cadre stratégique énonce la mission de la FAO, qui est d'aider à «construire un monde où règne la sécurité alimentaire pour les générations présentes et futures». Afin d'accomplir sa mission, la FAO a fait siens trois objectifs mondiaux: 1) donner l'accès de tous, à tout moment, à une alimentation suffisante, adéquate du point de vue nutritionnel et sanitaire, et réduire de moitié le nombre de personnes sous-alimentées d'ici à 2015 au plus tard; 2) garantir la contribution continue et durable de l'agriculture et du développement rural, ainsi que de la foresterie et des pêches, au progrès économique et social, à l'expansion de l'économie mondiale et au bien-être général; et 3) assurer la conservation,

⁹ FAO Évaluation externe indépendante. 2007.

l'amélioration et l'utilisation durable des ressources naturelles, y compris des terres, des eaux, des forêts, des pêcheries et des ressources génétiques utiles à l'alimentation et à l'agriculture. Contribueront à l'atteinte de ces objectifs, les stratégies conçues pour fournir aux Membres de la FAO des services fondés sur leurs besoins, à savoir :

- contribuer à l'éradication de l'insécurité alimentaire et de la pauvreté rurale et faire face aux situations d'urgence touchant l'alimentation, l'agriculture et les ressources naturelles;
- promouvoir, élaborer et renforcer les politiques et cadres réglementaires pour l'alimentation, l'agriculture, les pêches et les forêts;
- augmenter durablement l'offre et la disponibilité de denrées alimentaires et d'autres produits des secteurs agricole, halieutique et forestier;
- appuyer la conservation, l'amélioration et l'utilisation durable des ressources en terres et en eaux, ainsi que des ressources halieutiques, forestières et génétiques pour l'alimentation et l'agriculture;
- améliorer la disponibilité des données et les échanges d'informations, suivre, évaluer et analyser la situation mondiale de l'alimentation et de la nutrition, de l'agriculture, des pêches et des forêts, et
- veiller à ce que la sécurité alimentaire occupe une place centrale dans les priorités de la communauté internationale.

Changements de la structure organisationnelle

La faculté qu'a la FAO, à la fois, de produire et diffuser des connaissances dans le domaine de l'agriculture, et d'aider les pays confrontés à des difficultés en appliquant ce corpus de connaissances spécialisées, lui donne un avantage comparatif en conjuguant une expertise technique spécifique et une présence à l'échelle mondiale, (sous-)régionale et nationale. Toutefois, exploiter cet avantage comparatif implique d'allier une structure organisationnelle, efficace au siège, à des infrastructures et des services généraux efficaces, tout en évitant le double emploi des fonctions, et de lourdes charges administratives et bureaucratiques au sein de son réseau de bureaux décentralisés.

Durant ces dix-huit dernières années, la FAO n'a cessé d'adapter ses structures internes dans le but de se préparer et d'être plus apte à relever les défis mondiaux touchant l'agriculture, tout en veillant à ce que ses ressources soient utilisées de la façon la plus efficace possible en favorisant la collaboration entre ses différents départements. Cela réclamait un remaniement de fond de l'Organisation, remaniement qui a fait l'objet d'une proposition formulée en 1994 et progressivement approuvée par la Conférence. Ce processus a été axé sur le principe de conduire des actions moins nombreuses mais d'un degré de priorité plus élevé, à savoir: accentuer le rôle de la FAO en tant qu'organisation de renforcement des capacités, qualifiante et détentrice de savoirs; axer ses activités stratégiques sur le développement agricole et rural durable et la sécurité alimentaire; renforcer sa vocation à aider les pays à prévenir et à maîtriser les grandes menaces pour les cultures, l'élevage, les productions halieutique et forestière; accroître son impact en mettant en place davantage d'alliances et de partenariats et, enfin, faire en sorte que la FAO soit une organisation plus transparente, réceptive, réactive et tournée vers l'extérieur.

Évaluations de la FAO au fil du temps

À mesure que la FAO s'est adaptée au fil du temps aux besoins de l'extérieur, de même le service d'évaluation de l'Organisation a évolué. Jusqu'au début des années 90, ce travail d'évaluation portait essentiellement sur des projets de terrain précis. L'évaluation du Programme de coopération technique (PCT) a commencé en 1996 avec l'examen de groupes de projets axés sur des thèmes donnés qui avaient bénéficié d'une coopération technique intense. En 2000, les évaluations de la FAO ont commencé à couvrir des questions thématiques et stratégiques plus larges et à examiner systématiquement le travail accompli au titre du Programme ordinaire, en plus des projets de terrain. En 2005, c'est l'action tout entière menée par la FAO dans chaque pays qui a fait l'objet d'une évaluation.

La fonction d'évaluation a également subi d'importantes réformes institutionnelles ces dernières années. Le Bureau de l'évaluation de la FAO (OED) a été créé en janvier 2010 en tant qu'entité distincte avec pour mission de rendre compte au Directeur général et au Conseil, par l'intermédiaire du Comité du Programme. Toutefois, ce service avait déjà acquis une indépendance opérationnelle importante, en vertu d'une décision du Conseil* en 2003. L'interaction avec les organes directeurs a été sensiblement renforcée, les principaux rapports d'évaluation et les réponses de la direction étant examinés par le Comité du Programme. Le programme de travail de l'OED est aussi approuvé par le Comité. La transparence du service d'évaluation a été accrue en rendant publics tous les rapports d'évaluation et en les publiant dans leur intégralité sur le site Web de la FAO.

* CL 125/2, paragraphe 13.

Cela a signifié l'adoption d'une structure de gestion aplanie et moins hiérarchique, en passant par un groupement des responsabilités plus efficace autour de priorités institutionnelles. Par exemple, un changement structurel majeur intervenu au siège en 1994 et destiné à améliorer la cohésion des services rendus par la FAO à ses États Membres, a impliqué de regrouper des unités auparavant dispersées au sein d'un nouveau Département de coopération technique. Celui-ci est maintenant le carrefour des activités opérationnelles de la FAO. Ce changement a permis un passage en douceur vers la décentralisation des responsabilités de mise en œuvre de projets et des services stratégiques, qui demeure le modèle dominant au sein de la FAO. Parmi les autres changements structurels reflétant un recentrage de l'Organisation, il faut noter la création du Département du développement durable, qui devint ultérieurement le Département de la gestion des ressources naturelles, et la Division de l'analyse du développement agricole et économique au sein du Département des politiques économiques et sociales.

En outre, la FAO a décidé de réduire radicalement le nombre d'unités et de lieux où sont exécutées les décisions administratives, afin de créer des économies d'échelle

et de réduire les frais généraux. Cette décision s'est concrétisée par la création d'un Centre des services communs à Budapest (Hongrie), chargé de fournir des services administratifs aux régions Europe, Proche-Orient et Afrique. Le choix de Budapest a permis à la FAO de bénéficier d'un différentiel de coûts avantageux par rapport à Rome. Cette décision administrative importante s'est accompagnée d'une délégation de pouvoirs accrue en faveur des bureaux décentralisés.

Une nouvelle structure organisationnelle a été mise en place en janvier 2010, de manière à assurer un périmètre de contrôle gérable, la réduction du risque d'effets de cloisonnement et l'introduction de méthodes de gestion souples et déstratifiées aux niveaux inférieurs de l'Organisation. Ainsi, selon la nouvelle structure, le nombre des étapes hiérarchiques qu'un rapport doit franchir avant d'être visé par le Directeur général est passé de 13 à 7, avec l'établissement d'une nouvelle équipe de direction conduite par le Directeur général, chef exécutif, et comprenant deux directeurs généraux adjoints et le Chef de cabinet. Cette équipe est souple et réactive; elle est dotée de la responsabilité, de l'autorité et de la portée d'exécution qui lui permettent de veiller à ce que les décisions concernant l'action de l'Organisation sous tous ses aspects soient exécutées efficacement et dans les délais voulus.

En 2006, le Directeur général a inauguré le Centre de gestion des crises, témoignant de l'importance que l'Organisation attache à la biosécurité. Le Centre est un mécanisme d'intervention rapide, conçu pour accroître et stimuler la capacité de la FAO d'agir face aux maladies animales transfrontières, comme la grippe aviaire, en association avec l'Organisation mondiale de la santé animale (OIE). Le Centre est équipé des technologies de communication de pointe et il est doté de scientifiques et de spécialistes des situations d'urgence, capables d'intervenir immédiatement lors d'événements présentant de grands dangers, comme, par exemple, des flambées de maladies ou de ravageurs transfrontières. Il travaille en étroite collaboration avec les ministères compétents des pays concernés ainsi qu'avec d'autres organisations régionales et internationales.

Décentralisation progressive

La FAO a apporté des changements substantiels dans les relations que le siège entretient avec ses bureaux décentralisés et ses structures internes. Au fil des décennies, l'Organisation est passée d'une structure hiérarchique fonctionnant sur la base d'accords internationaux et de la disponibilité de financements de donateurs, à une entité axant de plus en plus son action sur les priorités de ses Membres à l'échelon national et (sous) régional. Ces changements ont non seulement permis à la FAO de s'adapter aux demandes d'un environnement extérieur en constante évolution, mais l'ont aussi conduite à faire des économies, à instaurer une meilleure coordination entre les départements ainsi qu'avec les bureaux de terrain, et à mieux répondre aux besoins de ses bénéficiaires. Ces changements se sont inscrits dans le contexte des réformes de grande portée qui ont eu lieu les années suivantes, et ont transformé la FAO en une Organisation moderne, plus décentralisée, mieux armée pour faire face aux défis du vingt-et-unième siècle. Dans l'ensemble, ils ont eu un impact important sur la culture de l'Organisation.

Un train de réformes présenté au Conseil de 1994 désignait la décentralisation comme l'un des principes directeurs de la FAO et appelait «à entreprendre le trans-

La structure organisationnelle n'est à bien des égards qu'un cadre d'action animé par ses capacités humaines et la dynamique de son fonctionnement, mais elle revêt une grande importance car elle permet que ses opérations se réalisent de façon efficace, significative et économique.

Jacques Diouf
Directeur général, FAO

fert le plus large possible des activités techniques aux niveaux régional, sous-régional et national.»¹⁰ À la suite de quoi des mesures furent prises pour renforcer les bureaux régionaux de la FAO à Accra, à Bangkok, au Caire et à Santiago et, à une moindre échelle, le Bureau régional pour l'Europe basé à Rome (qui a été par la suite transféré à Budapest), par la mise en place d'équipes multidisciplinaires plus robustes. Cela a facilité le transfert d'un certain nombre de fonctions intéressant directement les régions respectives, notamment l'assistance stratégique, l'élaboration du programme de terrain et l'essentiel des services de soutien technique aux projets.

Les bureaux régionaux se sont vu confier l'entière responsabilité de l'organisation des conférences régionales et des réunions d'autres organes régionaux. En outre, cinq bureaux sous-régionaux ont été créés en faveur de groupes de pays qui sont éloignés des bureaux régionaux. Après de vastes consultations avec les États Membres et avec les pays hôtes concernés, de nouveaux bureaux ont été créés à Harare (Zimbabwe) pour l'Afrique australe et l'Afrique de l'Est, à Apia (Samoa) pour les Îles du Pacifique, à Bridgetown (Barbade) pour les Caraïbes, à Tunis (Tunisie) pour l'Afrique du Nord, et à Budapest (Hongrie) pour l'Europe centrale et orientale. Il en est résulté une augmentation (de 81 pour cent ou plus) du nombre de postes décentralisés.

À mesure que les opérations de terrain étaient graduellement transférées aux bureaux décentralisés, ces derniers ont été progressivement chargés de gérer les projets de développement de la FAO. Dans les bureaux de pays, le remplacement des fonctionnaires internationaux financés au titre du Programme par des agents nationaux qualifiés a non seulement permis de réduire les coûts mais a également facilité l'appropriation des projets par les pays. Ainsi, le rôle des bureaux de pays, initialement axé sur la liaison et la mobilisation des appuis du siège, a été élargi de manière à couvrir désormais l'élaboration de projets de terrain et l'exécution de projets de développement de l'Organisation à l'échelon national.

Aujourd'hui, les bureaux régionaux contribuent à la prise de décisions à l'échelle régionale sur les politiques et programmes par le biais de leurs partenariats avec des Organisations régionales, de leur participation à des commissions régionales, de l'organisation des conférences régionales et des conseils stratégiques qu'ils fournissent. Ils assument également la supervision des bureaux de pays et des représentants de la FAO, le suivi et la coordination des projets de développement réalisés dans la région et la coordination du Programme de coopération technique; ils jouissent aussi de pouvoirs accrus en ce qui concerne les achats et les ressources humaines.

■ Accroître l'efficacité, réduire les coûts et mobiliser des ressources

À partir des années 90 et jusqu'au début du vingt-et-unième siècle, les pays donateurs ont octroyé de plus en plus de financements à des organisations multilatérales, sur la base de fonds fiduciaires ou de fonds alimentés par des contributions volontaires. L'imprévisibilité des fonds de ce type, tant du point de vue de leur volume que de la teneur des programmes, ont donné à ces mécanismes financiers multilatéraux un

¹⁰ CL 106/2, paragraphe 24.

La décentralisation est un processus compliqué. Pour qu'elle soit efficace, il vous faut décentraliser les activités, les programmes et les projets, décentraliser les ressources pour mettre en œuvre ces activités, décentraliser les outils pour les gérer et décentraliser les pouvoirs pour entreprendre tout cela. Cela signifie qu'il faut mettre au point un logiciel de comptabilité, former du personnel.

Jacques Diouf
Directeur général, FAO

Chronologie de la décentralisation: 1994-2011

1994. Les bureaux régionaux, renforcés par le transfert de compétences en matière de services techniques et d'assistance stratégique, ainsi que par l'établissement d'unités de gestion, assument à leur tour la charge de déterminer les domaines d'action prioritaires dans leurs régions respectives, de suivre les principaux développements et orientations de l'agriculture dans la région, et d'en rendre compte, de conseiller au sujet des activités normatives et de la coopération technique de la FAO dans leur région. Ils apportent aussi un soutien technique aux pays et un appui dans les domaines de la gestion et de l'administration pour la réalisation de programmes de terrain, et organisent des conférences et des réunions techniques régionales.

1994-1995. Cinq bureaux sous-régionaux sont mis en place afin d'apporter un soutien plus adapté aux Membres. Les bureaux de pays, qui, auparavant, assumaient essentiellement des fonctions de liaison, se voient confier des rôles stratégiques et opérationnels clés, couvrent un territoire plus large dans la limite des budgets disponibles, par le biais, entre autres, d'accréditations multiples de représentants de la FAO (FAOR), de fonctionnaires techniques/représentants de la FAO détachés, et de correspondants nationaux.

1995. La Division de l'assistance aux politiques de la FAO (TCA) est créée sous la forme d'une unité très décentralisée avec pour mission de fournir un soutien stratégique et de faciliter la mobilisation de ressources pour l'exécution de projets et de programmes au sein de pays en développement.

1996-1998. La responsabilité de la réalisation de projets au titre d'actions de développement est largement transférée aux bureaux régionaux, dans le cadre de la décentralisation progressive du programme de terrain.

1997. Le plafond des achats est relevé pour que le délai de réaction soit adapté aux besoins locaux. Il atteint désormais 25 000 dollars EU pour les représentants de la FAO, 50 000 dollars EU pour les représentants sous-régionaux, et 100 000 dollars EU pour les représentants régionaux. Il est donné aux représentants de la FAO un plus grand pouvoir de décision pour ce qui concerne le recrutement de consultants nationaux.

2000-2001. La responsabilité opérationnelle des projets de terrain nationaux est encore davantage décentralisée en étant confiée aux représentants de la FAO, les bureaux régionaux conservant une petite

équipe de fonctionnaires pour exécuter les projets régionaux et les projets conduits dans les pays où il n'y a pas de FAOR, le siège ne retenant qu'une fonction limitée de coordination et de suivi pour ce qui concerne le programme de terrain.

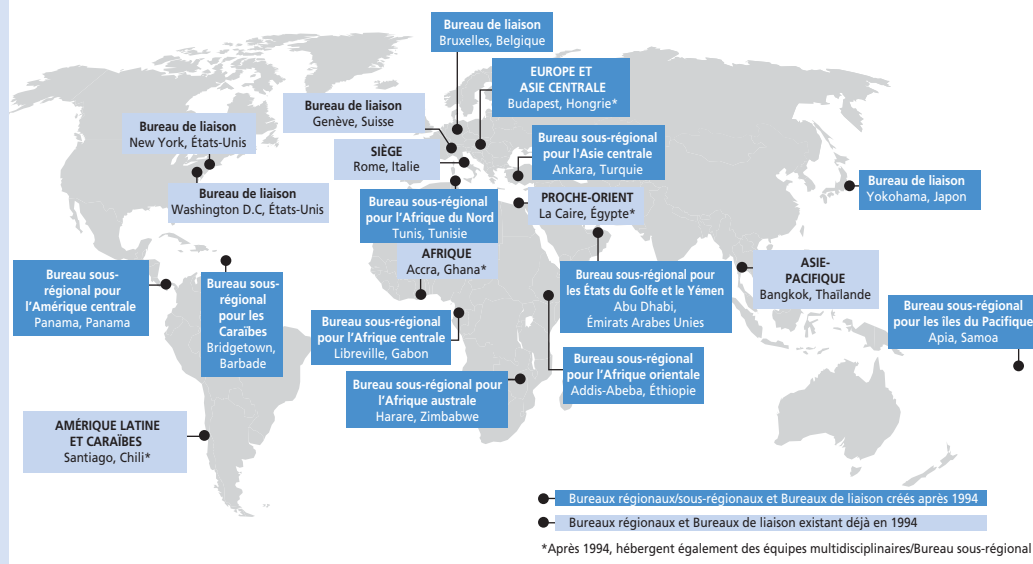
2004. Les bureaux de pays se voient confier l'initiative pour ce qui touche à l'élaboration du programme de terrain, suite à la décision prise en 1995 de décentraliser l'assistance aux politiques (TCA). Une évaluation indépendante de la décentralisation de la FAO est entreprise.

2005. Sur la base des résultats de l'évaluation indépendante, des changements sont effectués, notamment: un accroissement du nombre de postes de cadres nationaux et une réduction des services généraux et des postes de fonctionnaires administratifs internationaux, afin de réduire les coûts; l'introduction de cadres nationaux des priorités à moyen terme (NMTPF) destinés à donner une perspective nationale à la planification des programmes, à la budgétisation, à la mobilisation de ressources et à l'élaboration de programmes de terrain (établis dans 66 pays); la mise en place de nouveaux bureaux sous-régionaux en Afrique, en Asie centrale et en Amérique centrale,* la formation d'équipes de gestion sous-régionales pour favoriser les synergies dans la sous-région; et l'attribution aux bureaux régionaux de la responsabilité de guider la réponse de la FAO aux priorités régionales et de mettre en œuvre les programmes et projets régionaux connexes.

2006. Les bureaux décentralisés se voient accorder des pouvoirs encore accrus en ayant la charge des achats, des lettres d'accord et des recrutements. En particulier, les Représentants de la FAO sont dotés d'un fonds au titre du Programme de coopération technique (PCT) allant jusqu'à 200 000 dollars EU par cycle budgétaire biennal et par pays, et les achats qu'ils sont autorisés à effectuer passent de 100 000 à 150 000 dollars EU pour les représentants régionaux, de 50 000 à 75 000 dollars EU pour les coordonnateurs sous-régionaux, et de 25 000 à 50 000 dollars EU pour les représentants de la FAO. Des budgets plus importants sont octroyés aux pays qui mettent en œuvre des programmes d'urgence de grande ampleur. Les représentants régionaux de la FAO et les coordonnateurs sous-régionaux assument la responsabilité du cycle entier des projets de développement du programme de terrain, y compris les projets régionaux et sous-régionaux entrant dans leurs domaines respectifs de compétence. Une Équipe du Programme de coopération technique (PCT) reste basée au siège pour appuyer la prise en charge des projets de coopération technique interrégionaux et d'urgence et assurer les activités de suivi et de notification à l'échelle mondiale, alors que des postes de responsables de programmes sont établis dans les cinq bureaux régionaux pour aider les bureaux décentralisés.

