

FAO: AMÉLIORER NOS MÉTHODES DE TRAVAIL

Un travail axé sur l'efficacité

La vision qu'a la FAO du changement transformationnel accorde une très grande priorité à l'efficacité et au rapport coût/avantages. Nous nous sommes donc attachés à faire de la FAO une organisation efficace et adaptée aux besoins en réduisant les dépenses administratives et en réalisant des gains d'efficience. Ces économies ne compromettent en rien les travaux techniques de la FAO et permettront de renforcer l'assistance directe aux pays.

Qu'a fait la FAO?

- ✓ En 2012-2013, les gains d'efficience, essentiellement imputables à la réduction des frais généraux d'administration au siège, se sont élevés à 67 millions d'USD, ce qui représente un effort sans précédent. Cela représente une économie supplémentaire de 19,3 millions d'USD par rapport à l'objectif fixé par la Conférence.
- ✓ L'examen critique des postes a conduit à la suppression de 88 emplois correspondant, pour la plupart, à des postes administratifs au siège. En 2012, le Bureau du Directeur général a réduit ses coûts de plus de 10 pour cent par rapport à la moyenne des quatre années précédentes.
- ✓ Le Directeur général a montré l'exemple en voyageant, dans la mesure du possible, sur des compagnies à bas prix lors de ses déplacements officiels. Cela a permis de réduire de plus de 30 pour cent les dépenses de voyage du Bureau du Directeur général par rapport à la moyenne des quatre années précédentes, alors même qu'il s'est rendu dans plus de 40 pays au cours de sa première année à la tête de l'Organisation.

Un travail axé sur le terrain

Au cours des 18 derniers mois, le Conseil a approuvé le processus de décentralisation des opérations, déjà mis en œuvre. Ce processus a permis de réduire les frais centraux et administratifs et d'affecter un grand nombre de fonctionnaires techniques supplémentaires sur le terrain. La politique de la FAO en matière d'assistance aux pays repose ainsi indéniablement sur une compréhension profonde et complète de la convergence entre les priorités des gouvernements et les avantages comparatifs de la FAO. Les activités sur le terrain couvrent un large éventail d'initiatives, portant par exemple sur la lutte contre les maladies des animaux et des plantes dans les pays et les régions, la fourniture de matériel de formation aux écoles pratiques d'agriculture, la remise en état de silos à grains villageois, ou la fourniture d'un appui et de conseils sur les stratégies à suivre.

Qu'a fait la FAO?

- ✓ Nous avons créé près de 50 postes professionnels supplémentaires, ce qui nous a permis de renforcer notre capacité de répondre aux besoins spécifiques recensés par nos partenaires. Grâce aux gains d'efficience identifiés, la décentralisation a été entreprise sans pour autant affaiblir nos activités techniques et normatives d'envergure mondiale. La FAO est ainsi sur la voie de devenir une organisation détentrice de savoirs, bien ancrée dans la réalité.
- ✓ Nous relançons le dialogue avec les pays membres afin que la coopération entre la FAO et les États contribue à la réalisation des objectifs fixés par les gouvernements en matière de sécurité alimentaire et d'agriculture; ces objectifs sont énoncés dans les cadres de programmation par pays et sont alignés sur le Cadre stratégique révisé.
- ✓ Nous avons instauré un nouveau système d'évaluation de la performance pour les Représentants de la FAO, qui comprend une procédure de recrutement et d'analyse des compétences fondée sur le mérite.
- ✓ Nous avons modifié les lignes de compte-rendu des Représentants de la FAO, qui participent désormais à la planification sous-régionale et régionale pour garantir la cohérence de notre programme de travail à tous les niveaux.
- ✓ Depuis le début de l'année 2012, le Directeur général a nommé plus de 20 Représentants de la FAO hautement qualifiés, sélectionnés parmi un groupe de candidats internes et externes, en vue d'assurer une meilleure rotation entre le siège et les bureaux extérieurs.

Le processus de réflexion stratégique, lancé en janvier 2012, a permis de mieux cibler le travail de la FAO et a mis en relief la nécessité de changer radicalement nos méthodes de travail. Il nous a fallu, tout d'abord, adopter une approche axée sur les résultats nous permettant d'identifier ce qu'il faut faire et de définir les moyens d'y parvenir. Ensuite, il nous a fallu nous assurer que l'impact de notre travail était perceptible sur le terrain et qu'il était soutenu par les politiques et pratiques mondiales et nationales requises pour que cet impact soit durable. Surtout, nous avons pris conscience que nos activités doivent être plus précisément axées sur les résultats, l'efficacité et le travail sur le terrain.

Ce fascicule présente les efforts que nous avons fournis au cours des 18 derniers mois pour que la FAO dispose de capacités plus importantes que jamais pour éradiquer la faim et la malnutrition.



