



Info Membres

Le renouveau de la FAO



Rationaliser et décentraliser les achats

Les procédures de passation des marchés de la FAO ont fait l'objet d'une attention particulière, dans le cadre des efforts consentis pour améliorer les processus administratifs et financiers. Il s'agissait de renforcer la clarté et l'efficacité des opérations et d'intensifier les délégations de pouvoirs aux bureaux régionaux, sous-régionaux et de pays.

Trois ans de travaux ont été nécessaires pour refondre complètement la section du Manuel de la FAO traitant de la passation des marchés, à la suite desquels une nouvelle section du Manuel a été publiée et une nouvelle page consacrée aux achats a été créée sur Internet.

Jusqu'alors, les politiques et les procédures de passation des marchés dépendaient largement du "Siège": souvent, les bureaux extérieurs ne savaient pas très bien s'ils pouvaient en toute indépendance effectuer des achats, ce qui engendrait des incertitudes dans la filière hiérarchique quant aux responsabilités respectives, affaiblissait l'obligation de rendre compte des actions entreprises et retardait parfois la prise de décision.

Désormais, "chaque bureau dispose d'un fonctionnaire dûment habilité à prendre des décisions (jusqu'à concurrence de montants maxima révisés de dépense) nous confie Regina Gambino, responsable de la stratégie et du contrôle des contrats et achats. Les représentants de la FAO, les coordonnateurs sous-régionaux et les représentants régionaux peuvent maintenant autoriser des commandes ou des contrats de services jusqu'à concurrence de 100 000 USD, 150 000 USD et 200 000 USD respectivement (alors que les anciens montants maxima étaient de 50 000 USD, 75 000 USD et 150 000 USD).

Dans les pays où sont mis en œuvre des programmes de terrain d'une ampleur exceptionnelle, il arrive que le représentant de la FAO ait besoin, pour effectuer des achats, de pouvoirs supplémentaires. Lorsque les circonstances l'exigent et que les capacités nécessaires sont en place, les plafonds peuvent être alors révisés à la hausse de manière ponctuelle ou pour une période donnée.

Un programme général de formation mené par une équipe constituée de trois fonctionnaires expérimentés chargés des contrats et achats a débuté en octobre 2009; ce programme vise

à familiariser les membres du personnel concernés avec les nouvelles procédures d'achat. Jusqu'à présent, ce programme de formation de cinq jours a été mené à Accra, Addis Abeba, Nairobi, Johannesburg, Budapest et Bangkok. Il doit encore être réalisé au Caire, à Santiago du Chili et dans une ville francophone.

Cette formation est très demandée et les informations reçues en retour sont toutes positives. Selon Mme Gambino: "Cette formation traite des achats, mais elle inclut également les notions essentielles à un changement de culture que sont l'inclusion, l'habilitation et la responsabilisation."

Un nouveau site internet concernant les achats à la FAO, destiné aux vendeurs et à d'autres parties intéressées, est également en chantier.

Adoption de nouvelles approches de gestion des risques

Conformément aux conclusions de l'Évaluation externe indépendante et de son Plan d'action immédiate, la FAO est en train d'adopter de nouvelles approches et pratiques pour la gestion des risques.

"Nous nous basons sur les structures de gestion des risques préexistantes," a déclaré Boyd Haight, directeur de la planification stratégique et des ressources et chef de projet pour la gestion des risques dans le Plan d'action immédiate. "Il s'agit en somme de gérer les incertitudes. Pour la FAO, les risques peuvent inclure les aléas climatiques ou l'erreur humaine, mais aussi un changement de gouvernement dans un pays membre ou des actions imprévisibles de la part d'un partenaire clé".

La gestion des risques, qui fait partie intégrante de la gestion fondée sur les résultats, est un aspect essentiel du processus de réforme et de renouveau de la FAO, actuellement en cours. Selon Haight, "en intégrant la gestion des risques à la gestion fondée sur les résultats, nous l'ancrons dans tout notre programme de travail. Nous identifions les risques de manière structurée pour chacun des résultats escomptés de l'Organisation. En définissant les résultats visés, nous formulons certaines hypothèses et nous identifions les risques susceptibles de compromettre ces résultats."

Haight cite l'exemple suivant: "La FAO donne des conseils, qui devront être mis en pratique pour avoir un impact. Comme nous souhaitons nous montrer réalistes, nous identifions le risque, par exemple en envisageant qu'un pays, faute de capacités, ne sera peut-être pas en mesure d'appliquer la politique générale ou le conseil technique donné. Cela ne veut pas dire que nous ne prenons pas de risques, mais nous cherchons des mesures d'atténuation".

Il faut aussi citer les risques traditionnels dont les commissaires aux comptes ont toujours été conscients, tels que le gaspillage d'argent, la corruption ou la fraude, et enfin le risque pour la réputation de l'Organisation.

Avec la nomination récente de John Fitzsimon, au poste d'Inspecteur général et de Chef de la vérification intérieure des comptes, la FAO va pouvoir bénéficier des années d'expérience accumulées par M. Fitzsimon dans d'autres institutions, dans le domaine de la gestion du risque d'entreprise. Selon lui, "la gestion du risque est tout autant une question de culture que de systèmes. Il est important de ménager un espace où les gens puissent parler en toute légitimité des dysfonctionnements, examiner leurs options, disposer d'une solution de repli ou envisager une éventuelle garantie."

"Si l'on prend l'Organisation dans son ensemble, nous pouvons attendre des Membres de la FAO qu'ils jouent leur rôle, au niveau le plus élevé," a indiqué Haight. "La gestion des

risques donne aux Membres un programme d'action, utile pour centrer les débats des organes directeurs sur les questions jugées prioritaires”.

Toutefois, l'objectif n'est pas une élimination totale des risques. “Si nous souhaitons trouver de nouvelles et meilleures méthodes de travail, nous devons innover, ce qui signifie prendre des risques,” a déclaré Haight. “Il nous faut vivre avec l'incertitude. Avec la gestion du risque d'entreprise, les agents pourront prendre des risques de façon structurée et mesurée.”

Des observations? Des suggestions? Écrivez à l'adresse suivante: Members-Update@fao.org.