2010. Les fonctions relatives à la supervision des bureaux de pays passent du Bureau pour la coordination et la décentralisation aux bureaux régionaux. Le document *«Vers une conception nouvelle du réseau de bureaux décentralisés»* décrit les mesures suivantes à prendre pour renforcer davantage et consolider les bureaux décentralisés et mieux accorder l'action de la FAO aux priorités nationales et (sous)-régionales. Il est donné un plus grand pouvoir de décision aux

Réseau d'équipes multidisciplinaires et de bureaux de liaison régionaux et sous-régionaux de la FAO (1994-2011)



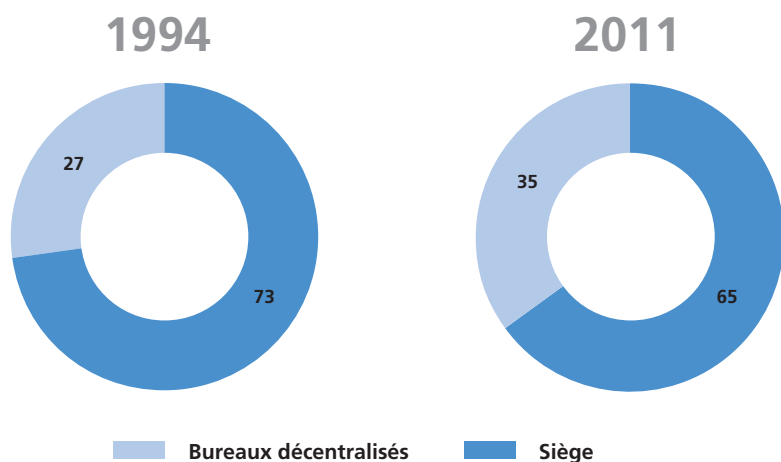
conférences régionales, et celles-ci sont pleinement intégrées dans la structure des organes directeurs, leurs recommandations influençant désormais les décisions concernant les orientations stratégiques de l'Organisation. Le pouvoir d'acquisition délégué aux bureaux décentralisés augmente encore en passant de 50 000 à 100 000 dollars EU.

2011. Extension de la délégation de pouvoirs accordée aux bureaux décentralisés en matière de lettres d'accord pour l'aligner sur les budgets octroyés au titre des achats, c'est-à-dire 100 000 dollars EU. En janvier 2010, le PCT a été décentralisé. Une grande part de sa gestion a été transférée du siège aux bureaux décentralisés. Le pouvoir d'autoriser des projets de coopération technique sans caractère d'urgence ainsi que les responsabilités afférentes tout au long de la procédure d'approbation (y compris le Fonds du PCT) ont été relégués à l'échelon le plus bas de la structure décentralisée, tandis que les projets du PCT urgents et interrégionaux continuent d'être sous la responsabilité du Sous-directeur général/Programme de coopération technique (SDG/CT). La dotation restant à la disposition du SDG/CT pour la réalisation de projets à caractère d'urgence et des projets interrégionaux est respectivement de 15 pour cent et de 3 pour cent, tandis que les crédits budgétaires restants sont affectés, à titre indicatif, aux régions relevant de la compétence des représentants régionaux.

* À partir de 2011, un autre bureau sous-régional a été ouvert pour les États Membres du Conseil de coopération du Golfe et du Yémen, sans aucun frais pour l'Organisation. Des équipes multidisciplinaires ont été mises en place en deux autres sites, ce qui porte à 13 le nombre total de ces équipes associées aux bureaux sous-régionaux.

FIGURE 1

Répartition du personnel entre le siège et les bureaux décentralisés



Source: Effectifs de la FAO par lieu d'affectation et par grade, Rapport d'information sur la gestion des ressources humaines, CSHD 17/10/2011. Les chiffres se rapportent aux effectifs totaux à tous les échelons, à l'exception des agents affectés aux projets de terrain.

caractère instable et a accru les tendances à la baisse du budget de la FAO. La fin de la guerre froide a aggravé ce problème du fait qu'elle a réduit la concurrence que se faisaient l'Est et l'Ouest en matière d'aide, et les niveaux de l'aide mondiale ont chuté de plus de 25 pour cent en valeur réelle entre 1992 et 1997. Bien que la croissance de l'aide publique au développement (APD) en valeur nominale ait repris en 1998, ce n'est qu'en 2006 que sa valeur totale dépassa celle qu'elle avait atteinte en 1994, en termes réels.

Malgré les efforts déployés par la FAO pour maintenir les questions relatives à la faim et à la malnutrition au premier rang des priorités mondiales, l'intérêt du monde en matière de développement, et donc ses financements, portaient essentiellement sur d'autres préoccupations, en particulier les services sociaux, visant notamment à améliorer les soins de santé et l'éducation. La baisse de l'aide internationale à l'agriculture qui en est résultée dans les années 80 et 90 a eu d'importantes répercussions sur le budget de la FAO. (Figure 2).

Faire face à l'austérité budgétaire

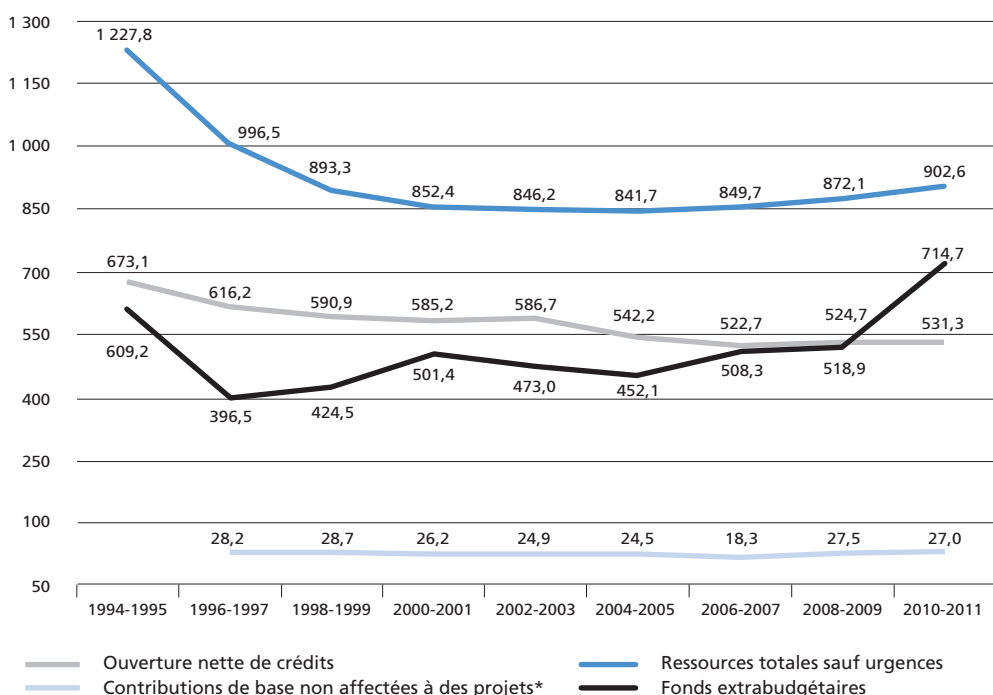
Dès l'origine, la FAO a financé son programme de travail au moyen des contributions obligatoires et des contributions volontaires. Les contributions obligatoires sont les quotes-parts versées par les États Membres, qui sont fixées par la Conférence biennale de la FAO. En outre, les États Membres et d'autres partenaires apportent des contributions volontaires, qui servent à financer des projets de développement ou l'aide d'urgence.

De 1994 à 2011, les ressources du Programme ordinaire de la FAO, qui provenaient des contributions obligatoires des Membres, ont baissé de 21 pour cent, et les ressources totales, comprenant les contributions volontaires (mais excluant l'aide

FIGURE 2

Évolution des ressources de la FAO depuis 1994 (en valeur réelle)

En millions de dollars EU



* appelées «Autres recettes» avant 2010.

Source: FAO.

volontaire aux urgences), ont reculé de 26 pour cent en termes réels. La Figure 3 illustre l'évolution de 1994 à 2011 des ressources totales à la disposition de la FAO en termes réels, par le biais de la dotation budgétaire nette au Programme ordinaire approuvée par la Conférence de la FAO, ainsi que des contributions volontaires extrabudgétaires des Membres et des partenaires.

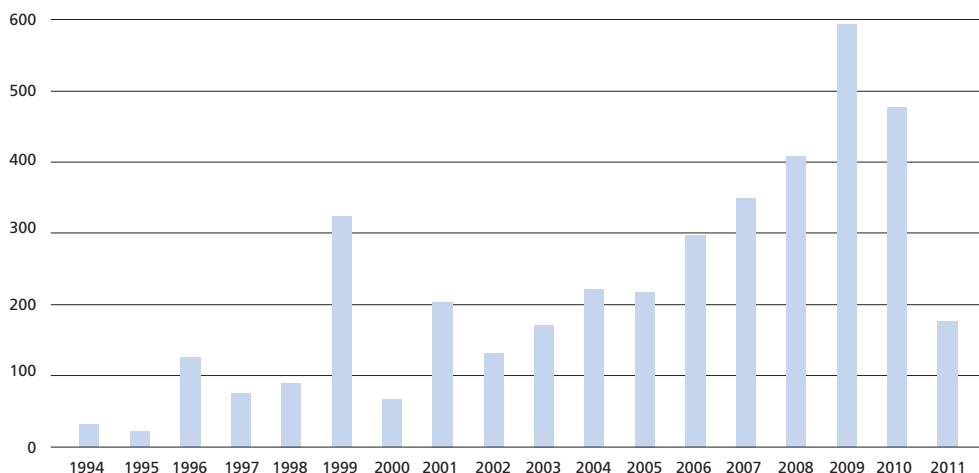
En 1996-1997, la Conférence de la FAO a approuvé la première et la plus radicale coupe budgétaire du Programme ordinaire, entamant une période qui allait durer une décennie. Celle réalisée en 1996-1997 a représenté 57 millions de dollars américains, soit une réduction en valeur réelle de 8,5 pour cent. Elle a été suivie d'une série de réductions en termes réels sur les trois exercices biennaux suivants, puis de réductions plus importantes – de 51 millions de dollars en 2004-2005, et 39 millions de dollars en 2006-2007, toujours en termes réels.

En 2009, la Conférence de la FAO a voté un budget du Programme ordinaire de 1 milliard de dollars EU pour l'exercice biennal 2010-2011, ce qui, majoré des contributions volontaires (interventions d'urgence comprises) estimées à 1,2 milliard de dollars EU, représentait une légère hausse en ressources réelles à la disposition de l'Organisation. Cette mesure reflétait une meilleure appréciation de l'ampleur des défis à relever dans les domaines de l'alimentation et de l'agriculture, ainsi qu'une

FIGURE 3

Ressources totales affectées aux opérations d'urgence, 1994-2011*

En millions de dollars EU



*Pour l'année 2011, les chiffres cités ne couvrent que la période écoulée jusqu'à fin août.

Source: FAO.

reconnaissance de la part des Membres de la FAO des gains d'efficience que les réformes progressives avaient engendrés.

Depuis toujours, les contributions volontaires servent au financement de la plupart des activités de développement et d'aide d'urgence. Elles peuvent emprunter diverses formes, un partenariat et un soutien en nature, une aide émanant de donateurs publics par l'intermédiaire de projets ou de programmes, la conduite de programmes en partenariat, le remboursement direct de dépenses, l'affectation d'un soutien direct au budget ou la création de fonds fiduciaire unilatéraux. À l'échelle des pays, les contributions volontaires viennent de sources autres que nationales, par exemple de bailleurs de fonds bi ou multilatéraux ou de fondations caritatives.

Les contributions volontaires représentent à présent 55 pour cent des ressources totales de la FAO. Cela correspond en partie à une demande croissante de services techniques de la FAO et des biens publics mondiaux. Les ressources mobilisées pour des opérations d'urgence et de réhabilitation se sont stabilisées depuis 2007 aux alentours de 370 millions de dollars EU par an (Figure 4).

■ Mobilisation de ressources

Depuis la fin des années 90, la FAO s'emploie à mobiliser et à diversifier ses ressources, principalement pour veiller à disposer de suffisamment de fonds pour atteindre ses objectifs aux niveaux mondial, régional, sous-régional et national. Récemment, pour donner suite aux évaluations et aux réformes effectuées entre 2007 et 2011, l'Orga-

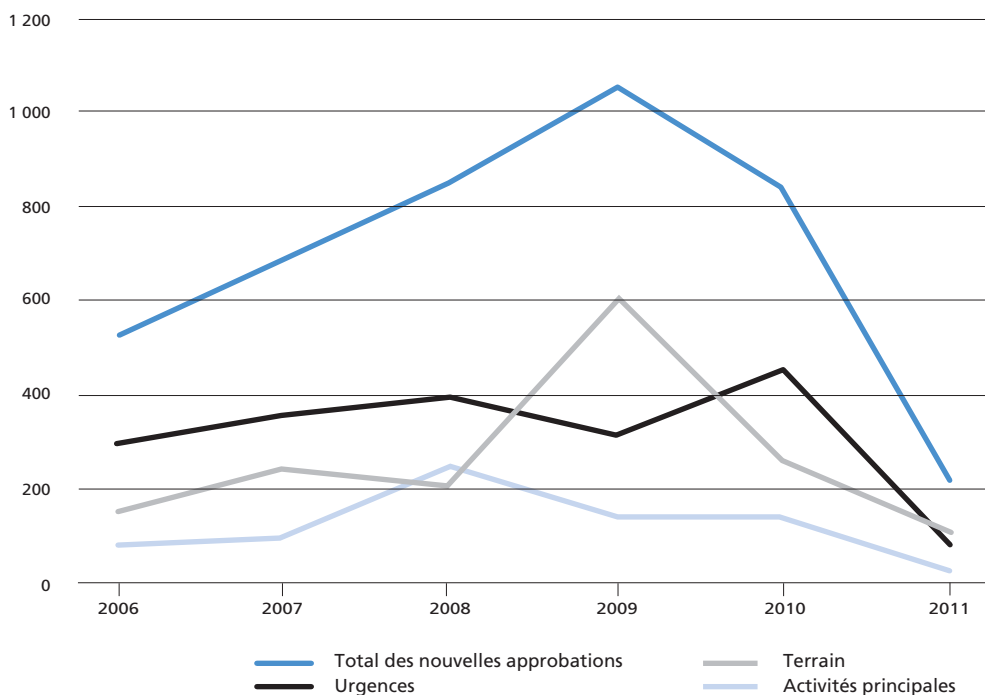
Financement volontaire de l'Union européenne (UE)

À titre d'exemple de la manière dont la FAO diversifie ses ressources, il faut citer la Facilité alimentaire financée par l'Union européenne, un programme biennal lancé en 2009 pour aider les pays en développement qui connaissent des crises humanitaires et les pays à faible revenu et à déficit vivrier (PFRDV) touchés par la flambée des prix des denrées alimentaires de 2008, à atteindre une sécurité alimentaire à long terme. L'Union européenne a contribué aux activités de la FAO à hauteur de plus de 232 millions d'euros dans le cadre de sa Facilité dotée d'un milliard d'euros, permettant ainsi à la FAO de conduire des opérations de terrain dans 28 pays et d'améliorer les conditions de vie de plus de 9 millions de ruraux.

FIGURE 4

Ressources mobilisées, 2006-2011*

Approbation en millions de dollars US



*Les chiffres cités pour 2011 ne couvrent que la période écoulée jusqu'à fin août.

Source: FAO.

nisation a mis au point une stratégie de mobilisation de ressources ciblée sur l'établissement de partenariats fondés sur la confiance et la responsabilité mutuelle, afin de rendre les contributions plus substantielles, mais aussi plus prévisibles, de manière à faciliter la planification et l'obtention de meilleurs résultats.

La FAO a également conçu un outil en ligne dénommé ADAM, Cartographie des aides publiques pour le développement de l'agriculture,¹¹ qui permet aux bureaux décentralisés et aux départements techniques de connaître les avantages comparatifs de la FAO, et qui facilite l'établissement stratégique des priorités et la mobilisation des ressources aux niveaux régional, sous-régional et national. La cartographie des priorités de la FAO, des gouvernements et d'autres partenaires de développement dans le pays ou la région permet aux utilisateurs de mieux comprendre les priorités nationales en matière de développement, de savoir qui sont les principaux donateurs en faveur du secteur, et d'évaluer la cohésion des actions, et leurs lacunes éventuelles, dans le traitement des priorités du secteur agricole.

Durant les deux décennies de coupes sombres dans son budget ordinaire, la FAO a dû compter sur des sources extérieures de financement, certaines traditionnelles, d'autres fondées sur des modalités novatrices, qui lui ont permis d'atteindre de nouvelles sources associées à de nouveaux concepts de modes de financement, de partenariat et d'affectation des ressources. L'Annexe 2 recense les modes de financement et les partenariats mobilisateurs de ressources auxquels la FAO a adhéré entre 1994 et 2011.

■ Faire face aux contraintes financières

Confrontée aux réalités financières, la FAO a vigoureusement cherché à gagner en efficacité en adoptant toute une série de pratiques visant à tirer le meilleur parti des ressources budgétaires limitées. Pour réaliser des gains d'efficacité et améliorer en même temps les résultats, la FAO a adopté un nouveau modèle de fonctionnement, caractérisé par une structure de gestion aplanie et moins fragmentée, associée à un renforcement des obligations redditionnelles et à un recours accru à la délégation des pouvoirs et des responsabilités aux gestionnaires, en particulier à ceux des bureaux décentralisés.

Efficiency opérationnelle

En dépit de la réduction continue de son budget du Programme ordinaire, la FAO s'emploie depuis 1994 à transformer ses activités opérationnelles afin d'accroître son efficacité et d'améliorer les conditions de travail de son personnel. En 1995, le Conseil de la FAO a défini les gains d'efficacité comme des «réductions du coût des intrants sans impact matériel négatif sur les produits».¹²

Par exemple, au milieu des années 90, la FAO a fusionné les activités liées aux contrats et aux achats, ce qui a contribué à rendre le service des achats plus réactif et plus efficace; elle a également transféré le pouvoir de décider des achats au niveau

¹¹ <http://fenix.fao.org:8050/fenix-Web/adam/ADAM.html>

¹² Source: CL 110/rep, paragraphe 24.

Accords de coopération Sud-Sud de la FAO (CSS)

La FAO établit des accords de coopération Sud-Sud au titre desquels des techniciens et des experts de pays en développement émergents travaillent directement avec les agriculteurs des pays hôtes pour transmettre leurs connaissances et leurs techniques. Plus de 1 400 experts et techniciens étaient intervenus dans le cadre de ces accords depuis le début du programme CSS en 1997.

La FAO est déterminée à faire de la coopération Sud-Sud une composante clé de ses Programmes nationaux pour la sécurité alimentaire (PNSA), programmes conduits à l'échelle d'un pays et fondés sur une vision du développement village par village, élargi à l'échelon national. La Coopération Sud-Sud a la capacité d'atteindre rapidement un grand nombre de personnes à moindre frais et de diffuser des technologies appropriées. L'utilisation stratégique de cette approche a fortement renforcé le soutien technique d'activités conçues par le PNSA et les programmes régionaux pour la sécurité alimentaire en partenariat avec des groupements économiques régionaux.

En mars 2010, la FAO a conclu un accord avec la Chine en vue de créer un fonds fiduciaire de 30 millions dollars EU à l'appui de la CSS dans certains pays. L'Indonésie et l'Argentine ont signé des accords similaires et des accords de CSS sont en cours de négociations avec l'Inde et le Maroc.

des directeurs au siège, rendant ce processus plus efficace. De même, les bureaux décentralisés ont reçu la liberté de procéder aux acquisitions de biens et de services.

Économies

Les mesures visant à des gains d'efficacité ont engendré des économies annuelles estimées à 111,9 millions de dollars depuis leur application en 1994. Elles ont consisté à intervenir sur cinq fronts:

1. réduction du coût des intrants (par de nouveaux accords de partenariat, une réduction des frais de déplacement et des coûts de communication et de meilleures conditions bancaires);
2. rationalisation des procédures de soutien administratif et opérationnel par la mise en service d'un Centre des services communs délocalisé, chargé des tâches administratives;
3. élimination de niveaux de gestion par une déhiérarchisation sélective des postes de direction;
4. ajustements progressifs des composantes des ressources humaines (par la réduction du nombre de postes et des moyennes de grade des classes des postes, la gestion des opportunités de carrière du personnel et l'optimisation de la répartition du personnel permanent et non permanent);
5. meilleure utilisation des ressources extrabudgétaires grâce à une augmentation de l'assiette financière du Programme de travail.

Systèmes administratifs

Les systèmes d'information administrative et opérationnelle ont beaucoup évolué depuis les années 90, époque où ils reposaient sur l'utilisation d'un gros ordinateur central, qui ne servait qu'à un nombre restreint d'utilisateurs au siège, pour des procédures spécifiques. Les systèmes en place constituent à présent des outils de gestion essentiels pour l'accès aux données et aux informations, et leur organisation.

En 1999, le progiciel Oracle de planification des ressources (ERP) a remplacé les systèmes administratifs de la FAO s'appuyant sur le processeur central. Le module Oracle a étendu l'automatisation des fonctionnalités et augmenté le nombre des utilisateurs en poste tant au siège que dans les bureaux décentralisés. Six autres systèmes servent aujourd'hui de support à des fonctions administratives spécialisées (PIRES, COIN, FPMIS, FAS, eBMM, Atlas). L'ERP et les six systèmes satellites assurent l'accès du personnel d'informations administratives actualisées. Les nouveaux systèmes ont également permis de moderniser les opérations bureaucratiques, de rationaliser les procédures administratives et de décentraliser ou de déléguer diverses étapes hiérarchiques en instituant les approbations électroniques, et en étendant l'application des approbations relatives aux exceptions: le système d'appui à la planification et à l'évaluation (PIRES) facilite la gestion fondée sur les résultats, qui englobe la planification, la budgétisation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes, à tous les niveaux de l'Organisation; le Système d'information sur la gestion du programme de terrain (FPMIS) offre des informations précises et à jour sur le programme de terrain, essentielles à la conduite des activités et au suivi des urgences et des résultats des projets; le réseau d'information des bureaux de pays (COIN) offre un large éventail d'informations sur les bureaux décentralisés de la FAO et permet le traitement des transactions administratives provenant des bureaux décentralisés et examinées et finalisées par les organes d'approbation agréés de la FAO; le système de comptabilité de terrain (FAS) traite un nombre limité de transactions financières sur le terrain; le Module perfectionné de gestion du budget (eBMM) comporte des fonctions de suivi et de prévision budgétaire, et Atlas gère les déplacements.