Contribuer à éliminer la faim, l'insécurité alimentaire et la malnutrition



Rendre l'agriculture, la foresterie et la pêche plus productives et plus durables



Réduire la pauvreté rurale



Favoriser la mise en place de systèmes agricoles et alimentaires ouverts et efficaces



Améliorer la résilience des moyens d'existence face aux catastrophes





Un travail axé sur les résultats

Le processus de réflexion stratégique – qui a reposé sur un dialogue intense avec les pays membres, des consultations nationales et régionales et la contribution d'experts extérieurs – nous a aidé à définir cinq nouveaux objectifs stratégiques et à déterminer les interventions nécessaires pour surmonter les problèmes alimentaires et agricoles que rencontrent les pays membres: contribuer à l'éradication de la faim, de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition; accroître la productivité et la durabilité agricoles; réduire la pauvreté rurale; veiller à la mise en place de systèmes alimentaires et agricoles plus efficaces et moins sélectifs; protéger les moyens d'existence en cas de catastrophe.

Le nouveau cadre de résultats de la FAO nous permettra de connaître les résultats et les répercussions des plans, programmes et activités que nous entreprenons afin de réaliser les Objectifs stratégiques, et de définir un sixième objectif portant sur la qualité des activités normatives et techniques et des services fournis.

Qu'a fait la FAO?

- ☑ Nous avons achevé avec succès le processus de réforme de la FAO et la mise en œuvre du Plan d'action immédiate pour le renouveau de l'Organisation.
- ☑ Nous avons élaboré un plan à moyen terme (2014-2017) et un programme de travail et budget (2014-2015) qui reflète notre approche stratégique; nous avons veillé à ce que le personnel et les ressources financières soient affectés aux activités et aux secteurs dans lesquels la FAO a le plus d'impact; et nous avons instauré une nouvelle perception du travail, véritablement axée sur les résultats, indépendamment des structures traditionnelles et des zones géographiques.
- ☑ Nous avons lancé, dans le cadre global des nouveaux objectifs stratégiques, six initiatives régionales, dont deux en Afrique, financées grâce aux gains d'efficacité identifiés depuis janvier 2012. Ces initiatives répondent aux besoins et aux priorités propres à chaque région et orienteront, entre autres, les modes de collaboration entre les coordonnateurs des objectifs stratégiques, les sous-directeurs généraux au niveau des régions et les Représentants régionaux.
- ☑ Nous avons mis en place le Système mondial de gestion des ressources (SMGR) dans tous les bureaux de la FAO. Le SMGR est un système de gestion complet et intégré qui renforce la responsabilité, simplifie les processus administratifs, réduit le temps que le personnel consacre aux formalités et nous permet de mieux nous concentrer sur les questions plus stratégiques.

- ☑ Nous avons mis au point des stratégies de partenariat avec la société civile et le secteur privé, qui représentent deux groupes de parties prenantes jouant un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'Organisation.
- ☑ Nous avons commencé à intégrer les interventions d'urgence et les travaux de développement. Lors de chaque catastrophe, les agriculteurs pauvres perdent tout ou partie de leurs biens. La priorité de la FAO est de renforcer la résilience des familles vulnérables face aux catastrophes ou, mieux encore, de leur donner les moyens d'anticiper les crises et de les surmonter.
- ☑ Nous contribuons au renforcement de la gouvernance de la sécurité alimentaire par un appui accru au Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA), qui est la pierre angulaire de la gouvernance internationale de la sécurité alimentaire; par une participation plus active aux travaux de l'Équipe spéciale de haut niveau du Secrétaire général des Nations Unies sur la crise mondiale de la sécurité alimentaire, dont le Directeur général de la FAO est Vice-président et dont le but est de mobiliser l'ensemble du système des Nations Unies afin d'aider les pays à relever le défi 'Faim zéro'; et par la décision d'accueillir le Secrétariat du Système d'information sur les marchés agricoles (AMIS) lancé par le G20, qui a largement amélioré la transparence sur les marchés de produits alimentaires.
- ☑ Après son entrée en fonction, le Directeur général a restructuré la direction générale de l'Organisation et a recruté plus de 30 cadres supérieurs à des postes allant du niveau de directeur à celui de directeur général adjoint.
- ☑ Nous avons accéléré la procédure de recrutement du personnel pour passer d'un délai de 9 à 12 mois à un délai de 6 mois en moyenne, que nous nous efforçons de réduire encore pour qu'il ne dépasse pas 3 à 4 mois.
- ☑ Les mesures introduites ou en cours d'élaboration pour réduire le délai de recrutement consistent, entre autres, à:
 - recourir de façon plus systématique au recrutement électronique en ligne pour tous les avis de vacance de poste publiés par l'Organisation;
 - mettre en place, à l'échelle de l'Organisation, un cadre pour le recrutement des consultants internationaux et des signataires d'accords de services personnels (ASP), établissant de façon transparente les catégories de consultants et d'ASP aux différents niveaux hiérarchiques, définissant les fourchettes d'honoraires et prévoyant un système d'évaluation de la performance plus efficace;
 - définir des profils d'emploi type représentant 70 pour cent environ des postes au sein de l'Organisation, de manière à simplifier et accélérer la procédure de publication des avis de vacance de poste.