En 2007 un nouvel ensemble de modules - le Système de gestion des ressources humaines (HRMS) - a été introduit à travers le monde pour traiter la gestion des membres du personnel, permanents et non permanents, les recrutements, l'évolution de carrière et les traitements des fonctionnaires. Le HRMS a contribué à rationaliser et à réduire la consommation de papier nécessaire à la distribution des bulletins de salaires, à l'approbation des congés et aux autres tâches administratives concernant le personnel. La FAO a été la première institution du système des Nations Unies à utiliser un système de paiement des salaires en plus de 100 devises, grâce à un logiciel ERP. Le système de gestion des ressources humaines a été perfectionné en 2009 avec l'introduction du module de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) sur tous les sites où la FAO est représentée.

En 2009, la FAO a mis en place une plate-forme informatique de veille stratégique qui, conjuguée à l'extension de l'entrepôt des données administratives, représente un changement de fond majeur de la manière dont les informations administratives seront utilisées pour l'établissement de rapports, l'analyse des données et la prise de décisions.

Cette plate-forme étaye le cadre stratégique de la FAO en aidant les gestionnaires de l'Organisation à tous les niveaux décisionnels. Les premiers résultats, complétés et diffusés au début de 2011, comprenaient des informations relatives aux ressources humaines, aux finances et au budget, utilisables à la fois par le siège de la FAO et par les bureaux décentralisés. En 2010, une autre innovation majeure a été l'automatisation du Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS), qui a permis aux membres du personnel de traiter leurs plans de travail individuels. L'informatisation est aussi une composante importante de l'enregistrement des visiteurs au siège de la FAO, y compris au moyen des tourniquets.

Systèmes de soutien interne

L'évolution des modalités de travail de la FAO est allée de pair avec la révolution technologique des années 1990 et 2000. En adoptant rapidement les nouvelles techniques, la FAO a pu adapter ses activités à cet environnement en mutation, ce qui a eu un impact énorme sur la culture de l'Organisation. Plus que jamais, les technologies de l'information et de la communication (TIC) constituent le fondement des activités de l'Organisation au quotidien, notamment celles liées aux urgences, au renforcement des capacités, et aux liaisons qu'elle entretient entre le siège et les bureaux décentralisés.

Centre de données. L'élément principal de l'infrastructure informatique de la FAO est le centre de traitement des données du siège, un concentré de puissance de calcul et de stockage. Le centre héberge près de 300 serveurs dans un environnement maîtrisé et sécurisé. Les mises à jour du centre de traitement en lui-même et des équipements qu'il héberge ont considérablement accru la résilience des systèmes à tout un éventail de catastrophes possibles, et l'utilisation de technologies de pointe a abaissé les dépenses énergétiques. La FAO a aussi graduellement adopté les techniques les plus appropriées pour satisfaire ses besoins opérationnels d'une manière efficace et économique, y compris l'installation de logiciels ouverts, partout où cela est possible.

Accès à distance. L'infrastructure d'accès à distance de la FAO, qui s'est édifiée au fil du temps à partir du milieu des années 90, permet une connexion à distance jusqu'à 600 agents à la fois, ce qui permet le télétravail et assure la disponibilité permanente de personnel et une intervention rapide en cas d'urgence.

Visioconférence. Le système de visioconférence est une part essentielle de l'équipement technologique visant à réduire les distances et à appuyer la décentralisation. Outre le fait qu'ils permettent au personnel du siège de participer virtuellement à des réunions, les équipements de visioconférence, maintenant en place dans tous les bureaux régionaux et sous-régionaux, ainsi que dans la plupart des Représentations de la FAO, améliorent la communication entre les bureaux.

Bureaux décentralisés. Au début des années 90, l'essentiel des communications internes avec les bureaux décentralisés passait par la poste, le téléphone ou le télex. Les gros investissements dans la modernisation du réseau ont commencé en 2001 et dès 2003,

Les TIC sous-tendent réellement la décentralisation. Elles permettent à tous d'avoir un accès égal à l'information et aux données et leur donnent une base commune de travail.

Fonctionnaire principal chargé des technologies de l'information, FAO

PHOTO 3

Bureau sous-régional
pour l'Afrique centrale



un réseau longue distance (WAN) fut mis à la disposition de près de 80 bureaux décentralisés, leur permettant ainsi d'accéder au fonds étendu de connaissances de la FAO via Intranet, et d'utiliser des systèmes d'information tels que le HRMS d'Oracle. Depuis 2009, des connexions sécurisées et économiques passant par le réseau public Internet et des connexions par satellite ont graduellement remplacé une grande partie du réseau privé SITA. La FAO collabore avec d'autres institutions spécialisées des Nations Unies, en particulier dans des lieux où les communications sont difficiles, et des initiatives comme celle appelée «Unis dans l'action» favorisent également la mise en commun des services TIC sur le terrain.

En 1999, des bureaux régionaux reçurent l'accès à Oracle, et tous les représentants de la FAO purent se connecter à Internet. Le réseau d'information sur les bureaux de pays (COIN) permet d'accéder directement aux informations, simplifiant ainsi les procédures administratives des bureaux décentralisés qui ont pu aussi accomplir certaines tâches comme les révisions budgétaires, l'achat de biens et de services, les demandes d'allocations supplémentaires, et l'élimination d'anciens équipements par voie électronique. De plus, l'installation d'un Système de comptabilité de terrain (FAS) et la bureautique améliorèrent la communication, la notification et la gestion comptable à l'échelon national. Les bureaux de pays ont à présent un accès sécurisé à un ensemble de services qui s'élargit constamment, tels que des informations budgétaires et financières de base, par le biais de la base de données ORACLE et du FPMIS.

Presque tous les agents des bureaux décentralisés ont désormais accès à un courrier électronique de qualité. Un investissement majeur consenti en 2008-2009 a permis de mettre à niveau l'équipement, par l'acquisition des ordinateurs les plus récents, et le passage à des familles d'applications de messagerie électronique et de logiciel serveur, ainsi que l'achat du matériel nécessaire à des services réseau centralisés. Les bureaux récemment ouverts sont équipés de la technologie la plus performante disponible localement, et quelques pays bénéficient de centraux téléphoniques fondés sur le protocole de transmission de la voix par Internet (VoIP). La FAO fait appel à cette même technologie en passant par Skype pour réduire les frais de communication, en particulier dans les pays où Internet est répandu mais où le marché de la téléphonie vocale n'a pas été déréglementé.

Ces mesures ont permis des économies annuelles estimées à 1 million de dollars EU sur les coûts unitaires de communication et ont grandement amélioré la façon dont le personnel de la FAO communique avec le siège et avec les bureaux décentralisés.

Contrôles internes (vérification interne des comptes)

Les contrôles internes font partie des opérations et des fonctions administratives qui servent les objectifs de la FAO. L'Organisation a confié aux cadres supérieurs la responsabilité du contrôle interne de l'Organisation. Ce contrôle vise à se faire une opinion raisonnable de l'efficacité et de l'efficience des activités, de la fiabilité des rapports financiers et de la conformité aux règles et règlements applicables.

À peine six mois après son entrée en fonction, le Directeur général a demandé que lui soient présentés des rapports de vérification des comptes actualisés des cinq bureaux régionaux de la FAO et des 75 bureaux de terrain de par le monde. Le Bureau de l'Inspecteur général mobilisa les efforts à l'échelle mondiale et, cinq semaines après, présenta les rapports de vérification interne des comptes indépendants, ce qui permit une évaluation de la qualité globale de la gestion des opérations de terrain. Des informations et des analyses détaillées, concernant les activités de chaque représentation et de chaque bureau régional, constituèrent une source supplémentaire d'informations objectives qui serviraient à la prise de décisions sur les effectifs, l'organisation et la restructuration des bureaux de terrain, à la lumière des objectifs de l'Organisation en matière de décentralisation.

Parmi les autres mesures qui ont contribué au renforcement des contrôles internes de la FAO, il convient de citer: l'actualisation et la modernisation du Bureau de l'Inspecteur général, destinées à refléter le rôle accru donné à la supervision interne, la mise en place d'un dispositif de protection des fonctionnaires qui dénoncent des manquements, l'établissement d'un Comité de vérificateurs chargé de fournir conseils et assistance, et composé uniquement de membres externes selon les meilleures pratiques en vigueur, la création d'un Programme d'audit local (LAP) pour les bureaux décentralisés, et l'établissement, à titre d'exemple de transparence, d'une procédure de double signature impliquant le Bureau du Directeur général et le Département de l'administration et des finances.

Étendre la vérification des comptes aux bureaux de terrain et aux bureaux chargés des projets

Les bureaux de terrain et bureaux de projets de la FAO utilisent quelque 220 comptes bancaires, et ont traité plus de 250 000 transactions en 2006, ce qui représente des décaissements d'une valeur de plus de 370 millions de dollars EU, dans plus de 140 pays. La FAO a engagé des vérificateurs des comptes locaux chargés d'effectuer le travail d'audit normal sur ces sites, selon une fréquence trimestrielle, semestrielle ou annuelle, selon le niveau des décaissements.

CHAPITRE 3

2000-2005 L'entrée de la FAO dans le nouveau millénaire



Il nous a fallu prendre acte des changements intervenus dans le système des Nations Unies ... et des souhaits exprimés haut et fort pour que nous allions plus avant dans le processus de réforme entrepris depuis plusieurs années déjà. La FAO a dû réorienter ses programmes et ses activités vers les priorités définies par les États Membres, en particulier vers les Objectifs du Millénaire pour le développement. ... La conclusion était inéluctable. Il était indispensable de changer, et ce qu'il fallait faire, ce n'était pas ajouter par ci et soustraire par là, mais remanier de fond en comble l'Organisation, tant ses programmes que sa structure de gestion.



Jacques Diouf
Directeur général, FAO

À l'aube du nouveau millénaire, on a vu le contexte international du développement se transformer radicalement. La FAO a pu donner un nouvel élan à sa vocation d'organisation détentrice de savoirs et renforcer les compétences de ses ressources humaines pour relever ces défis.

■ Facteurs externes affectant la FAO

Le contexte général, l'évolution de l'architecture mondiale de l'aide et les changements survenus dans le système des Nations Unies ont tous eu des effets sur le champ d'action de la FAO. Au début des années 2000, quelque 280 organisations et initiatives internationales se faisaient concurrence pour obtenir des ressources de bailleurs de fonds.

Évolution de l'architecture mondiale de l'aide

De nouveaux donateurs, y compris des fondations philanthropiques internationales, telle la Fondation Bill et Melinda Gates, ont considérablement augmenté les financements en faveur du développement dans des domaines spécifiques. De nouvelles puissances comme le G20, qui inclut des pays émergents comme le Brésil, la Chine, l'Inde et la Russie, sont devenues des acteurs déterminants dans l'arène internationale, tandis que certaines des grandes ONG internationales, comme Oxfam, ont acquis plus d'influence que nombre d'institutions bien établies.

Des fonds verticaux, assortis de mandats spécifiques, et des partenariats entre secteur public et secteur privé mettant en jeu des gouvernements nationaux, des organisations internationales et le secteur privé, ont pris aussi beaucoup d'importance. À titre d'exemples on peut citer le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (FMSTP), le Fonds mondial pour l'environnement (FEM), l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (GAVI) et l'Alliance mondiale pour une meilleure nutrition (GAIN). Ces nouveaux acteurs ont aussi accéléré la réorientation de leurs politiques de financement vers de nombreuses organisations multilatérales traditionnelles, en alimentant des contributions extrabudgétaires de préférence aux financements de base, souvent pour des programmes très spécifiques.

Étant donné que ces organisations avaient une grande visibilité politique, elles sont aussi devenues des acteurs clés du développement agricole, de la sécurité alimentaire et de la facilitation du commerce, en raison de l'avantage comparatif que leur confère leur capacité de traiter de questions transfrontières et d'harmoniser notamment leurs politiques. De fait, l'apparition d'organisations d'intégration économique régionale et sous-régionale a fourni à la FAO de nouvelles occasions d'établir des partenariats afin d'intensifier son impact. En outre, le processus de décentralisation poursuivi par la FAO a accru la faculté de celle-ci de coopérer avec ces nouveaux intervenants.

Au cours de la même période, plusieurs réunions de niveau international ont conduit à des réformes qui ont influencé la façon dont la FAO mène son action. Le Secrétaire général des Nations Unies a présidé en septembre 2000 le Sommet du millénaire, qui a établi les huit Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), ainsi que son suivi en 2005, le Sommet mondial des chefs d'État, au cours duquel ces objectifs ont été réaffirmés. Parallèlement, divers efforts de réforme à l'échelle du système des Nations Unies, notamment le consensus de Monterrey en 2002, la Déclaration de Maputo sur l'agriculture et la sécurité alimentaire en 2003, et les réunions du G8 au début des années 2000 (par exemple, à Gleneagles en 2005), ainsi que les décisions concernant l'harmonisation et l'amélioration de la répartition du travail dans le cadre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, adoptée en mars 2005, ont radicalement modifié l'architecture de l'aide. En outre, après une décennie de sous-investissement dans l'agriculture, les ressources du secteur ont augmenté.

Il était attendu des institutions spécialisées des Nations Unies qu'elles tiennent compte de ces changements d'approche, adoptés par les grandes institutions de financement multilatérales et les bailleurs de fonds bilatéraux, pour promouvoir la pleine appropriation par les pays des stratégies et programmes de développement, et la responsabilité nationale en matière de résultats. De plus, le Secrétaire général de l'ONU a lancé un programme de réforme majeur en 1997, suivi en 2004 de transformations architecturales dans les domaines de la paix et de la sécurité, telles que proposées dans le *Rapport du Groupe de personnalités de haut niveau sur les menaces, les défis et le changement*. À la fin de 2006, un deuxième rapport du Groupe de haut niveau, intitulé «Unis dans l'action», a renouvelé les efforts déployés pour unifier l'action et accroître la cohérence de tous les programmes de développement, y compris ceux de la FAO.



PHOTO 4

Le Directeur général, Jacques Diouf, à la séance d'ouverture de la Conférence de la FAO, 2003.

Évolution des priorités et nouvelles opportunités

De 1993 à 2005, le nombre des États Membres de la FAO est passé de 159 à 189. Cette croissance a exigé une extension des services offerts, ainsi qu'un remaniement progressif pour adapter l'Organisation à l'évolution des besoins nationaux. Les États Membres ont de plus en plus fait appel à l'aide de la FAO pour être en mesure de faire face aux urgences naturelles continues touchant la planète.

À cette époque, presque tous les pays en développement affichaient des progrès impressionnants sur les plans de leurs compétences techniques et de leurs capacités institutionnelles. La FAO devait donc adapter ses services de soutien pour satisfaire les nouvelles attentes de ces pays. Par exemple, alors que les pays étaient moins demandeurs d'une assistance technique à long terme, fournie par des équipes étoffées d'experts recrutés à l'échelle internationale, de nouvelles occasions d'étendre la coopération Sud-Sud sont apparues, sous forme d'offres plus nombreuses de formations inter-pays et de travaux de recherche en collaboration. Ce fait modifia également l'éventail de compétences réclamées par les pays lorsqu'ils faisaient appel à l'aide de la FAO.

Ainsi, au début des années 2000, la FAO devait non seulement fournir de nouveaux services à ses Membres, mais elle devait aussi trouver des moyens de recentrer certaines de ses opérations sans augmenter son budget. Cette période a vu aussi l'ONU engager de nouvelles réformes, telle celle inscrite sous le libellé «Unis dans l'action», et les grandes institutions de financement multilatérales et bailleurs de fonds internationaux modifier leur approche. En réaction à ces changements, la FAO lança une série d'initiatives et de réunions, notamment un suivi du Sommet mondial de l'alimentation de 1996, le Sommet mondial de l'alimentation de 2002, *cinq ans après*, au cours duquel les participants réaffirmèrent leur engagement d'éradiquer la faim, et émis le vœu que soit conclue une alliance internationale pour accélérer les actions menées dans ce but. En outre, le Directeur général entreprit un certain nombre de réexamens de programmes afin de replacer le travail de la FAO dans le contexte actuel, à la lumière des récentes transformations. Il s'agit notamment de la contribution de la FAO à la réalisation des OMD, d'une

évaluation interne de son impact en tant qu'organisation détentrice de savoirs, et d'une évaluation externe du processus de décentralisation. Ces initiatives sont décrites plus en détail ci-après.

Objectifs du Millénaire pour le développement. Bien qu'une grande part du travail de la FAO contribue par nature, directement ou indirectement, à la poursuite des huit Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), près de la moitié des efforts déployés par l'Organisation pour atteindre ces objectifs cible plus précisément le premier Objectif: «éliminer l'extrême pauvreté et la faim.» Une étude conduite à l'intention du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) de 2005 a montré que l'Organisation devait «procéder à un nouvel examen critique de son propre rôle au sein du système [des Nations Unies] et indiquer clairement comment elle comptait faire face aux défis qui l'attendent.» Elle concluait que la FAO devrait affermir son rôle en tant que conseiller privilégié des gouvernements dans ses domaines de compétence, s'engager résolument dans les processus de réforme lancés à l'échelle du système des Nations Unies, en renforçant sa capacité de travailler en partenariat plus étroit dans le cadre des mécanismes des Nations Unies, tels que le Conseil des Chefs de secrétariat (CCS) et les autres arrangements de coordination interinstitutions pertinents. Elle devrait également apporter une contribution aux processus de coordination au niveau national, notamment les bilans communs de pays et les Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). L'Organisation embrassa ces plans-cadres et les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté et d'autres stratégies nationales pertinentes, comme des points de référence clés pour une meilleure définition des priorités de ses propres programmes au niveau des pays.¹³

Parmi les efforts de réforme de l'Organisation, figure aussi la décision de créer en 2006 un Comité externe de haut niveau sur les OMD qui serait chargé de conseiller le Directeur général sur les programmes et projets de la FAO propres à aider les pays à atteindre les objectifs.

Au Sommet de 2010 sur les OMD, la communauté internationale passa en revue les progrès accomplis vers la réalisation des OMD et réaffirma son engagement d'atteindre ces cibles d'ici à 2015. En appuyant les efforts déployés par ses États Membres pour réaliser les Objectifs du Millénaire pour le développement, la FAO a intégré les recommandations énoncées dans les conclusions du Sommet dans la planification du travail de l'Organisation.

Enquête organisationnelle. Parallèlement à l'examen de la contribution de la FAO à la réalisation des OMD, l'Organisation a conduit une enquête interne approfondie pour évaluer sa capacité d'agir en tant qu'organisation chargée de recueillir, de produire, de traiter, d'harmoniser, de diffuser, de transférer et d'appliquer des connaissances de façon continue. Cette enquête a conclu que 80 pour cent de ces connaissances restaient dans l'esprit des personnes qui les possédaient, que ce soit

¹³ *La FAO et le défi des Objectifs du Millénaire pour le développement: la voie à suivre, 2005.* Rome.



©FAO/12004E030/A. PIERDOMENICO

PHOTO 5

«*Gardens of Biodiversity*»
Ce livre met en relief
l'importance d'allier les
informations et
technologies les plus
récentes et les pratiques
traditionnelles.

au sein de l'Organisation ou à l'extérieur. Cette conclusion eut des conséquences de grande ampleur, qui ont conduit à l'établissement du concept de réseaux de connaissances (voir ci-dessous).¹⁴

Évaluation de la décentralisation. Une évaluation externe indépendante du processus de décentralisation engagé par la FAO a été entreprise en 2004, soit dix ans après le début de la restructuration. Le constat a ainsi été fait que le soutien direct fourni aux pays se fondait davantage sur l'offre que sur la demande, et qu'un pourcentage important de fonctionnaires décentralisés ne possédait pas les compétences managériales ou techniques requises. Il s'est avéré aussi qu'il n'y avait qu'une faible corrélation entre les services fournis sur le terrain et les niveaux d'insécurité alimentaire. La principale recommandation de l'évaluation a été d'améliorer la dotation en ressources par l'élaboration de cadres de priorités nationaux, qui devraient également sous-tendre des stratégies régionales. Une autre recommandation préconisait d'établir des liens plus étroits entre les activités normatives mondiales et les besoins spécifiques des régions, ainsi que d'élever le niveau de compétences des fonctionnaires régionaux et d'accroître l'équilibre du point de vue de la parité hommes-femmes dans les bureaux décentralisés.¹⁵

Regards sur la FAO en tant qu'organisation détentrice de savoirs

Les mesures de réforme en cours non seulement reconnaissaient mais augmentaient la capacité de la FAO de produire et de diffuser des connaissances. Cela à son tour fut considéré comme une occasion d'accroître l'impact global du travail de l'Organisation. Ainsi la FAO était marquée au sceau de la détention de savoirs.

En réalité, les fondateurs de l'Organisation avaient déjà perçu la FAO comme une organisation de savoirs. Dès 1945, les documents portant sur la création de la

¹⁴ *La réforme de la FAO: une vision pour le XXI^e siècle*, 2005. Rome.

¹⁵ Évaluation des bureaux régionaux et sous-régionaux de la FAO au Proche-Orient 2011, PC 106/5 – FC 138/22; Évaluation indépendante de la décentralisation de la FAO 2004 PC 92/6a) – FC 108/18.

FAO prévoyaient que l'Organisation travaille en partenariat afin de constituer un réseau de savoirs engagé dans la production, la diffusion, l'application et l'assimilation de connaissances. Bien que ses savoirs aient toujours constitué son offre la plus prisée, ce sont les progrès des communications de la fin du XXe siècle et du début des années 2000 qui ont permis à la FAO de faire un véritable usage de ces savoirs.

Puiser dans cette mine de savoirs et exploiter ce potentiel de gestion des connaissances exigeaient la conduite d'une campagne plus ciblée pour saisir cette masse d'informations accumulées et la transformer en connaissances utiles et accessibles par l'intermédiaire de bases de données et du site Web de la FAO. Cela impliquait aussi la promotion de partenariats et le renforcement des échanges d'informations et de connaissances avec les Membres, les organisations sœurs du système des Nations Unies, les ONG et la société civile.

Une communication interne, datée de septembre 2005, a tout d'abord proposé comme modèle «La FAO, une organisation fondée sur le savoir.» À cette fin, il fallait que l'Organisation développe et renforce ses politiques, processus et pratiques, par la création, l'acquisition, la saisie, le partage et l'utilisation des connaissances. Le nouvel organigramme devait regrouper plus efficacement les départements techniques au siège et, en même temps, étendre progressivement et responsabiliser les bureaux décentralisés (objet du chapitre consacré à la décentralisation), dotés de spécialistes des domaines traités, en adéquation avec les besoins locaux, pour favoriser le rassemblement des connaissances. La rationalisation des procédures administratives et le recentrage sur la gestion des connaissances et les systèmes de communication modernes ont contribué à cette époque à la diffusion de ces savoirs.

Les efforts déployés pour établir, améliorer et maintenir la FAO dans son rôle d'organisation détentrice de savoirs portent principalement sur trois domaines:

- utiliser les réseaux de connaissances thématiques, qui favorisent le partage des connaissances entre les fonctionnaires de la FAO et entre ce personnel, ses homologues dans des organisations partenaires et la communauté des scientifiques et des acteurs du développement dans son ensemble;
- trouver des moyens de déterminer les meilleures pratiques, de les décrire explicitement et de les rendre accessibles aux Membres par le biais des systèmes d'information de la FAO;
- utiliser les informations et connaissances saisies afin de renforcer les capacités et mettre en pratique le modèle d'organisation du savoir à l'échelon des pays par le soutien actif des réseaux de connaissances ruraux et institutionnels.

Depuis 2005, un éventail de nouveaux services a été mis en place pour accroître le fonds de connaissances de l'Organisation, notamment le site «Ask FAO» (Demandez à la FAO), grâce auquel les Membres de la FAO peuvent engager un dialogue interactif avec des experts et participer à la définition des meilleures pratiques. L'adoption d'outils de collaboration en libre accès, comme les blogs, les forums et les sites Wiki a permis à la FAO d'améliorer encore davantage sa capacité de produire et de communiquer des informations en temps réel. En 2009, l'Organisation a

Les foires aux connaissances: une expérience interactive

En 2009, la FAO a organisé la première «Foire aux connaissances» dans les domaines du développement agricole et de la sécurité alimentaire, donnant ainsi aux institutions spécialisées ayant leur siège à Rome l'occasion de faire connaître et de partager leurs meilleures pratiques. Lors de cette Foire, des représentants de *Bioversity International*, du Programme de gestion des savoirs - TIC du GCRAI, du FIDA, du PAM et d'autres organisations ont eu la possibilité de participer à plus de 100 réunions prévues tout au long des trois jours de cette manifestation. Ces réunions avaient pour but non seulement de promouvoir l'apprentissage mutuel, mais aussi de faciliter la construction de réseaux pour une future collaboration et la conception de moyens de soutenir le partage des connaissances entre les organisations et en leur sein.

accueilli la première interorganisation *Knowledge Share Fair* (Foire aux connaissances), en étroite collaboration avec ses partenaires.

Diffusion des connaissances. L'apparition d'Internet a eu une profonde répercussion sur la manière dont la FAO agit en tant que réservoir de connaissances; elle lui a permis de gagner en efficacité et d'accroître la portée de ses services fondés sur des savoirs à une échelle sans précédent. Les bibliothèques virtuelles en ligne de la FAO et les bases de données statistiques actualisées permettent aux chercheurs d'interroger directement le site Web de la FAO et de recevoir des réponses immédiates. Cela libère aussi le personnel de la FAO, qui peut ainsi se concentrer sur l'amélioration de la qualité et de l'efficacité de ses services fondés sur les savoirs de l'Organisation. Aujourd'hui, il est possible d'avoir accès aux publications techniques de la FAO par le biais des archives de documents en ligne de la FAO, même si l'Organisation se tient à son objectif de continuer de diffuser ses documents sur un support papier pour atteindre les utilisateurs n'ayant qu'un accès limité ou pas d'accès du tout à Internet. En 1999, les archives de documents de la FAO contenaient 2 400 documents. En 2005, ce chiffre était de 18 500. Aujourd'hui, la FAO est l'Organisation du système des Nations Unies¹⁶ qui possède le service d'archives le plus riche avec plus de 36 000 publications, toutes accessibles gratuitement en ligne. Des allocations spéciales au titre du budget ordinaire sont octroyées depuis 2002-2003 pour que les publications paraissent dans toutes les langues officielles de la FAO, dans la mesure des possibilités techniques. Des ressources supplémentaires de moindre importance servent à faciliter la production de certaines publications dans des langues non officielles, qui se comptent par douzaines à chaque exercice biennal.

La FAO a pour tâche principale de veiller à ce que les connaissances mondiales sur l'agriculture et l'alimentation soient mises à la disposition de ceux qui en ont besoin, en temps utile et sous une forme qui soit accessible et utilisable.

Évaluation externe indépendante, 2007

¹⁶ FAO EEI, 2007.

Les connaissances de la FAO en chiffres

- Le site Web de la FAO reçoit 4 millions de visites par mois et compte 100 millions de connexions.
- La FAO héberge 41 000 documents en texte intégral.
- AGRIVOC contient plus de 40 000 termes dans 19 langues.
- La base de données AGRIS contient plus de 2,6 millions de références bibliographiques.

Outre les ouvrages techniques, le service des publications de la FAO a enrichi son catalogue avec des publications phares telles que *la Situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture et l'État de l'insécurité alimentaire dans le monde*, qui présentent toutes deux les politiques et les plaidoyers de la FAO dans toutes les langues officielles de l'Organisation. Les partenariats que la FAO a établis avec d'autres éditeurs du secteur institutionnel extérieur et du secteur privé comprennent des institutions spécialisées des Nations Unies, la Banque mondiale, des instituts régionaux et nationaux et des centres du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCGRI). Une évaluation des activités du service des publications de la FAO en 1997¹⁷ a constaté que le département technique avait produit 5 516 publications, traductions et rééditions comprises. En 2004-2005, le chiffre était de 3 228 publications (soit une réduction de 41 pour cent). Depuis 1994, l'Organisation a radicalement révisé son approche de la communication d'informations par le biais de publications, en déléguant la responsabilité de la production aux unités techniques en amont et en mettant largement à la disposition de toutes les unités des outils et des directives en matière de publication.

Activités normatives. Le travail normatif de la FAO, un travail qui se fait au siège, est reconnu pour sa qualité. L'Organisation fait figure de fer de lance du développement et de la promotion d'instruments extrêmement utiles à l'échelle mondiale; elle s'emploie à établir des références, des normes et des conventions dans nombre de domaines liés à l'agriculture et à l'alimentation. Parmi ces instruments figurent le Code de conduite de la FAO pour une pêche responsable, l'Accord relatif aux mesures du ressort de l'État du port visant à prévenir, à contrecarrer et à éliminer la pêche illicite, non déclarée et non réglementée, le Codex Alimentarius, le Traité international sur les ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture, la Commission des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture et le Code de conduite sur la distribution et l'utilisation des pesticides, autant d'instruments contribuant grandement à la vocation de la FAO d'organisation détentrice de savoirs. En outre, lorsque ces normes et l'usage de biens publics mondiaux sont

¹⁷ Les activités de publication de la FAO, Rapport d'évaluation des programmes 1996-97 – Chapitre 5, cité dans l'EEI de la FAO, 2007.

appliqués à des projets exécutés par l'intermédiaire de bureaux décentralisés de la FAO, l'Organisation peut tirer profit des commentaires pratiques qu'elle reçoit en retour du terrain pour concevoir le cycle suivant de programmes de développement.

■ Ressources humaines

Forte de ses savoirs, la FAO est consciente que la diversité est l'un de ses atouts les plus puissants et les plus stratégiques. Cette diversité, elle s'efforce de la conserver et de la consolider, sur les plans de la représentation géographique et de la contribution des deux sexes; l'Organisation s'emploie également à attirer et à retenir un personnel hautement qualifié, provenant de toutes les parties du monde et de tous les horizons professionnels. Aujourd'hui, les membres du personnel de la FAO proviennent de plus de 150 États, sont pour la plupart polyglottes, et ont une vaste expérience internationale qui les amène à passer de zones rurales de pays en développement où ils travaillent avec des collectivités rurales, à de grandes zones urbaines où ils participent aux travaux d'organes et de commissions de normalisation, qui confortent la surveillance et le soutien offerts aux secteurs de l'agriculture et de l'alimentation dans le monde.

Transformation de la Division des ressources humaines

Dans son allocution au personnel prononcée en 1999, le Directeur général a déclaré «notre travail est un travail d'équipe». L'importance de la Division des ressources humaines dans une organisation fondée sur ses connaissances ne saurait être surestimée. Pour faire valoir la part capitale de cet ingrédient dans le succès de l'Organisation, la FAO a procédé à un certain nombre de changements pour accroître le rôle de cette Division. Autrefois engagée dans des tâches principalement administratives et axée sur l'exécution de règles en relation avec le «personnel», elle a acquis une fonction plus stratégique de conseil et de mise en œuvre des politiques, correspondant au concept bien plus large de «gestion des ressources humaines»; de ce fait, elle apporte aussi un meilleur soutien aux autres divisions dans l'exécution de leurs programmes.



©FAO/120156357/G. NAPOLITANO

PHOTO 6

Des fonctionnaires de la FAO participant à la Course contre la faim de 2011

La valorisation des ressources humaines comprend l'avancement professionnel des fonctionnaires, l'offre de formation, et l'emploi de méthodes propres à renforcer les compétences des agents dans les domaines concernés par les priorités du programme de travail annuel de chaque division, service ou unité. La FAO prouve son ferme soutien au développement de carrière, en affectant chaque année 1,35 pour cent des dépenses de personnel à la remise à niveau de ses agents, soit une hausse importante par rapport au 0,2 pour cent affecté à ce poste en 1997. En outre, la Division des ressources humaines a lancé plusieurs programmes de formation favorisant le développement de carrière du personnel, en plus des cours théoriques, tels que l'apprentissage d'une langue, les technologies de l'information, la gestion axée sur les résultats et les techniques de communication. L'Université virtuelle de la FAO, plate-forme d'apprentissage à distance sur le Web, est en train de prendre forme. Elle permettra à ses employés dispersés à travers le monde d'acquérir des connaissances en ligne.

La FAO contribue aussi au développement des compétences de son personnel en matière de gestion grâce à son Programme de perfectionnement des cadres (MDLP). Lancé en 2010, ce programme comprend des cours de communication, de négociation et de gestion des conflits, auxquels pourraient s'ajouter ultérieurement des cours de gestion des ressources et de travail en équipe. En outre, la FAO

Services médicaux

Depuis 1994, l'Organisation s'emploie à améliorer les services médicaux dans le cadre d'un effort global pour donner à son personnel une bonne qualité de vie dans son environnement professionnel.

Un meilleur suivi médical contribue aussi à faire baisser l'absentéisme, et le recours à la facturation directe des frais de santé auprès des compagnies d'assurance-maladie permet également de réduire les dépenses de santé. Le Service médical a lancé des campagnes de prévention et de dépistage précoce, ce qui a nettement diminué le nombre d'affections musculaires et osseuses liées au travail, et a mis en place un service de conseil psychologique à court terme ou à la suite d'une situation de crise, et d'assistance au profit de membres du personnel dont le travail et la vie sont perturbés par le stress ou des problèmes personnels. Les conseillers animent aussi des séances de groupes où le personnel apprend à mieux communiquer avec autrui et à affronter des problèmes personnels qui risquent de nuire à leur santé ou à leur bien-être. Le Système d'information intégré sur la santé au travail, mis en place en 2000, fournit l'accès électronique au dossier médical des patients et enregistre les dépenses encourues au titre des accidents et des maladies du travail. Son extension aux services médicaux des bureaux régionaux accélérera sensiblement la transmission d'informations médicales en évitant la nécessité d'envoyer des dossiers médicaux.

Sécurité du personnel au siège et dans les bureaux décentralisés

Vu les dangers croissants auxquels sont exposés les fonctionnaires des Nations Unies, les mesures de sécurité ont été revues à plusieurs reprises au cours des 18 dernières années. En 2010, la FAO a commandé l'établissement d'un plan d'amélioration de la sûreté, de mesures de sécurité et de gestion des crises au siège de la FAO et dans les bureaux décentralisés. Celui-ci a préconisé la formation d'agents de sûreté et la définition des responsabilités du personnel en matière de sécurité. Une équipe chargée de réviser les systèmes de sécurité au siège a modernisé les dispositifs d'alarme anti-intrusion ou en cas d'incendie, et a installé des films sécurité sur toutes les vitres, des caméras de vidéosurveillance en circuit fermé, et de nouveaux enregistreurs et radios numériques. La construction en 2009 d'un bureau d'accueil pour les visiteurs de l'extérieur a renforcé le contrôle des entrées et a permis de supprimer deux postes de gardiens sans diminuer pour autant le degré de sécurité du bâtiment, ce qui a engendré une économie annuelle au titre du gardiennage de 0,2 million de dollars EU.

La cartographie des risques dans les bureaux décentralisés, entreprise par le Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU (DSS), a conduit à relocaliser 11 représentations de la FAO, jugées peu sûres et susceptibles de ne pas satisfaire aux normes minimales de sécurité opérationnelles de l'ONU (MOSS). Après la mise à disposition des ressources nécessaires à l'achat d'équipements et de services de sûreté, le taux de conformité des bureaux décentralisés individuels de la FAO avec les normes MOSS est passé de 50 pour cent en moyenne en 2006-2007 à plus de 84 pour cent en 2010.

s'est jointe à ses organisations sœurs basées à Rome, le FIDA et le PAM, pour inaugurer et gérer le Centre de perfectionnement de la gestion (MDC). Cette initiative qui fera date renforce la coopération entre les trois institutions dans le domaine des ressources humaines et a conduit à la création d'un fonds de compétences communes.

En 2008, l'Organisation a mis en service le Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS), prouvant ainsi sa volonté d'adopter des mécanismes de gestion fondée sur les résultats. Le PEMS favorise le recours à un cadre structuré d'évaluation du travail des fonctionnaires, avec des évaluations à 360°, des examens par les pairs et l'établissement d'un dialogue régulier entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés. Après la conduite d'essais pilotes en 2009 et 2011 qui ont compris une formation extensive, la mise en œuvre complète du PEMS et son usage à des fins administratives sont prévus en 2012. En anticipation des essais pilotes, une formation de base à l'application du PEMS a été offerte à tous les membres du personnel concernés, au siège et dans les bureaux décentralisés. En

Cure de jouvence au siège de la FAO

La FAO a entrepris un certain nombre de rénovations depuis 1994 pour améliorer l'environnement de travail de son siège à Rome. Cela a été rendu possible par les généreuses contributions de l'Italie, pays hôte de l'Organisation, ainsi que d'autres États Membres. Les premières rénovations ont coïncidé avec la tenue du Sommet mondial de l'alimentation de 1996, et l'entrée du bâtiment a été profondément réaménagée: l'entrée principale a été remise à neuf, une mezzanine y a été ajoutée pour abriter l'auditorium de la salle de l'Iran et un foyer. Un nouveau hall de réception a été inauguré en 1996 puis modernisé en 2001-2002, et l'Atrium de la FAO, inauguré en novembre 1999, offre à présent un espace pour des réunions et des expositions. En outre, des salles de réunion ont été modernisées et plusieurs États Membres ont installé des salons officiels et les ont dotés d'équipements à la pointe du progrès.

Le Centre de gestion des crises du CMC-AH (Centre d'urgence pour les maladies animales transfrontières) a été créé en 2006 avec pour mission de coordonner les ripostes aux flambées de ravageurs et de maladies animales et végétales transfrontières, ainsi qu'aux crises de sécurité sanitaire des aliments. La rénovation de la bibliothèque David Lubin, effectuée par le ministère italien des travaux publics et achevée en 2006, abrite plus d'un million de volumes en une seule enceinte de manière à en garantir la sécurité, et la bibliothèque récemment remise à neuf offre des espaces de consultation et de recherche. Le ministère italien des travaux publics a également rénové le Bâtiment E central pour qu'y soit installé, entre autres, le centre de formation de la FAO. Parmi les autres aménagements, il faut citer la construction du Centre de communications et de radiotélévision Angola, dont le but était de perfectionner l'infrastructure des communications du siège, celle d'un pavillon extérieur d'accueil des visiteurs, proche de l'entrée principale de la FAO, qui permet de renforcer la sécurité des procédures d'accès au siège, et d'importants travaux de rénovation des espaces communs depuis 1994. Plus récemment, la FAO a signé un accord avec les Émirats arabes unis portant sur la création du «Centre Sheikh Zayed», nouveau centre de conférences multimédia, qui offrira des possibilités de diffusion en temps réel et des services de renforcement des capacités.

juillet 2010, environ 3 500 fonctionnaires, cadres et agents des services généraux de la FAO, avaient reçu cette formation.

Le Comité consultatif mixte sur la réforme de la FAO a été créé par le Directeur général en réponse aux souhaits exprimés par le personnel de jouer un rôle actif dans la réforme de l'Organisation. Le Comité remplit une fonction de liaison importante en mettant en relation des représentants du personnel et la direction. Il s'appuie sur trois postulats importants: la mise en œuvre de la réforme est com-

Une Organisation plus verte

Dans le cadre de l'Initiative «Pour une ONU climatiquement neutre» et d'autres efforts en faveur d'un environnement durable, la FAO a réalisé de nombreuses activités de défense de l'environnement, en recueillant des données liées aux émissions de gaz à effet de serre et en mettant au point un système de gestion écologique. Au titre de la stratégie qu'elle a conçue pour faire de l'Organisation une institution spécialisée de l'ONU suivant les meilleures pratiques en faveur de la pérennité de l'environnement et de l'absence de nuisances pour le climat, la FAO a inventorié les gaz à effet de serre résultant de ses activités sur le terrain et au siège. Cela a permis de déterminer comment l'Organisation marquait son action d'une empreinte écologique et d'établir des références à l'aune desquelles seraient mesurées les réductions futures d'impacts nuisibles pour l'environnement. Une étude conduite en 2008 a abouti à la conclusion que la FAO avait une empreinte carbone de 51,094 tonnes d'équivalent CO₂, soit 8,42 tonnes par personne. Pour remédier à cela, l'Organisation a pris de nombreuses mesures, notamment: elle a installé 50 fontaines d'eau au siège, ce qui a considérablement réduit l'usage de bouteilles en plastique; elle a remplacé les systèmes de chauffage/climatisation pour se conformer à la réglementation de l'UE régissant les substances qui appauvrissent la couche d'ozone; elle a prévu l'insertion systématique d'une «composante verte» dans l'organisation de toutes les grandes réunions (et de quelques autres plus restreintes) ayant lieu au siège de la FAO. Le but qu'elle s'est fixé de réduire les émissions de gaz par personne d'au moins 6 pour cent au siège et dans les bureaux décentralisés, et de 11 pour cent au siège seul, va dans le sens d'une nouvelle stratégie de réduction des émissions, qui inclut la gestion des déchets, la rénovation des ascenseurs, l'installation d'un système d'énergie solaire photovoltaïque et la modernisation du système d'éclairage. Parallèlement à ces mesures écologiques, l'Organisation s'emploie aussi activement à diminuer le nombre de déplacements par avion de ses fonctionnaires, ce qui constitue sa contribution la plus importante à la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

La FAO veut se présenter, et être comptée, comme l'un des porte-drapeaux de la cause visant à faire de l'ONU une Organisation climatiquement neutre. La volonté d'aider les autres à s'adapter aux effets du changement climatique et de les tempérer est dans nos gènes. Rendre propre notre action en est le prolongement naturel.

Jacques Diouf
Directeur général, FAO

plexe et il est plus facile d'appréhender des sujets complexes en se concertant; les solutions trouvées sont meilleures et plus aptes à durer; et la représentation du personnel est importante si l'on veut aborder les problèmes sous une perspective équilibrée.

Le personnel de la FAO: jeune, divers et international

La volonté d'accroître et de favoriser la diversité au sein de la FAO pour satisfaire les souhaits de Membres a ajouté de la valeur à l'Organisation.

PHOTO 7

L'Atrium de la FAO offre un espace pour des réunions et des expositions.



©FAO/11987/10014/R. RORANDELLI

Représentation géographique. La FAO s'est délibérément efforcée de diversifier ses effectifs selon les nationalités d'origine, de façon à promouvoir une représentation géographique de ses Membres plus équitable au sein de son personnel. Ainsi, 150 des 191 États Membres de la FAO sont représentés au sein du personnel, et les efforts se poursuivent pour que la proportion des pays représentés augmente encore. Des missions de recrutement, conduites dans le but de repérer des candidats potentiels originaires de pays fortement sous-représentés, et des recrutements ciblés contribuent également à corriger la sous-représentation de ces pays.

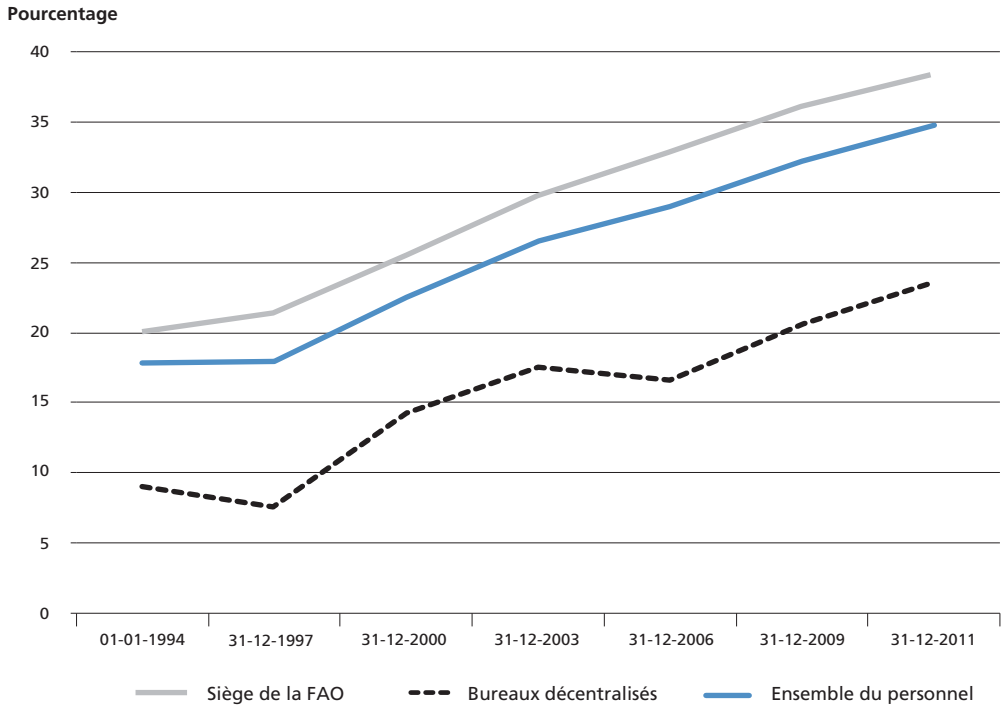
Représentation hommes-femmes parmi le personnel. La FAO a fait d'importants progrès en ce qui concerne la représentation équitable des sexes dans ses effectifs, dans le cadre de la politique générale de l'ONU en faveur de la parité des sexes.¹⁸ Au milieu de l'année 2011, la part du personnel féminin dans l'ensemble des effectifs de l'Organisation était d'environ 50 pour cent, ce qui représente une augmentation sensible par rapport aux 42 pour cent de 1994. Dans les catégories des postes de direction et de cadres, la proportion de femmes a doublé pendant la période en question, c'est-à-dire qu'elle est passée de 16 à 34 pour cent (voir figure 5), la plus grande augmentation s'observant dans les bureaux décentralisés où le pourcentage a presque triplé. Par ces progrès, l'Organisation a dépassé de 33 pour cent son objectif en matière de parité des sexes pour 2011. Le Comité des ressources humaines réexamine actuellement un plan d'action stratégique, finalisé en décembre 2010, sur la répartition des effectifs entre hommes et femmes.

Représentation des jeunes dans les postes de cadres. Plusieurs évaluations ont débouché sur des recommandations préconisant que la FAO rajeunisse son personnel en augmentant le nombre de jeunes cadres. La moyenne d'âge des fonctionnaires entrant

¹⁸ Voir, en particulier, le Plan d'action stratégique 1995-2000 pour l'amélioration de la situation des femmes au Secrétariat de l'ONU, établi en 1994. L'objectif fixé dans ce document était de parvenir à l'égalité générale d'ici à l'an 2000.
http://www.un.org/french/documents/view_doc.asp?symbol=A/RES/50/164&Lang=F

FIGURE 5

Représentation féminine au sein du personnel de la FAO, exprimée en pourcentage, 1994-2011



Source: Effectifs de la FAO par lieu d'affectation, par grade et par sexe, Rapport d'information sur la gestion des ressources humaines, CSHD 17/10/2011
Inclut les fonctionnaires recrutés à titre permanent ou à durée déterminée, à des postes de cadre et de plus haut niveau, et inscrits au Programme de travail et budget de la FAO (PWB)
Ne comprend pas le DG, les DGA, les cadres associés (APO) ni les cadres nationaux (NPO).

en service à la FAO est de 43 ans et demi, et 30 pour cent du personnel a plus de 55 ans (UN JIU, 2007).¹⁹ À cette fin, la FAO a lancé en 2010 un Programme en faveur des jeunes cadres, qui s'adresse à des personnes âgées de 32 ans au plus, provenant de pays en développement et qualifiées dans des domaines spécifiques. Le premier groupe de 18 jeunes cadres travaille déjà en 13 lieux d'affectation sur le terrain. L'Organisation a en outre mis en place des programmes de stages en situation et des programmes de volontariat, qui offrent à des jeunes venant d'obtenir leur diplôme universitaire l'occasion d'offrir leurs services à titre bénévole pendant une brève période pour soutenir l'action de l'Organisation et, plus généralement, promouvoir des questions liées à l'alimentation et à l'agriculture.

Un nouveau regard sur le recrutement

Le recrutement à la FAO a toujours été très sélectif: il se fonde sur les qualifications techniques mais aussi sur toute une série de compétences diverses, de manière à déter-

¹⁹ <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/013/k2484F.pdf>

miner si le profil des candidats s'accorde avec l'Organisation. Dans la ligne de la stratégie générale de l'Organisation en matière de ressources humaines et afin d'attirer les meilleurs candidats possible du monde entier, la FAO a pris des mesures pour rationaliser cette procédure, accroître sa transparence et créer une nouvelle catégorie de personnel.

Rationalisation. Les mesures destinées à rationaliser le recrutement et à abréger la procédure ont consisté, entre autres, à: transférer le pouvoir d'effectuer les nominations du Directeur général aux chefs de département ou de bureau, le cas échéant, à lancer un système de recrutement électronique d'un usage facile, à réduire le délai de publication des avis de vacance de poste vers l'extérieur en le faisant passer de deux mois à un mois, et à demander aux unités ayant un poste à pourvoir de présenter leur sélection de candidats au Comité de sélection du personnel du cadre organique dans les quatre mois suivant la clôture de la vacance de poste. La FAO a aussi établi une base de données répertoriant les institutions de manière à assurer une plus large diffusion des avis de vacance de postes à la FAO.

Transparence. Les nouvelles procédures exigent que des avis de vacance soient diffusés pour les postes de cadres supérieurs de niveaux D-1, D-2 et Sous-directeur général, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur, de façon à trouver des candidats qualifiés. Ces procédures impliquent l'établissement d'une sélection des meilleurs candidats ou candidates ayant été évalué(e)s après un entretien avec des membres de la Direction, incluant, entre autres, le Directeur général adjoint, le Directeur de cabinet et le Sous-directeur général ou Chef du bureau concerné. Le Directeur général décide ensuite de nommer le candidat de son choix, après avoir tenu compte des avis des cadres supérieurs.

Cadres nationaux. Ces cadres représentent une nouvelle catégorie de fonctionnaires. Ceux-ci sont recrutés localement par les bureaux décentralisés et ne sont pas affectés à des postes hors de leur pays d'origine. Leur service est défini en accord avec les conditions qui prévalent localement pour les autres nationaux exerçant des fonctions à un niveau similaire. Cette création a permis à l'Organisation de faire d'importantes économies.

CHAPITRE 4

2006-2011 Le renouveau de la FAO: une vision pour le vingt-et-unième siècle



La FAO doit s'adapter aux changements survenus au cours de ces 60 dernières années si elle veut être à même de relever les nouveaux défis et profiter des possibilités nouvelles qui s'offrent à elle. ... Comme toutes les autres institutions spécialisées de l'ONU et organisations internationales, l'Organisation a traversé des temps difficiles. Nous avons été confrontés récemment à une diminution de nos ressources et à un monde plus conflictuel, caractérisé par des flux migratoires de personnes fuyant leurs foyers à cause de guerres civiles. Toutefois, comme c'est souvent le cas, des difficultés de cette période ont surgi des possibilités nouvelles. Nous nous sommes améliorés et avons gagné en efficience. Nous avons aussi fait en sorte que l'Organisation soit structurée de manière à être plus dans la ligne d'une gestion moderne; et je peux dire qu'aujourd'hui la FAO est certainement apte à affronter les défis qui nous attendent au siècle prochain.



Jacques Diouf
Directeur général, FAO

Dans son allocution au Conseil de la FAO du 22 novembre 2004, le Directeur général énuméra les changements qui avaient transformé l'environnement extérieur et qui, dans une certaine mesure, touchaient le travail de la FAO, et annonça la décision de procéder à un examen exhaustif de son action afin d'assurer une meilleure coordination et une meilleure intégration avec ses partenaires au sein du système des Nations Unies, en particulier à l'échelle nationale. Il s'agirait de revoir l'ensemble des programmes et des structures pour «mieux les intégrer dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le développement».²⁰

■ Améliorer les prestations des services et la reddition des comptes

Après sa réélection pour un troisième mandat en 2005, le Directeur général a présenté sa *Vision pour le XXI^e siècle* devant la Conférence de la FAO, comme une proposition de réforme complète. Cette vision avait pour ambition de repositionner la FAO sur la base des principes de responsabilisation et d'obligation de rendre

²⁰ CL 127/PV, p. 3.

des comptes, de délégation des pouvoirs administratifs et financiers, d'autoévaluation et de répartition efficace des coûts. Les propositions contenues dans la Vision redéfinissaient les programmes de l'Organisation pour refléter plus fidèlement les trois idées maîtresses de son action: 1) systèmes alimentaires et agricoles durables, 2) échange des connaissances, établissement de stratégies et activités de plaidoyer, et 3) décentralisation, coopération à l'échelle du système des Nations Unies et exécution de programmes.

Le Directeur général reçut l'approbation de la Conférence,²¹ et les réformes mises en œuvre par la suite ont été axées sur l'amélioration des prestations des services et la reddition des comptes, et, en particulier, sur les moyens d'accroître l'efficacité et l'efficacité des mécanismes de prestation des services aux niveaux national et régional. La FAO a pris des mesures d'ordre organisationnel et imaginé de nouvelles incitations financières pour favoriser les activités intersectorielles dans les domaines de la gestion des connaissances et du renforcement des capacités, notamment au regard des nouveaux défis tels le changement climatique, la conservation des ressources naturelles et les bioénergies.

Évaluation externe indépendante

Le processus de renouveau lancé en 2005 reçut une impulsion supplémentaire grâce à la première évaluation externe indépendante (EEI) que la FAO ait jamais connue, et qu'une équipe indépendante de consultants, venus du monde entier, a effectuée en 2006. Il a été reconnu qu'il s'agissait d'une des évaluations externes les plus exhaustives jamais conduites au sein du système des Nations Unies.

L'EEI a tenté de répondre à quatre principales questions:

- Quel est le rôle convenant à la FAO dans une architecture internationale de développement ne présentant aucune similitude avec celle qui prévalait en 1945, date de la fondation de l'Organisation?
- Quels sont les besoins de ses membres et les avantages comparatifs de l'Organisation, et que faut-il faire pour conférer à ses activités normatives et programmes de coopération technique le maximum de pertinence et d'efficacité?
- Les pratiques de la FAO en matière de gestion et d'administration, sa culture institutionnelle et sa structure sont-elles adaptées aux temps modernes et suffisamment souples?
- La gouvernance de l'Organisation assume-t-elle sa double fonction de contribuer à la gouvernance mondiale et de veiller à la pertinence et à l'efficacité de la FAO auprès de tous les Membres qu'elle se doit de servir?

Les constatations et recommandations de l'évaluation ont été présentées à la Conférence de la FAO en novembre 2007. L'une des conclusions les plus importantes de l'EEI a été formulée ainsi: «Si la FAO n'existait pas, il faudrait l'inventer.» Selon l'EEI, le monde a besoin de la FAO, mais celle-ci doit se transformer pour mieux répondre aux défis du XXI^e siècle.

²¹ Résolution 6/2005.

L'EEI a confirmé que la FAO offrait un éventail de biens et de services indispensables, qu'aucune autre organisation ne pourrait fournir de façon adéquate. Elle constitue par exemple une tribune mondiale et neutre où sont traitées les questions relatives à l'alimentation et à l'agriculture, et offre une gamme complète de disciplines techniques adaptées aux défis que l'agriculture devra relever à l'avenir. Les auteurs de l'EEI ont également mis en évidence les questions que les organes directeurs de la FAO et son secrétariat devraient traiter d'urgence, en soulignant que le renouveau nécessaire devrait se faire dans l'esprit d'une «réforme dans la croissance». Cela nécessite à la fois des réformes de fond des directions examinées dans l'évaluation et des ressources supplémentaires. Ces deux éléments doivent aller de pair et sont indissociables.

Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO

La Direction de la FAO et la Conférence se sont félicitées du rapport de l'EEI de 2007. Il s'agissait toutefois dans l'étape suivante de traduire ses conclusions et recommandations de tous ordres en un programme de réforme efficace et applicable. C'est pourquoi le Comité de la Conférence s'est employé intensivement au cours de l'année 2008 à élaborer un Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI), qui fut adopté lors d'une session extraordinaire de la Conférence en novembre 2008.²² Ce Plan d'action établissait le cadre dans lequel s'inscrirait le processus de changement de la FAO et fixait un calendrier précis des prochaines étapes de ce parcours.

Au moment de la rédaction du présent rapport fin 2011, la mise en œuvre du PAI était déjà bien avancée dans six domaines thématiques correspondant approximativement aux thèmes établis par l'EEI, à savoir: 1) une gestion axée sur les résultats, 2) un fonctionnement propre à une Organisation unifiée, 3) l'efficacité administrative, 4) le changement de culture, 5) les ressources humaines et 6) la gouvernance.

L'examen détaillé

Pour faire suite à la recommandation de l'EEI, l'Organisation a chargé le cabinet de consultants Ernst & Young de procéder à un examen détaillé des services administratifs du FAO. Le rapport de cet examen présenté en avril 2009 a été considéré comme un instrument capital pour la rationalisation des systèmes administratifs et financiers de la FAO, visant le double but de les rendre plus efficaces et de réduire les coûts. Cet examen comportait deux volets: d'une part, une analyse approfondie des recommandations contenues dans l'EEI dans des domaines tels que les processus administratifs et de soutien (gestion financière, planification et budgétisation, technologies de l'information, ressources humaines, achats, services administratifs), ainsi que la coordination, les agréments et les activités administratives d'autres unités organisationnelles, comme le Département de la coopération technique, le Bureau de la coordination et de la décentralisation et les services connexes au sein

²² C 2008/REP.

des bureaux décentralisés; d'autre part, un train de mesures destiné à engendrer des gains d'efficacité substantiels au cours de la période de sept ans 2009-2015, et à augmenter les économies de trésorerie qui avaient été estimées à 43,3 millions de dollars EU (dont 27,5 millions étaient associés aux programmes ordinaires et 15,8 millions provenaient des contributions extrabudgétaires).²³

Le Cadre stratégique 2010-2019. Le Cadre stratégique 2010-2019, adopté par la Conférence de la FAO en 2000, réaffirme la vision de la FAO d'un monde libéré de la faim et de la malnutrition, dans lequel l'alimentation et l'agriculture contribuent à élever le niveau de vie de tous, notamment des plus pauvres, et ce, de manière durable en termes économiques, sociaux et environnementaux. Il rappelle également les trois objectifs mondiaux que la FAO s'attachera à atteindre:

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

Gestion axée sur les résultats. Une gestion axée sur les résultats garantit que tous les processus, produits et services contribuent à la réalisation des objectifs de l'Organisation et lui permettent de ce fait de résoudre les problèmes pour lesquels elle a été créée à l'origine. L'adoption par la FAO de ce mode de gestion a représenté une innovation majeure pour l'Organisation en élargissant le champ de son attention aux impacts de ses activités.

En s'intéressant aux tendances générales et aux défis auxquels sont confrontés la production alimentaire, l'agriculture et le développement rural, la nouvelle approche axée sur les résultats offre à la FAO des moyens structurés de se concentrer sur les domaines où elle est le mieux placée pour intervenir, et augmente ainsi ses avantages comparatifs vis-à-vis d'autres acteurs du développement. La FAO a été parmi les premières institutions de l'ONU à adopter la gestion axée sur les résultats et, d'ailleurs, certaines de ses procédures stratégiques appliquées dès le début de 2000 répondaient déjà au principe de se fonder sur les résultats. Suite à

²³ Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire, et point d'information sur le rapport de l'Examen détaillé, 5 juin 2009 http://www.fao.org/uploads/media/IPAupdateFrenchK5153_1.pdf

La FAO renforce la confiance des donateurs: adoption des normes comptables internationales pour le secteur public (NCISP)

L'adoption des normes comptables internationales pour le secteur public (NCISP) représente l'une des innovations les plus importantes approuvées par l'EEI et l'Examen détaillé, et mise en application par le biais du PAI. Les normes représentent la meilleure pratique de présentation de rapports financiers pour les gouvernements et les organisations à but non lucratif. Le système des Nations Unies les a adoptées pour améliorer la qualité, la comparabilité et la crédibilité des rapports financiers. Leur adoption permettra à la FAO de fournir à ses Membres et à ses donateurs de meilleures informations et l'assurance que les ressources sont employées avec un souci d'efficacité, et la crédibilité accrue des rapports financiers de la FAO se traduira par une confiance accrue des bailleurs de fonds et le renforcement des relations avec les donateurs.

Les Membres de la FAO ont fermement appuyé l'adoption des NCISP, et l'Organisation a réagi à leur demande en se plaçant à l'avant-garde de l'élaboration d'une politique comptable conforme aux normes du système des Nations Unies, en participant aux travaux du Comité directeur sur les NCISP et de l'Équipe spéciale des Nations Unies sur les normes comptables. La FAO a créé une équipe du projet NCISP dirigée par la Division des finances et chargée de faire avancer la mise en application des normes au sein de l'Organisation. L'équipe a travaillé avec un vaste éventail d'utilisateurs du système comptable au siège et dans les bureaux décentralisés.

Dans le cadre de la mise en application des NCISP, il est prévu de déployer pleinement les systèmes du siège dans les bureaux décentralisés. Cela sera rendu possible par l'amélioration de la connexion au réseau à longue distance (WAN) et des applications offertes par la douzième mise à jour des systèmes intégrés Oracle de planification des ressources de l'entreprise. Les nouveaux systèmes apporteront également un soutien institutionnel à la gestion des ressources humaines, aux achats et à la gestion des déplacements à tous les lieux d'affectation, pilier de la volonté de la FAO d'agir comme une seule organisation.

l'EEI, la FAO a investi des ressources substantielles dans l'élaboration de nouveaux systèmes de gestion axée sur les résultats, et, en 2009, elle a mis en place un cadre de gestion amélioré de ce type. Depuis, l'Organisation a atteint nombre des jalons fixés en 2004 par le Corps commun d'inspection, l'organe de supervision indépendant externe des Nations Unies.²⁴

²⁴ Application de la gestion axée sur les résultats dans les organismes des Nations Unies (JIU/ REP/2004/6) (http://www.unjiu.org/data/reports/2004/fr2004_6.pdf).

PHOTO 8

La FAO a été une des premières institutions spécialisées des Nations Unies à établir une présence sur Internet.



© FAO/11954/89757/G. NAPOLITANO

Pendant l'exercice biennal 2010/11, l'Organisation a mené à bien une série de mesures visant à réformer la programmation, la budgétisation et le suivi au regard des résultats, couvrant quatre grands domaines d'action inscrits dans le PAI et l'Examen détaillé, à savoir:

- mettre en place un système révisé de suivi de la gestion axée sur les résultats
- former des équipes multidisciplinaires et faire participer les bureaux décentralisés;
- procéder à des ajustements du Plan à moyen terme et du Programme de travail et budget (PTB) pour l'ensemble du nouveau cycle de prise de décisions des organes directeurs;
- reconcevoir le modèle de planification et de budgétisation et la structure du Programme de travail et budget.

Voir à l'annexe 3 le détail de l'exécution de la gestion axée sur les résultats du PTB, ainsi que des explications supplémentaires au sujet des objectifs stratégiques de la FAO, de ses fonctions essentielles et de ses résultats organisationnels.

Gestion des connaissances

La FAO a fait concorder l'exercice de son rôle en tant qu'organisation de savoirs avec son adoption de nombreux systèmes et outils de communication et de gestion des connaissances, tout en restant attentive au rapport coût-efficacité.

Systèmes d'information

Au début des années 90, les systèmes d'information technique de la FAO s'appuyaient sur des plates-formes technologiques multiples et diverses bases de données, et plusieurs systèmes d'informations administratives sans lien les uns avec les autres étaient hébergés dans une unité centrale. La situation a considérablement évolué depuis. La FAO a adopté et applique des normes ouvertes. L'établissement de bases de données communes a résolu le problème de l'accumulation de systèmes d'information limités et soumis à des restrictions, et offre à présent une solution souple, portative et modulable, à l'appui des systèmes d'informations basés sur les pays.

L'adoption pleine et entière des principes de planification stratégique avancée et de budgétisation en fonction des résultats est sans doute le changement le plus important, du moins en termes conceptuels, qui soit intervenu dans la gestion de la FAO depuis 1994.

Corps commun d'inspection des Nations Unies, 2002

En outre, la FAO a mis au point des solutions communes pour satisfaire aux exigences des systèmes d'information technique, de manière à permettre un usage plus efficace et plus rentable des ressources et à garantir une qualité et un soutien meilleurs.

Présence sur le Web. La FAO a été parmi les premières institutions spécialisées à être présente sur le réseau Internet, et ses banques de données, accessibles par tous en ligne, demeurent les plus volumineuses du système des Nations Unies. La Base de données statistiques de la FAO (FAOSTAT) est accessible via Internet de tous les coins du monde depuis 1995. Les progrès de l'informatique ont permis à la FAO, malgré ses ressources limitées, d'étendre sa présence sur la toile et, en à peine quinze ans, de faire passer de 1 à plus de 200 le nombre de systèmes d'informations techniques accessibles à l'échelle mondiale, facilitant ainsi l'accès de ses informations techniques à tous les utilisateurs. Un des éléments clés de cet accomplissement a été le regroupement des systèmes de gestion de contenu et l'utilisation d'outils collaboratifs.

Gestion des données. Les outils de traitement de données de la FAO permettent aux utilisateurs de mettre en forme, de documenter, d'organiser, de conserver, de classer, de valider, de coordonner et de publier des données techniques, en en garantissant l'intégrité. L'offre de ces services culminera avec l'ajout, courant 2011, d'un système d'archivage d'informations techniques sûr et modulable, qui stockera, mettra à jour les données et les ventilera entre les divers domaines techniques.

Systèmes techniques. Les experts techniques de la FAO peuvent à présent mettre à la disposition des Membres les informations dont ils ont besoin par le biais de divers systèmes tels que le Système d'information sur les maladies animales transfrontières (TAD-Info) et les systèmes de gestion des stocks de pesticides (PSMS). Des systèmes, tels le Système de prévention et de réponse rapide contre les ravageurs et les maladies transfrontières des animaux et des plantes (EMPRES) et le Comité mixte FAO/OMS d'experts des additifs alimentaires (JECFA), contribuent à la mise en œuvre de programmes techniques, tandis que d'autres, comme FAOSTAT et GeoNetwork, regroupent des informations provenant de tous les domaines techniques. La collaboration interinstitutions est favorisée par le biais de systèmes tels que le Système mondial d'alerte précoce et de réaction rapide pour les maladies animales transmissibles à l'homme (GLEWS).

Tribune neutre. Plus de 80 réunions officielles se tiennent à la FAO chaque année, notamment les réunions des organes directeurs, les conférences et d'autres manifestations importantes. En accueillant ces réunions, la FAO sert de tribune neutre favorisant le dialogue et la prise de décisions. Cela exige aussi une somme de travail importante de la part des divisions concernées, et un investissement financier majeur de toute l'Organisation. Plusieurs changements importants introduits depuis 1994 ont modernisé les procédures et méthodes de travail dans les principaux domaines de la planification des réunions, de la traduction, de la terminologie et de l'impres-

sion. Ces services, en particulier, ont été soumis à un certain nombre de réformes qui les ont allégés et les ont rendus plus efficaces. Dans l'ensemble, ils symbolisent le changement de la manière dont l'Organisation communique avec ses Membres et le public en général, et le remarquable progrès accompli dans le sens de la transparence organisationnelle.

Communication avec les Membres. Deux outils basés sur la connexion à Internet ont radicalement amélioré la façon dont la FAO communique avec ses Membres: le site Web des Représentants permanents (PRWS) et la Base de données sur les organes directeurs et statutaires de la FAO (GSBD). Le PRWS est un site Web dédié et personnalisé à l'usage des représentants permanents de la FAO; il inclut une fonction de courrier électronique qui a remplacé la correspondance sur un support papier. Le GSBD est accessible par le grand public et donne des informations générales sur les organes directeurs et statutaires de la FAO, y compris des documents et des rapports en ligne. Seuls les documents sur les programmes, tel le Programme de travail et budget, sont diffusés sous forme imprimée bien avant les réunions. La FAO a aussi mis en place un nouvel outil de planification et de suivi de la production et de la diffusion des documents nécessaires aux sessions des organes directeurs qui améliore le rythme interne de production des documents et des projets de rapports en cours de session. L'informatisation et la centralisation des services d'impression, entre 1996 et 1998, ont permis la pleine mise en œuvre de la distribution électronique des documents de travail, ce qui a engendré des économies sur les frais d'impression, de papier et de personnel. Les documents de conférence ne sont plus conservés et le stockage des publications a été réduit au minimum et transféré à un dépôt extérieur.

Services du protocole. Certains services du protocole ont été informatisés, par exemple, la délivrance par le ministère italien des Affaires étrangères de cartes d'identité aux membres du personnel de la FAO et du PAM, ainsi qu'au personnel des représentations permanentes indépendantes de la FAO. Le traitement des demandes de visas des fonctionnaires partant en mission de terrain et le renouvellement des laissez-passer des Nations Unies sont des services qui ont aussi été transférés à d'autres institutions basées à Rome, ce qui engendre également des économies.

Langues. En 1999, des outils de traduction assistée par ordinateur (TAO) ont été introduits dans le cadre des efforts déployés pour utiliser les nouvelles technologies, accroître la qualité et la cohérence des documents et augmenter la productivité. Ces outils comprennent un système de gestion terminologique, qui admet les polices de caractère arabes, chinoises et russes, et une interface avec le Web. Ces outils peuvent être personnalisés de manière à donner l'accès le plus large possible à la terminologie de la FAO. Depuis 1998, pratiquement toutes les interprétations faites en séance pour des réunions tenues hors siège sont assurées via une liaison avec Rome et, de plus, tous les documents et rapports de conférences régionales sont aussi traduits à Rome. Cela permet aux organisateurs de conférence de faire des

Nous avons réduit la production de documents de travail imprimés de 60 millions de pages par an à 10 millions sans que le service rendu aux Membres en souffre, en donnant à ces derniers un accès immédiat aux documents par Internet.

Un fonctionnaire principal de la FAO

Les connaissances de la FAO en ligne: AGORA

La FAO travaille en partenariat avec plus de 60 éditeurs privés par le système de Recherche mondiale en ligne sur l'agriculture (AGORA) (Access to Global Online Research on Agriculture). Ce service novateur en ligne fait partie de l'initiative *Research4Life*, prévoyant que plusieurs institutions spécialisées des Nations Unies négocient la diffusion de milliers de magazines scientifiques à une centaine de pays, à un coût limité ou gratuitement. Plus de 2 500 organismes de 107 pays sont abonnés au service AGORA.

économies sur les frais de voyage et les indemnités journalières des traducteurs et interprètes. La FAO a été la première institution spécialisée de l'ONU à réaliser entièrement la traduction à distance.

■ Changement de culture

La culture d'une organisation, généralement reconnue comme l'un des facteurs clés de son succès, désigne les valeurs, les hypothèses et convictions partagées, les principes et normes qui sous-tendent la façon dont elle accomplit ses fonctions.²⁵ Cela étant, l'EEl a examiné en profondeur la culture institutionnelle de la FAO en 2007, et elle l'a décrite comme une organisation «trop hiérarchisée».²⁶ Suite à l'EEl, le Directeur général a lancé en 2008 un programme permanent de changement de la culture de l'Organisation visant à: 1) faire de la FAO une organisation plus efficace, dynamique et performante, qui réponde aux attentes de ses utilisateurs, et 2) créer des conditions qui satisfassent les aspirations et les souhaits de son personnel d'assurer leur service le mieux possible, dans un environnement professionnel qui leur permette d'obtenir d'excellents résultats, d'avoir des possibilités d'avancement dans leur carrière et qui attire des employés de haut calibre.²⁷ L'objectif de ce programme est de mettre en place et de perpétuer une culture davantage axée sur les résultats, l'interdépendance, l'esprit d'entreprise, la responsabilisation et l'engagement envers la mission de l'Organisation, qui s'appuie sur les talents et les réseaux des personnes, et qui engendre un respect mutuel entre les employés à tous les niveaux.

En août 2008, une équipe de 15 membres, chargée d'appuyer le changement de culture, a été établie sous la direction du Directeur général adjoint pour entreprendre une série d'activités destinées à susciter l'engagement des employés, à les sensibiliser à l'importance de ce changement, et pour obtenir un large consensus à l'égard de cette cause. Cet élan a culminé avec le lancement de la Vision interne de la FAO,

²⁵ Rapport sur la gestion du changement, 2008 (Rapport interne FAO).

²⁶ Rapport de l'EEl 2007, Chapitre 6.

²⁷ Rapport Kramer, 2009 (Rapport interne FAO).

Une réduction des tirages des documents de travail et une conscience écologique accrue

La FAO avait l'habitude d'imprimer des jeux de documents à l'intention de chaque délégation invitée à participer aux réunions des organes directeurs. Elle a progressivement réduit le nombre de documents imprimés et elle poste désormais toute la documentation pertinente sur son site Web. Au moment de la fusion des unités d'impression interne, d'impression externe et de distribution, en 2010, l'Organisation a modifié sa politique en matière d'impression et de diffusion pour essayer de réduire les tirages, quitte à augmenter les impressions de documents à la demande. La longueur maximale des documents de travail destinés aux réunions des organes directeurs est passée de 6 400 à 5 000 mots. L'exécution de ces politiques et procédures d'impression électronique a conduit à une réduction des impressions de documents en noir et blanc de 14 pour cent environ et à une réduction supplémentaire de 80 pour cent du nombre de documents imprimés par la FAO pour les réunions.

en novembre 2009, et la formulation de propositions de changement de culture relatives à la création d'un environnement de travail qui tende à intégrer tous les intéressés, à la reconnaissance et la récompense du mérite, et à l'avancement de carrière. Le processus interactif suivi pour énoncer cette vision interne et les propositions de changement de culture ont frayé de nouvelles voies au sein de la FAO et provoqué des répercussions en chaîne à travers toute l'Organisation.

En 2010, une deuxième équipe chargée de l'appui au changement de culture a été établie. Celle-ci a eu davantage recours à diverses techniques de consultation: méthodes participatives pour la planification du travail et la prise de décisions, organisation d'un plus grand nombre d'ateliers facilités, extension des échanges d'informations et de connaissances, efforts renouvelés pour améliorer la communication interne. Ainsi, plus de 500 employés se sont rassemblés au siège pour la Journée du personnel, et d'autres employés se sont joints à eux par liaison vidéo, depuis Accra, Ankara, Bangkok, Budapest et Le Caire; un atelier de direction, organisé par les deux Directeurs généraux adjoints, a déterminé des points d'entrée stratégiques pour une collaboration entre le Département de la coopération technique et d'autres départements techniques.

Au début de 2011, le Directeur général a lancé la première enquête auprès de l'ensemble du personnel au sujet du renouveau de la FAO, à laquelle tous les employés, quel que soit leur type de contrat ou leur lieu d'affectation, pouvaient participer. Les questions portaient sur ce que les employés savaient de la FAO en général et sur ce qu'ils en pensaient, sur son environnement de travail et ses relations, sur ce qu'ils comprenaient de l'effort de réforme entrepris et s'ils l'appuyaient, et

enfin sur leurs besoins de communication. Le taux de réponse de 77 pour cent et le fait que plus de 4 700 employés aient donné leurs avis reflètent bien le véritable intérêt du personnel à l'égard du renouveau de la FAO. Un atelier, organisé pour mettre à profit les résultats de l'enquête menée auprès du personnel, a débouché sur un projet de proposition d'action à l'échelle de l'Organisation, dans les domaines où le personnel avait exprimé de graves préoccupations.

Une stratégie et un plan d'action ont aussi été élaborés en 2011 en vue de la réalisation de ce changement de culture. Ils s'articulent autour de trois domaines clés: les personnes, la performance et les partenariats, et cinq piliers: valoriser les employés, promouvoir l'excellence professionnelle, améliorer la performance, fonctionner comme une seule et même organisation, et renforcer les partenariats. Trois actions prioritaires en vue du changement de culture ont été définies, à savoir: améliorer le travail d'équipe et la collaboration, favoriser l'engagement, l'adhésion et l'autonomie des personnes, et, enfin, mettre en jeu la responsabilité pour les résultats. La Stratégie met aussi en relief la nécessité d'une parfaite concordance avec et entre tous les projets inscrits dans le PAI, l'engagement à part entière des dirigeants de la FAO, parrains du changement, et la détermination d'indicateurs fondés sur les résultats à l'aune desquels seront mesurés à intervalles réguliers les progrès accomplis vers l'instauration d'une nouvelle culture institutionnelle. Un cadre stratégique et un plan d'action destinés à améliorer le travail en équipe et la collaboration au sein de la FAO ont été approuvés, et des équipes locales de promotion du changement ont été formées, tant au siège que sur le terrain, et chargées de se concerter au sujet de questions relatives au changement et de suggérer des propositions innovantes pour améliorer la performance organisationnelle.

Lorsque je suis revenu en 2011, après trois ans dans un bureau décentralisé, j'ai senti qu'une ambiance différente régnait au siège. Les gens acceptent l'idée de travailler en équipe, et quand nous planifions le travail en vue d'atteindre un objectif particulier, il ne s'agit plus de protéger son territoire ni de défendre ses frontières, mais on entend plutôt «efforçons-nous de trouver une solution qui conviendra le mieux à nos pays membres».

Représentant de la FAO,
Directeur

■ Maintenir la lutte contre la faim à l'ordre du jour mondial

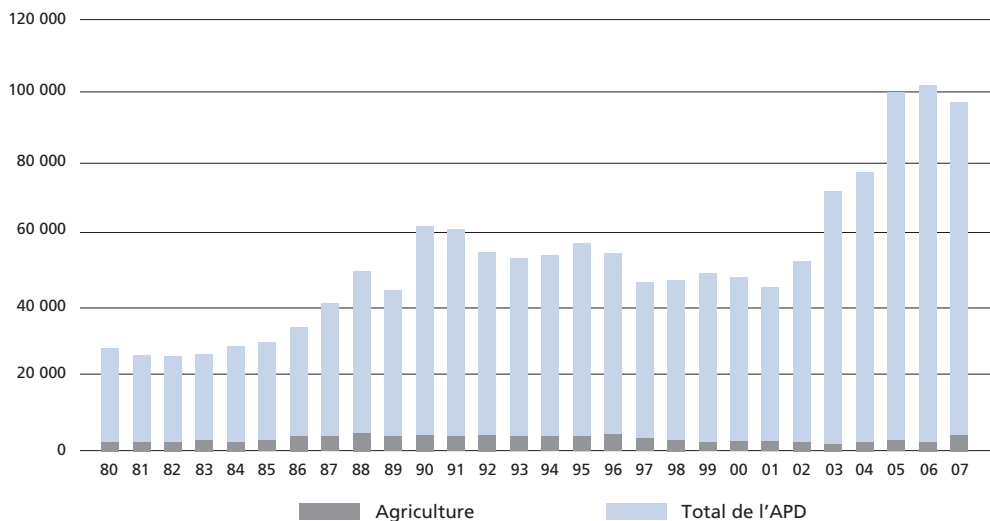
Dans les années 80 et 90, l'agriculture, le développement rural et la sécurité alimentaire ayant été rétrogradés dans l'ordre des priorités mondiales, la FAO en a ressenti l'impact plus fortement que d'autres organismes de développement. Pour remédier à cet état de fait, la direction de l'Organisation lança plusieurs initiatives pour recentrer l'attention sur le rôle essentiel de l'agriculture pour la sécurité alimentaire mondiale. Ces actions ciblaient plusieurs destinataires, depuis le grand public jusqu'aux décideurs politiques de haut niveau, empruntaient de multiples approches, depuis l'implication de célébrités et de joueurs de football jusqu'à l'utilisation des réseaux sociaux et des technologies les plus modernes. Ces efforts ont eu des résultats positifs. L'agriculture est revenue à l'ordre du jour mondial et la FAO porte le flambeau du plaidoyer international en faveur de la sécurité alimentaire et de la nutrition.

Le partage d'informations et la transmission des connaissances font partie intégrante de l'action de la FAO; cependant, le positionnement de la FAO en tant qu'acteur majeur des affaires internationales et des débats concernant le développement, le maintien de sa visibilité et de son profil dans les médias et la promotion de ses vertus et de ses forces, sont également des activités capitales. Dans le monde

FIGURE 6

L'aide à l'agriculture exprimée en pourcentage du total de l'aide publique au développement

En millions de dollars US



Source: OCDE

d'aujourd'hui qui ne repose que sur les interconnexions, la FAO met l'accent sur la fourniture rapide d'informations et leur mise à la disposition de tous, approche fondamentale pour que la lutte contre la faim demeure parmi les priorités mondiales.

Sommets mondiaux de l'alimentation

Sommet mondial de l'alimentation (1996). Le Sommet mondial de l'alimentation, tenu à l'initiative de la FAO, a représenté la première assemblée mondiale jamais réunie pour traiter exclusivement de la sécurité alimentaire au plus haut niveau politique. À cette occasion, des chefs d'État et de gouvernement ont énoncé la Déclaration de Rome sur la sécurité alimentaire mondiale, qui appelait à réduire de moitié le nombre de personnes souffrant de la faim dans le monde d'ici à 2015.

Sommet mondial de l'alimentation: cinq ans après (2002). Rappelés par le Directeur général pour réaffirmer leur engagement, les participants ont répondu en lançant l'Alliance internationale contre la faim.

Conférence de haut niveau sur la sécurité alimentaire mondiale (2008). La Conférence de haut niveau de 2008 a été centrée sur les effets du changement climatique et l'expansion des biocarburants, sur la sécurité alimentaire et les prix des denrées alimentaires. Elle a abouti à l'adoption d'une résolution préconisant l'accroissement de l'aide et des investissements en faveur du développement de l'agriculture mondiale.

Sommet mondial sur la sécurité alimentaire (2009). La FAO a convoqué le Sommet mondial sur la sécurité alimentaire après la publication d'estimations montrant que le nombre de personnes souffrant de la faim était monté en flèche et atteignait 1,02 milliard. Le Sommet avait pour but de donner à la lutte contre la faim un nouveau degré d'urgence. Les participants à ce Sommet, venus de 182 pays, et la Communauté européenne ont adopté à l'unanimité une déclaration officialisant la réaffirmation de leur engagement d'éradiquer la faim.

■ Partenariats et alliances

Le travail de la FAO s'appuie sur une vision de partenariats solides et d'alliances fortes qui accroissent sa capacité d'aider ses Membres à atteindre les objectifs fixés par la communauté mondiale et d'accélérer la marche vers la réalisation des OMD. Consciente de la valeur que les partenariats ajoutent à l'action de l'Organisation et à son efficacité en matière de gouvernance internationale de l'agriculture et du développement agricole, y compris des pêches et de la foresterie, la FAO s'efforce de mobiliser les meilleurs savoirs et capacités dans ces domaines à l'échelle mondiale.

Les partenaires de la FAO sont, notamment, d'autres entités du système des Nations Unies. La FAO entretient, en particulier, une collaboration forte et dynamique avec les autres institutions spécialisées basées à Rome: le Fonds international de développement agricole (FIDA) et le Programme alimentaire mondial (PAM).

La FAO collabore aussi avec des institutions financières internationales, telles que la Banque mondiale, ainsi que d'autres entités intergouvernementales. Elle coopère avec un certain nombre d'organismes bailleurs de fonds bilatéraux et des institutions régionales et sous-régionales, dont des banques de développement régionales. L'Organisation maintient des liens à différents niveaux avec les Centres internationaux de recherche agricole (CIRA) du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) et collabore avec d'autres organismes de recherche et universitaires.

La FAO compte aussi des partenaires au sein de la société civile, notamment des organisations populaires, des ONG, le secteur privé et des fondations. L'Organisation s'engage aussi dans divers partenariats institutionnalisés officiels, et dans des liaisons en réseaux plus informelles. De plus, la FAO offre l'occasion à d'autres organisations, particuliers, gouvernements, acteurs de la société civile et universités, de s'investir dans la lutte contre la faim par le biais de diverses initiatives.

Organisations intergouvernementales. Celles-ci se répartissent à parts égales entre les organes mondiaux et les organes régionaux, dont quelque 75 pour cent ont des mandats très précis, et presque 20 pour cent sont des secrétariats créés au titre de conventions internationales.

Institutions financières internationales. Elles sont présentes dans quasiment tous les programmes de la FAO. La Banque mondiale est engagée dans plus de 50 pour cent des actions menées en collaboration, et le FIDA dans près de 25 pour cent.

PHOTO 9

Le «Variety and Seed Industry Development Project» apporte un soutien au secteur privé de matériel végétal et de semences en Afghanistan.



©FAO/24684_0033/D DENNIS

ONG et OSC (organisations de la société civile). Ces partenaires incluaient traditionnellement des organisations de populations rurales et urbaines, des ONG et leurs réseaux, et des groupes de réflexion, mais le groupe s'est élargi aux organisations de défense des droits de l'homme et des médias à but non lucratif. Le nombre d'ONG et d'OSC participant à des conférences régionales de la FAO est passé de 62 organisations et 98 participants en 2008, à 103 organisations et 150 participants en 2010.²⁸ Les ONG et les OSC se sont montrées de bonnes alliées dans la défense des priorités mondiales en faveur de l'agriculture et de l'alimentation, particulièrement lors des Sommets mondiaux de l'alimentation de 1996 et 2002, qui ont débouché sur l'adoption des Directives volontaires sur le droit à l'alimentation, en 2004, et la réforme du Comité de la sécurité alimentaire mondiale en 2009-2010. L'actualisation de la stratégie de la FAO relative aux partenariats avec les ONG et les OSC tient compte de l'évolution de la société civile au cours de ces dernières années, et s'appuie également sur les recommandations contenues dans les évaluations externes, les examens, consultations et les autres pratiques des Nations Unies. Cette stratégie actualisée donne le ton à l'élaboration et à l'emploi de nouveaux modes de collaboration avec la société civile, à l'échelle nationale, régionale et mondiale. Ainsi, la FAO héberge le Secrétariat de l'Alliance internationale contre la faim et la malnutrition, qui contribue à la réalisation des OMD par son soutien aux Alliances nationales tant dans les pays en développement que dans les pays développés.

Les partenariats avec le secteur privé se développent rapidement tant en termes de quantité que de qualité. Par secteur privé, la FAO entend, entre autres, des associations du secteur privé, des fondations privées, des petites et moyennes entreprises, de grandes multinationales, des instituts universitaires et de recherche, et des organismes financiers. Dans sa longue et vaste expérience de travail avec le secteur privé, la FAO s'est notamment concentrée sur le contexte des politiques stratégiques. Elle s'est aussi efforcée d'accroître les capacités des organisations et coopératives de

²⁸ Rapport du Comité de la Conférence - EEI à la Conférence sur le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO C2011/7.

Réforme du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA)

Le CSA a été créé en 1974 en tant qu'organe intergouvernemental chargé d'examiner les politiques concernant la sécurité alimentaire mondiale et d'en assurer le suivi. Reconnaissant que l'efficacité d'une gouvernance en matière de sécurité alimentaire passe par l'intégration des pays, des organisations et d'autres parties prenantes, et par la coordination entre eux, tant à l'échelle locale que mondiale, le Comité a subi une réforme de grande envergure en 2009, pour devenir la toute première plate-forme internationale s'occupant de la sécurité alimentaire et de la nutrition pour tous. Des OSC, des ONG et le secteur privé ont joué un rôle prépondérant dans ce processus, et le nouveau CSA a désormais une structure qui permet une contribution de différentes parties prenantes aux niveaux national, régional et mondial.

Si les décisions finales au sein du nouveau CSA sont prises par les États Membres, elles ont fait auparavant l'objet de débats substantiels entre diverses parties prenantes, telles qu'organisations internationales, représentants de la société civile, organisations non gouvernementales, organismes du secteur privé, institutions financières internationales et membres du système international de recherche agricole. Le but visé est de garantir que ces décisions ont un grand degré de légitimité politique et qu'elles trouvent une résonance et une application efficace sur le terrain. Pour consolider le fondement scientifique de la prise de décisions, le nouveau CSA a établi un Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition, composé de praticiens des activités de terrain de renommée mondiale. Cet organe sert d'interface entre les connaissances disponibles et les politiques publiques, et joue un rôle important dans la détermination et l'analyse des problèmes émergents touchant la sécurité alimentaire et la nutrition. Le Groupe d'experts émet des recommandations qui sont étudiées et débattues par les parties prenantes du CSA.

producteurs mondiaux et régionaux, des entreprises et de l'industrie de la filière alimentaire et des biens et services agricoles connexes, et des petites et moyennes entreprises des pays en développement. La Stratégie de la FAO relative aux partenariats avec le secteur privé, dont s'est félicité récemment le Comité du Programme et des finances, s'appuie sur les Principes et directives de la FAO en matière de coopération avec le secteur privé adoptés en 2000,²⁹ sur le cadre des Nations Unies pour le renforcement de la coopération avec le secteur privé,³⁰ sur l'EEI et sur le

²⁹ Les Principes et directives de la FAO sur la coopération avec le secteur privé sont en cours de révision.

³⁰ Il englobe les Directives de 2011 sur la coopération entre les Nations Unies et le secteur privé et le cadre stratégique du système des Nations Unies dont le Pacte mondial des Nations Unies a été le fer de lance.

PAI. Le but de cette Stratégie est de stimuler l'élaboration d'une approche dynamique des partenariats avec des entités du secteur privé, qui contribuent efficacement à la réalisation des objectifs stratégiques de la FAO, tout en préservant l'impartialité et la neutralité de l'Organisation. La FAO a adopté le principe du devoir de diligence³¹ pour l'évaluation des partenariats potentiels avec le secteur privé, conformément aux meilleures pratiques du système des Nations Unies. En outre, le nouveau Comité de la sécurité alimentaire (voir l'encadré ci-dessus), bénéficie d'un large vivier d'interlocuteurs du secteur privé nouvellement constitué et fermement engagé, coordonné par le Réseau international de l'agroalimentaire (IAFN).

Fondations privées. La prolifération de fondations privées a eu des effets sur le développement en général, et sur la FAO en particulier, car plusieurs fondations ont des priorités qui s'accordent avec le mandat de la FAO. Par exemple, *CountrySTAT* a été proposé comme cadre et comme outil pour la collecte, l'organisation et la diffusion de statistiques relatives à l'alimentation et à l'agriculture dans 17 pays de la zone subsaharienne, grâce à une subvention de 6,4 millions de dollars EU de la Fondation Bill & Melinda Gates en 2008.³² Un autre exemple est la subvention de 1,5 million de dollars de la Fondation Rockefeller en 2009, qui a permis à la FAO de mener à bien l'action «Soutien des moyens d'existence des populations touchées par la sécheresse en Afrique orientale» en faveur de 887 000 ménages au Kenya, en Éthiopie et en Ouganda.

Multinationales. La coopération avec des multinationales peut aussi être fructueuse. Ainsi, en 2008, *Price Waterhouse Coopers* a contribué à hauteur de 444 190 € à un projet de secours d'urgence en faveur d'agriculteurs du Myanmar, victimes du cyclone Nargis, qui a fourni des animaux de trait et des approvisionnements d'urgence en intrants agricoles et une expertise technique pour reconstituer durablement les moyens de subsistance des populations. Par le biais d'un partenariat créé suite à la flambée des prix des denrées alimentaires en 2008, *Edenred (ex-Accor S.A.)* a contribué à la mise en œuvre d'un projet de portée limitée mais reproductible à hauteur de 50 000 € en 2009, destiné à améliorer l'exécution et le suivi d'un programme de subventions du gouvernement malien pour l'achat d'intrants agricoles. Ce partenariat est axé sur les travaux de recherche et d'analyse de la FAO sur la faisabilité d'un système de remise de bons échangeables contre des engrais.

Instituts de recherche et universités. La FAO compte davantage de partenaires intergouvernementaux que non gouvernementaux.³³ Les instituts de recherche et universités représentent la catégorie la plus importante des entités collaborant avec la FAO, tant en nombre d'organisations qu'en importance quantitative. Le partenaire

³¹ La présélection fondée sur le devoir de diligence évalue les facteurs de risques potentiels pour la FAO et se réfère aux critères communs des Nations Unies pour chaque partenariat faisant l'objet d'une évaluation.

³² Sous-Division des partenariats avec la société civile et le secteur privé, OCEP, 2011

³³ FAO Évaluation des partenariats et des alliances, 2006.

de loin le plus important pour la FAO dans cette catégorie est le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) qui regroupe 15 Centres internationaux de recherche agronomique (CIRA). Les liens entretenus avec ces centres, sur les plans de la gouvernance, de la planification stratégique et de la programmation, permettent des échanges d'informations et la conduite d'activités normatives et techniques. Ces activités couvrent l'éventail complet des interventions de la FAO et englobent l'élaboration de la Stratégie mondiale pour la gestion des ressources zoogénétiques pour l'élevage, la production agroalimentaire, les biotechnologies, les secteurs semenciers, et la surveillance des maladies animales transfrontières.

Relations avec l'ONU

En temps de crise et de mutation, l'aide de la FAO peut être plus efficiente, contribuer de façon plus constructive et pertinente au développement et avoir un impact plus fort si le système des Nations Unies agit avec une plus grande cohésion. C'est pourquoi la FAO collabore avec d'autres entités du système des Nations Unies à l'échelle nationale, régionale et mondiale. Tournée vers l'avenir, il ne lui est plus possible de revenir en arrière et de travailler seule dans son coin. Mis à part sa propre conviction institutionnelle que les partenariats fonctionnent, le programme de coopération multilatérale - enchâssé dans les résolutions de l'examen triennal (quadriennal) complet des activités opérationnelles de l'Assemblée générale des Nations Unies, ses résolutions relatives à la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies, ses résolutions relatives aux OMD, et les accords fondamentaux, tels la Déclaration de Paris de 2005 sur l'efficacité de l'aide et le Programme d'action d'Accra de 2008 - met de plus en plus l'accent sur l'importance d'une collaboration plus étroite entre les institutions des Nations Unies.

À côté du processus de renouveau de la FAO, la réforme du système des Nations Unies en faveur du développement constitue le contexte institutionnel dans lequel la FAO travaille depuis 1994. À l'échelle mondiale, la FAO poursuit aussi ses objectifs par l'intermédiaire du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) et de ses trois piliers, le Comité de haut niveau sur les programmes, le Comité de haut niveau sur la gestion et le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM). En 2002, la FAO a été l'une des premières institutions spécialisées des Nations Unies à se joindre au GNUM, apportant ainsi les perspectives des institutions spécialisées de l'ONU avec leur modèle d'action et leur mandat particuliers dans les réalisations du système des Nations Unies et des alliances intergouvernementales.

Signe de sa volonté de renforcer sa collaboration avec le système des Nations Unies, la FAO a exercé le mandat de vice-président du GNUM en 2009/2010. Au niveau interne, pour satisfaire les aspirations croissantes à une bonne coordination, la FAO a aussi établi en 2010 le Réseau de coordination du Conseil des chefs de secrétariat et du GNUM, reliant des points focaux provenant de différentes unités du siège et des bureaux décentralisés.

À l'échelle des pays, grâce également à la décentralisation accrue, la FAO est membre à part entière des équipes de pays des Nations Unies. En contribuant au

processus de programmation par pays, et en particulier aux Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), et en envisageant de nouvelles manières d'agir, l'Organisation est mieux à même de servir les priorités des programmes nationaux, de remplir ses engagements et de satisfaire les besoins dans les domaines de l'agriculture, du développement rural, de l'alimentation et de la nutrition.

En particulier, la FAO a rédigé, de concert avec le PAM et l'OIT, la Note d'orientation du GNUD sur l'intégration des questions liées à l'alimentation et à la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans l'analyse par pays et le PNUAD. De plus, la FAO a participé activement à la réalisation de la phase pilote de l'Initiative du Secrétaire général de l'ONU visant à faire fonctionner l'Organisation comme une seule entité, dès son lancement en 2007, ce qui a contribué à mieux positionner le système des Nations Unies en termes de dialogue constructif sur les politiques, de développement des capacités et d'activités de plaidoyer, ancrés sur les droits de l'homme et autres normes et principes internationaux, et à l'appui des biens publics mondiaux.

Institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome. La FAO, le FIDA et le PAM, les trois institutions des Nations Unies dont l'action est axée sur l'alimentation et qui ont leur siège à Rome, ont accru leur collaboration mutuelle sur les plans stratégique, opérationnel et administratif, et poursuivent le même objectif qui est d'assurer la sécurité alimentaire dans le monde, en suivant des chemins parallèles. Leur approche, désormais incorporée dans le Cadre de travail complet pour l'action,³⁴ reconnaît qu'il importe de mener une action directe à court terme pour donner à manger aux personnes les plus vulnérables, tout en fournissant une aide alimentaire et nutritionnelle à long terme, en facilitant le développement rural et en poursuivant des politiques appropriées pour éradiquer les causes de la faim et de la pauvreté.³⁵

Les trois institutions ont formulé des «Orientations d'une future collaboration», qui définissent un cadre de collaboration reposant sur quatre piliers: 1) conseils en matière de politiques à suivre, connaissances et suivi; 2) opérations et amélioration de la collaboration sur le terrain; 3) activités de plaidoyer et de communication; et 4) collaboration administrative.

Reconnaissant la nécessité d'une meilleure coordination entre les trois institutions, la FAO, le PAM et le FIDA ont élaboré leur stratégie commune intitulée «Orientations de la collaboration entre les institutions ayant leur siège à Rome», et approuvée par les organes directeurs des trois organisations en 2009. L'objectif de cette stratégie est de renforcer la capacité des trois institutions d'atteindre leurs buts en fournissant des orientations et un soutien à la communauté internationale, et en aidant les États Membres à réaliser les OMD, en particulier le premier qui est «d'éradiquer l'extrême pauvreté et la faim». À cette fin, la FAO, le PAM et le

³⁴ Équipe spéciale de haut niveau sur la crise mondiale de la sécurité alimentaire survenue en 2008.
<http://www.un.org/french/issues/food/taskforce/>

³⁵ Orientations relatives à une collaboration entre les institutions ayant leur siège à Rome, 2009.

Équipe FAO/FIDA/PAM chargée des achats communs

En 2010, les trois institutions spécialisées ayant leur siège à Rome, la FAO, le FIDA et le PAM, se sont groupées pour former à titre expérimental une équipe chargée des achats communs (CPT), qui lancera conjointement des appels d'offres de biens, de travaux et de services. La CPT pilote est une petite équipe, composée d'homologues, cadres et agents des services généraux, coordonnée à l'échelle interne et hébergée par la FAO. Elle utilise le système d'appel d'offres par messagerie électronique du FIDA et de la FAO, en s'inspirant des meilleures pratiques employées par les trois institutions, et en visant l'harmonisation et l'optimisation. L'Équipe, qui met en commun les ressources, les outils, l'expertise et l'expérience des trois institutions, engendre ainsi des bénéfices et des économies grâce à la coordination des interventions, aux effets de levier et aux économies d'échelle, et contribue à harmoniser réellement les procédures dans la ligne des meilleures pratiques.

FIDA se sont accordés sur la nécessité, d'une part, de chercher à mettre fin dans l'immédiat à la crise alimentaire et à la famine qui sévissent, et, d'autre part, d'envisager les priorités à long terme devant fonder leur action commune. La Stratégie, s'appuyant sur les quatre piliers cités précédemment, détermine en outre cinq domaines thématiques réclamant l'attention dans l'immédiat et à moyen terme. De plus, les trois institutions sont convenues d'exécuter trois plans d'action pilotes au fil de la mise en œuvre de la Stratégie.³⁶ L'exécution des plans d'action est achevée et a livré des enseignements à prendre en compte dans les activités ordinaires des trois institutions.

Les crises récentes (alimentaire, financière), l'instabilité des prix et les situations d'urgence ont mis en relief l'importance de la collaboration entre les trois organisations. Des réalisations telles que la signature, en juin 2011, de la Déclaration d'intention par les institutions basées à Rome et la Commission européenne, et l'établissement du Groupe mondial pour la sécurité alimentaire, conduit par la FAO et le PAM, sont des événements déterminants à cet égard.

Toucher le public et communiquer

Le rôle de la FAO, en tant qu'organisation détentrice de savoirs et chargée de transmettre l'information, suppose qu'elle s'investisse dans la communication pour que ses informations et ses savoirs parviennent jusqu'aux personnes et aux lieux où ils peuvent avoir un impact concret et sensibiliser aux fléaux que représentent la faim, la malnutrition et la pauvreté.

³⁶ Systèmes d'information pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle, les activités communes de communication et de plaidoyer et transition du secours au développement.

La communication a une part majeure dans les efforts que la FAO déploie pour rallier des soutiens en faveur d'un monde où chacun mange à sa faim et faire pression pour obtenir davantage d'investissements dans l'agriculture. Dans ce contexte, la FAO a adopté sa première «Politique et stratégie de communication» en 1999, qui appelle à coordonner ses messages en rapport avec son mandat général et à mieux cibler les messages destinés à des publics spécifiques, pour satisfaire aux priorités de l'Organisation. La FAO adapte toujours sa communication avec l'extérieur par des moyens divers, campagnes d'information, émissions de radio et films vidéo, et, plus récemment, par l'utilisation des réseaux sociaux.

Médias de portée mondiale. Chaque année, la FAO et ses efforts pour éradiquer la faim dans le monde font l'objet de milliers d'articles dans la presse écrite, d'émissions de radio et de télévision, et de communiqués transmis sur le Web par des organismes d'information à travers le globe. L'équipe de relations avec les médias de la FAO diffuse en moyenne plus de 150 communiqués de presse via son Espace Presse en ligne et organise plus de 500 interviews par des experts de l'Organisation. Cette couverture médiatique est facilitée par un studio moderne de production audiovisuelle, servant à réaliser et à diffuser des interviews en direct ou en différé, des films vidéo tournés sur le terrain, et à transmettre en webcast ou en streaming des événements de la FAO.

Présence en ligne. Le nombre des visites sur le site Web de la FAO, facile à consulter, est passé de 774 000 en 1997 à plus de 43 millions en 2011. Dès sa mise en ligne au milieu des années 90, le site *fao.org* a été un outil primordial pour le service de communication de l'Organisation en lui donnant une plus grande visibilité, en facilitant les flux d'informations entre la FAO et ses États Membres, en transmettant des informations techniques, des données et des connaissances en plusieurs langues, et en renseignant sur la structure interne, l'organisation et la gouvernance de la FAO.

Réseaux sociaux. La FAO a établi sa présence sur plusieurs réseaux clés, à commencer par *YouTube* en 2007, puis *Facebook*, *Flickr* et *Twitter* au début de 2009, et *Google+* en 2011. L'Organisation est aussi active sur un certain nombre de réseaux plus récents comme *Jumo* et *Ammado* et elle suit la sortie des dernières nouveautés pour être prête à exploiter d'autres supports médiatiques et réseaux sociaux. La FAO utilise ceux-ci pour conduire ses campagnes d'information et faire connaître les événements la concernant, pour publier en temps réel auprès du grand public les résultats de la recherche, les rapports et les énoncés de ses programmes. Lors d'importantes manifestations, la FAO envoie des rapports en ligne via *Twitter*, fournissant ainsi aux journalistes et à divers interlocuteurs des informations actualisées. Lors de la Réunion ministérielle d'urgence sur la Corne de l'Afrique, en août 2011, les premières connexions directes par *Tweet-up* ont atteint 5 millions d'internautes. Le compte d'actualités *@FAO news* poursuit son expansion depuis sa création et a aujourd'hui 26 000 visiteurs habituels, ce qui donne régulièrement à la FAO un score d'influence élevé de 39 selon l'échelle de Klout.

Liste des Journées mondiales de l'alimentation depuis 1994

- 2011 – Prix des denrées alimentaires: de la crise à la stabilité
- 2010 – Unis contre la faim
- 2009 – Atteindre la sécurité alimentaire en temps de crise
- 2008 – La sécurité alimentaire mondiale:
les défis du changement climatique et des bioénergies
- 2007 – Le droit à l'alimentation
- 2006 – Investir dans l'agriculture pour la sécurité alimentaire
- 2005 – Agriculture et dialogue interculturel
- 2004 – La biodiversité au service de la sécurité alimentaire
- 2003 – Bâtir ensemble une Alliance internationale contre la faim
- 2002 – L'eau, source de sécurité alimentaire
- 2001 – Lutter contre la faim pour réduire la pauvreté
- 2000 – Un millénaire libéré de la faim
- 1999 – Les jeunes contre la faim
- 1998 – Les femmes nourrissent le monde
- 1997 – Investir dans la sécurité alimentaire
- 1996 – Lutter contre la faim et la malnutrition
- 1995 – La nourriture pour tous
- 1994 – L'eau pour la vie

Campagnes publiques. Les campagnes que mène la FAO à l'échelle mondiale afin de sensibiliser le public à l'importance des problèmes agricoles et alimentaires cherchent à avoir l'impact le plus fort possible, en termes de personnes touchées et de force de persuasion des plaidoyers.

Journée mondiale de l'alimentation. Cette Journée, instaurée le 16 octobre 1981 et observée dans plus de 150 pays, porte sur un thème différent chaque année de façon à attirer l'attention du monde sur des aspects spécifiques de l'action de la FAO visant à réduire la faim dans le monde.

TeleFood est une campagne annuelle de mobilisation de fonds et de sensibilisation à la lutte contre la faim, qui, par le biais d'émissions de radio et de télévision, de concerts, d'événements sportifs et autres, utilise le pouvoir des médias, de célébrités et de citoyens motivés pour contribuer à la lutte contre la faim. Cette manifestation, lancée après le Sommet mondial de l'alimentation de 1996, a vu la participation de quelque 130 pays et a permis de réunir 29 millions de dollars EU en faveur de projets à petite échelle à travers le monde.

FIGURE 7

Projets *TeleFood* par région

RÉGIONS	Nombre de pays bénéficiant de projets <i>TeleFood</i>	Nombre de projets dans la Région
Afrique	43	1 306
Asie	18	345
Europe	10	133
Amérique latine et Caraïbes	33	627
Proche-Orient / Afrique du Nord	12	222
Pacifique	14	163

Source: FAO.

Le football professionnel contre la faim. Cette initiative a été lancée en 2007 dans tous les stades de première division de la Ligue espagnole de football *Banco Bilbao Vizcaya Argentaria*. Elle s'est étendue à l'Association des ligues européennes de football professionnel (EPFL), à la Confédération africaine de football, à la Confédération sud-américaine de football, à la Confédération asiatique de football et à la Fédération française de football. La campagne de solidarité du football professionnel européen contre la faim, lancée la même année, a mis sur le devant de la scène la sécurité alimentaire et la malnutrition dans 157 stades de 14 pays européens, et d'autres manifestations, profitant de la popularité du football et destinées à servir la lutte contre la faim, ont eu lieu en Angola, au Brésil et au Chili. En 2011, la Confédération asiatique de football a recueilli 410 000 dollars US pour des projets *TeleFood* réalisés dans la Région Asie.

Le projet 1billionhungry lancé en novembre 2009 a représenté la réponse de la FAO face à l'augmentation du nombre de victimes de la faim dans le monde. Elle s'est appuyée en grande partie sur les nouvelles technologies, en particulier les réseaux sociaux, pour diffuser son message. Sensibilisées par une couverture médiatique sans précédent, sous la forme d'interventions de figures publiques, d'associations, de manifestations locales et de supports non habituels tels que le magazine *Elle* en Espagne et l'émission de radio *Digital Planet* de la BBC, plus de 3 millions de personnes ont signé à ce jour une pétition contre la faim. Plusieurs ONG et insti-



©FAO/1197006463/A. BENEDETTI

PHOTO 10

Les ligues européennes de football professionnel et la FAO attirent l'attention sur le fléau de la faim.

tutions des Nations Unies ont adhéré au projet en tant «qu'amies». La campagne a atteint son but initial qui était de susciter un mouvement mondial pour que cesse la faim de notre vivant. Dans sa deuxième phase, le mouvement EndingHunger s'emploie à étendre le nombre de ses soutiens et à aider ses membres à mieux s'informer au sujet de la faim, surtout les jeunes du monde entier de 14 à 25 ans.

Des célébrités portent le message. Les campagnes et manifestations de la FAO bénéficient du soutien de figures publiques qui partagent la vision d'un monde libéré de la faim. Dans le cadre du programme d'Ambassadeurs de bonne volonté de la FAO créé en 1999, 38 célébrités mondiales ont usé ainsi de leur popularité pour promouvoir les messages de la FAO à travers le monde et mobiliser des ressources de donateurs privés. D'autres figures publiques collaborent avec la FAO à titre personnel, en liant leur image et leur visibilité aux activités de la FAO. Le soutien de ces personnalités contribue efficacement à catalyser l'attention du public, en particulier durant les opérations d'urgence ou de post-urgence lorsque les appels à l'aide demandent une attention immédiate.



©FAO/24727_1526/T. BELIZAIRE

PHOTO 11

L'Ambassadeur de bonne volonté de la FAO Carl Lewis aide des enfants à planter des arbres fruitiers dans le jardin d'une école d'Haïti.

Conclusion

L'environnement mondial dans lequel la FAO opère a considérablement changé au cours de ces 18 dernières années. Apporter une alimentation saine, nutritive et suffisante à 7 milliards de personnes représente un défi qui, plus que jamais, exige une coordination à l'échelle mondiale, de robustes capacités techniques et des investissements. L'appauvrissement de la diversité biologique, la dégradation des ressources naturelles et les catastrophes d'origine naturelle ou humaine, rendent ce défi encore plus complexe et plus difficile à relever.

Sur la même période, malgré les appels répétés de la FAO à accorder plus de ressources à l'agriculture, la communauté internationale a continué de reléguer celle-ci au dernier rang de ses priorités de développement, et les investissements dans ce secteur ont considérablement diminué. Cette tendance a perduré jusqu'à il y a peu, avec, parallèlement, une réduction constante du budget de la FAO, obligeant l'Organisation à adapter ses structures et ses modes de fonctionnement pour les rendre plus efficaces et plus efficaces, afin de fournir à ses parties prenantes des services plus nombreux et de meilleure qualité, malgré des ressources moindres. La FAO a saisi cette occasion pour prendre du recul, analyser en profondeur ce qu'elle avait accompli et comment elle l'avait accompli, et trouver de nouveaux moyens de fournir le même volume de prestations avec le degré de qualité requis.

L'action de la FAO sur le terrain est visible dans les zones rurales, qu'il s'agisse de la contribution de la FAO aux efforts mondiaux déployés pour éradiquer la pauvreté et la faim, de sa réactivité face aux situations d'urgence, et de son soutien en faveur de systèmes de production et de distribution durables. Ce qui est peut-être moins facile à quantifier mais qui, sans aucun doute, sous-tend ces efforts, c'est le travail normatif de l'Organisation, c'est-à-dire sa contribution à l'établissement de normes et de biens publics qui permettent aux pays de trouver ensemble des solutions dans un contexte mondialisé de plus en plus complexe.

PHOTO 12

Lever de rideau sur les
bannières de la
campagne de 2010
«1billionhungry»



© FAO/1997/G040/A. PIROMMENO



©FAO/24257/S. CASETTA

PHOTO 13

M. Jacques Diouf,
Directeur général de la
FAO, 1994-2011.

Dans une grande mesure, l'Organisation n'aurait pas pu obtenir ces résultats sans une structure interne forte et stimulante, résultant des changements importants apportés à son mode de fonctionnement. Au fil des ans, la FAO a réussi à accroître le rapport coût-efficacité de ses activités administratives et opérationnelles, à mieux déterminer l'ordre de priorité de ses programmes et de moderniser ses structures et ses services internes. Sous la conduite et avec l'appui de ses Membres et de ses partenaires, la FAO a entrepris les réformes qu'il fallait pour alléger l'Organisation, concentrer son action et lui permettre d'aborder le vingt-et-unième siècle avec plus de vigueur.

En définitive, il s'agissait pour la FAO de «se réinventer», ainsi que le Directeur général l'a dit devant les États Membres à la Conférence de 2009, et, à la suite d'un processus créatif et ardu, c'est une FAO nouvelle et meilleure qui est née. «Cette Organisation occupe maintenant la place qui lui revient dans les enceintes dans lesquelles les grands de ce monde se réunissent pour infléchir le déroulement des événements mondiaux. Ses avis, ses vues, ses recommandations et ses mises en garde sont accueillis avec attention et respect. Tout cela permet à une FAO renouvelée d'ouvrir de nouveaux horizons dans sa lutte pour éliminer la faim et la pauvreté et créer une vie meilleure pour tous. Une FAO dont nous pouvons être fiers». Pour reprendre littéralement la conclusion de l'Évaluation externe indépendante de 2007, «si la FAO n'existait pas, il faudrait l'inventer.»

ANNEXE I

Liste des salles nouvelles, rénovées ou réaménagées au siège de la FAO depuis 1994

■ Salles de réunion réaménagées

Salle des drapeaux (1996)
Salle de la Reine Juliana (1996)
Pavillon de l'Indonésie (1996)
Salle de la Malaisie (1997)
Salle de l'Inde (1999)
Salle du Canada (1999)
Salle Verte (1999 et 2003)
Salle du Roi Fayçal (1999 et 2006)
Salle de l'Autriche (2000)
Salle du Pakistan (2001)
Salon des pays nordiques (2001)
Salon de la Belgique (2001 et 2003)
Salle du Mexique (2001)
Salle de Cuba (2002)
Salle de l'Allemagne (2006)
Salle du Nigéria (2009)
Salon de l'Angola (2009)
Salle du Soudan (2009)
Salle de l'Australie (2010)

■ Salles de réunion et espaces publics nouvellement créés

Salon des Caraïbes (1995)
Salle de l'Iran (1996)
Aile de l'Égypte (1996)
Espace Gabon (1999 et 2003)
Espace UEMOA (1999 et 2003)
Centre slovaque (2001)
Centre coréen (2001)
Salle ECTAD CMC (2006)
Bibliothèque David Lubin (2006)
Centre Sheikh Zayed (2011)

■ Espaces publics rénovés

Restaurants et services annexes (1997 et 2002)

Credit Union (Mutuelle d'épargne et de crédit) de la FAO (1997 et 2006)

Centre d'enregistrement turc (1998)

Point de vente de monnaies et médailles (1999 et 2008)

Groupement d'achats (2002, 2005)

Bibliothèque du Département du développement économique et social (2003)

Centre d'information sur les forêts (2004)

Nouvelle pharmacie (2006)

Banca Intesa et Banca Popolare di Sondrio (2007)

UN Federal Credit Union (UNFCU) (2007)

Bibliothèque juridique (2008)

Pavillon des visiteurs (2009)

Salle de visioconférence - HD (2010)

ANNEXE II

Modalités de contributions volontaires

Fonds fiduciaires. Les fonds extrabudgétaires de la FAO sont en grande partie canalisés vers des fonds fiduciaires ayant une affectation spéciale. Ces modalités de financement traditionnelles sont dans le droit fil des principes énoncés dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et le Programme d'action d'Accra.

Mise en commun de ressources. Les partenariats assortis d'un fonds commun se fondent sur des accords tripartites entre la FAO, un ou plusieurs partenaires pourvoyeurs de ressources, et un ou plusieurs bénéficiaires, les donateurs chargeant la FAO de fournir des services d'assistance technique. Ils prennent la forme de programmes coopératifs FAO/Gouvernement, de fonds fiduciaires multidonateurs, ou de Programmes conjoints des Nations Unies (UNJP).

Fonds à affectation assez générale. Les fonds, octroyés par le biais du mécanisme d'appui au programme multipartenaires de la FAO, ne sont pas liés à des programmes ou projets spécifiques, ce qui permet une plus grande souplesse dans leur affectation.

Ressources immédiates pour une intervention rapide. Le Fonds spécial pour les activités d'urgence et de réhabilitation (SFERA) permet une participation précoce aux activités interinstitutions d'évaluation des besoins, le lancement des activités de coordination pour venir en aide à tous les acteurs engagés dans les secours agricoles, et la préparation en temps opportun de programmes d'interventions d'urgence adaptés à une situation donnée. Il permet aussi à la FAO d'acquérir l'équipement logistique et les intrants nécessaires au démarrage rapide des activités de terrain.

Financements intérieurs affectés à des priorités nationales. Des fonds fiduciaires unilatéraux (UTF) permettent aux gouvernements de fournir les fonds eux-mêmes pour avoir accès à l'expertise technique de la FAO. Les pays peuvent utiliser leurs propres ressources nationales ou employer les revenus de prêts, des crédits ou des subventions accordées par des institutions financières internationales ou des donateurs bilatéraux. Des pays aussi divers que le Brésil, l'Iran, le Mexique, le Maroc, le Népal, le Nigéria, le Pakistan, l'Arabie saoudite et le Venezuela ont eu recours à ces fonds pour financer à hauteur de plusieurs millions de dollars des projets de la FAO sur leur territoire. Les projets UTF représentent environ 15 pour cent du total des fonds extrabudgétaires reçus par la FAO.

Partenariats. La FAO établit des partenariats avec le secteur privé et des fondations, ainsi qu'avec les autorités locales, par le biais du Programme de coopération décentralisée (PCD). Dans le cadre d'un partenariat entre les villes de Milan (Italie), et Dakar (Sénégal), la FAO a fourni une aide à 4 000 résidents de la ville de Dakar, des femmes pour la plupart, afin qu'ils puissent installer des microjardins dans des quartiers à faible revenu. Le projet, financé conjointement par le ministère italien des Affaires étrangères et la ville de Milan, a remporté en 2008 le prix international de Dubaï ONU-Habitat, qui récompense les meilleures pratiques permettant d'améliorer le cadre de vie.

Contributions en nature. Des donateurs peuvent soutenir l'action de la FAO par des contributions en nature, sous forme de ressources humaines, de biens ou de services. Par exemple, le programme de cadres associés (APO) permet à des Membres de parrainer des jeunes très qualifiés, provenant généralement de leur propre pays, pour qu'ils travaillent à la FAO et contribuent ainsi aux actions de promotion de la sécurité alimentaire tout en acquérant une précieuse expérience professionnelle dans un milieu international. La FAO met en œuvre également au siège un programme du même type, le Programme des jeunes cadres (JPP), et, en 2011, la FAO comptait des jeunes d'une trentaine de pays travaillant sur une variété de projets au titre de l'APO et du JPP. Des donateurs peuvent aussi contribuer par l'offre de biens et de ressources à l'action de la FAO. Ainsi, la Chine a participé aux opérations de réhabilitation menées à la suite du tsunami dans l'océan Indien, en faisant don de 1,6 million de dollars EU de matériel de pêche et de 400 000 dollars EU en espèces. De cette manière la FAO a pu aider les pêcheurs et les populations vivant de la pêche à «reconstruire en mieux, en leur fournissant de nouveaux équipements qui leur ont permis de dépasser leurs rendements précédents.»

ANNEX III

La gestion axée sur les résultats à l'œuvre

Le plan quadriennal à moyen terme 2010-2013, qui est une composante du Cadre stratégique 2010-2019, applique les principes et les éléments majeurs de l'approche consistant à se fonder sur les résultats. Ces principaux éléments, tels qu'ils sont énoncés dans le Cadre stratégique, comprennent des objectifs stratégiques, des résultats organisationnels et des fonctions essentielles.

Les 11 objectifs stratégiques approuvés dans le Cadre stratégique reflètent l'évaluation qui a été faite des défis et des opportunités qui s'offrent au développement rural, à l'alimentation et à l'agriculture. Ils expriment les attentes des Membres à l'égard des progrès réalisables à long terme (10 ans) à l'échelle mondiale, régionale et nationale, grâce aux interventions à valeur ajoutée de la FAO. Pour garantir que tous les aspects du travail de la FAO sont pris en compte dans un cadre d'action axé sur des résultats, il a été établi des objectifs opérationnels complémentaires qui aideront l'Organisation à s'assurer que ses services techniques aient les retombées escomptées, au regard en particulier de l'efficacité, et contribueront de ce fait efficacement à la réalisation des objectifs stratégiques.

Les 8 fonctions essentielles s'appuient sur les avantages comparatifs de la FAO et s'appliquent à tous les niveaux: national, régional et mondial. Elles sont assujetties à l'observation de stratégies clairement établies, visant à assurer des approches cohérentes, une coopération entre les unités institutionnelles, des échanges de connaissances et la poursuite de l'excellence.

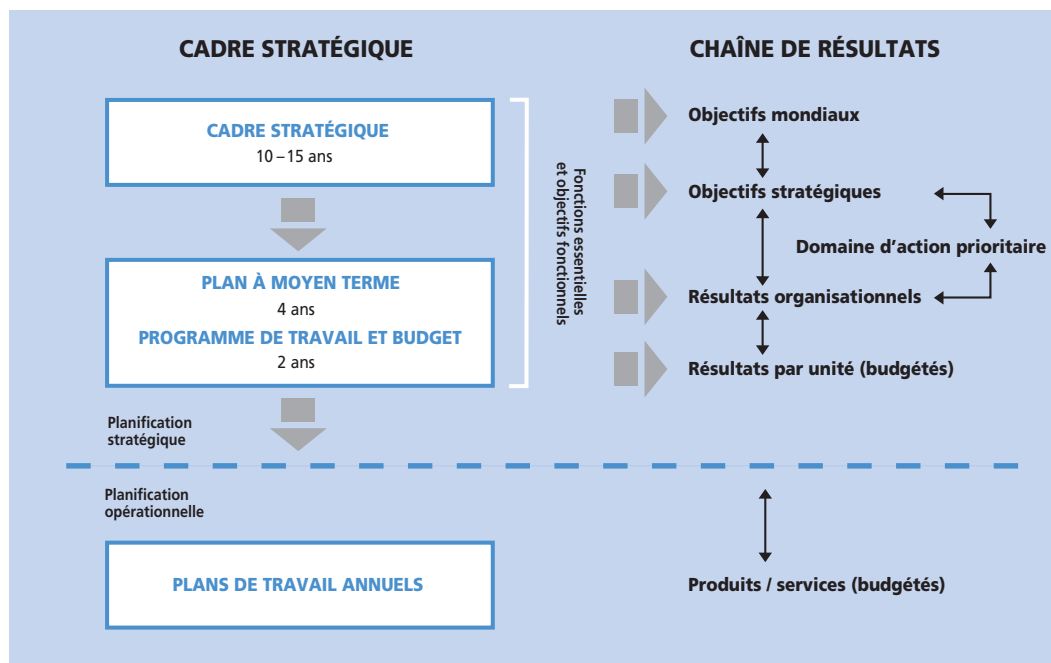
Les résultats organisationnels représentent les résultats attendus sur une période de quatre ans. Ils constituent l'épine dorsale du Plan à moyen terme quadriennal et du Programme de travail et budget biennal, reflétant les priorités de fond déterminées par les Membres de la FAO.

La FAO dispose encore d'autres outils pour soutenir l'aide au développement et contribuer à l'atteinte des résultats organisationnels et des objectifs stratégiques, notamment:

- les cadres d'action prioritaire par pays, développés avec les gouvernements concernés, pour cibler les efforts de la FAO sur des besoins nationaux bien définis;

FIGURE 8

Planification et budgétisation axées sur les résultats



Source: FAO.

- la détermination structurée et consultative des domaines d'action prioritaire aux niveaux régional et sous-régional, notamment par le biais de conférences régionales et de commissions régionales spécialisées;
- un nombre limité de domaines d'action prioritaires à l'échelle mondiale qui permet de mobiliser des contributions volontaires en faveur de groupes prioritaires déterminés par les résultats organisationnels, et constituant un outil de communication et de plaidoyer mettant l'accent sur le renforcement des capacités et les cadres stratégiques.

Ces éléments sont étroitement liés comme le montre la Figure 8 ci-dessus.

Globalement, l'application des principes de gestion axée sur les résultats contenus dans les principaux documents programmatiques de la FAO reflète non seulement l'engagement de la FAO d'assurer l'efficacité et l'efficacé de ses opérations, mais aussi un changement majeur de culture de l'Organisation vers une plus grande transparence, une responsabilité accrue et l'orientation de son action vers des résultats à obtenir.

L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a été créée en 1945 avec pour mission d'assurer la sécurité alimentaire dans le monde. Au fil du temps, elle a aidé ses États Membres et la communauté internationale à remédier aux carences nutritionnelles, à augmenter les rendements agricoles, à améliorer les conditions de vie des populations rurales et à contribuer à la croissance de l'économie mondiale. Aujourd'hui, le personnel de la FAO, qui compte plus de 3 000 femmes et hommes, travaille à travers le monde pour soutenir l'Organisation et réaliser sa vision d'un monde libéré de la faim et de la malnutrition.

Dans un contexte où l'agriculture devait subir la concurrence de beaucoup d'autres priorités des programmes de développement, le Directeur général de la FAO, Jacques Diouf, a lancé de nombreuses initiatives durant son mandat – de 1994 à 2011 – afin de repositionner l'Organisation et d'adapter ses structures et opérations pour la rendre apte à réagir avec efficience et efficacité aux défis complexes compromettant la sécurité alimentaire au XXI^e siècle.

Diriger la FAO en période de turbulences – De 1994 à 2011 donne un aperçu de ces changements, intervenus à un moment où la FAO recevait un afflux croissant de demandes d'aides de la part de ses États Membres, tout en devant s'accommoder de sévères restrictions budgétaires. Les réformes, dont certaines sont encore en cours d'application, font de la FAO une organisation allégée, plus centrée sur les résultats et mieux armée pour soutenir l'agriculture dont le rôle est crucial pour le bien-être mondial.



ISBN 978-92-5-207096-2



9 789252 070962

I2500F/1/08.12