



www.fao.org

# Renouveau, budget et personnel

## Personnel

Le personnel est la ressource la plus importante de la FAO. En 2008, l'Organisation a adopté une stratégie de ressources humaines compatible avec les initiatives de réforme en cours et visant à créer un environnement propice pour attirer et motiver des effectifs au plus haut niveau. La planification des ressources humaines s'emploie à obtenir une représentation équilibrée des sexes (notamment des femmes cadres aux postes de direction) tout en abordant d'autres questions cruciales comme le vieillissement des effectifs et le besoin de nouvelles qualifications, connaissances et compétences.

L'amélioration des politiques de ressources humaines comprend notamment:

- un programme de mobilité du personnel pour élargir leurs opportunités de carrière et stimuler un cadre de travail dynamique;
- des mécanismes de travail flexibles comprenant le télétravail, les horaires de travail comprimés, l'emploi en temps partagé et la retraite progressive;
- un programme de jeunes cadres pour faciliter le remplacement du personnel et rajeunir les effectifs;
- un programme de stages pour exploiter les partenariats existants avec les universités du monde entier; et
- une approche spéciale pour harmoniser les conditions de service du personnel détaché dans des postes présentant des difficultés ou une insécurité particulières.

## Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO

Fin 2005, les organes directeurs de la FAO ont commandité à une équipe de consultants de haut niveau une Évaluation externe indépendante approfondie de l'Organisation, qui s'est soldée par un message central de «réforme dans la croissance». Lors de sa session de novembre 2007, la Conférence de la FAO a passé en revue l'Évaluation et mis en branle un vaste processus d'analyse et de discussions intergouvernementales des conclusions de l'Évaluation qui a abouti à l'adoption de la Résolution 1/2008 par la 35<sup>ème</sup> session spéciale de la Conférence en novembre 2008. Les membres ont convenu du lancement d'un Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO, qui sera déployé sur une période de trois ans, de 2009 à 2011.

## Au coeur du Plan

Un élément important du Plan d'action immédiate est son cadre amélioré axé sur les résultats pour le programme et le budget, dont les principales caractéristiques sont décrites ci-après.

Le Plan prévoit des changements significatifs dans le fonctionnement et le calendrier des sessions des organes directeurs, en particulier dans le but de:

- Encourager la cohérence mondiale et régionale des politiques et des règlements dans les domaines de compétence de la FAO, et affronter les questions émergentes de façon plus systématique.
- Renforcer la participation des États membres à l'établissement des politiques, ainsi que la supervision des travaux de l'Organisation.
- Préciser les responsabilités des organes directeurs et rendre les conférences régionales partie intégrante de la structure de gouvernance.
- Améliorer les informations accessibles aux membres pour la prise de décisions relatives à l'élection du Directeur général.

- Faciliter une évaluation et un audit plus efficaces.

Le Plan prévoit d'améliorer les performances par le biais de tout un éventail de mesures, dont:

- Un processus pleinement consultatif et sans heurts de formulation du programme et du budget, et une gestion des ressources de toutes origines.
- Un remodelage des systèmes d'administration et de gestion, notamment une plus grande dévolution de pouvoirs et des gains de productivité dans les fonctions administratives.
- Des politiques et pratiques de ressources humaines axées sur une transparence optimale, un professionnalisme et une compétition dans le recrutement et la promotion à tous les niveaux.
- La réorganisation du siège et des bureaux décentralisés, et la suppression de postes intermédiaires dans la hiérarchie managériale, y compris la réaffectation des ressources vers les travaux techniques prioritaires.
- Un accent sur le changement de culture et les partenariats, ainsi qu'une meilleure communication, tant au niveau horizontal que vertical au sein de l'Organisation.



Siège de la FAO, Rome.

©FAO/Giuseppe Bizzarri

## Cadre axé sur les résultats

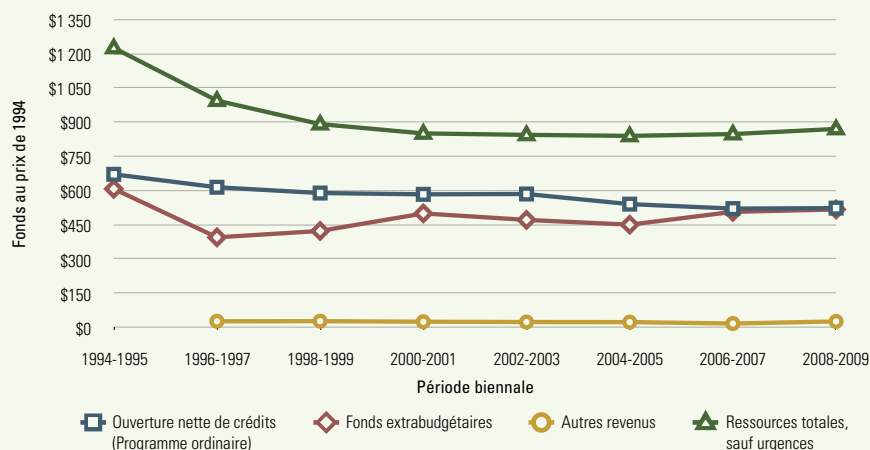
Un nouveau cadre axé sur les résultats guidera l'établissement des priorités, la conception des programmes et l'application des ressources (en intégrant à la fois les contributions statutaires et les ressources volontaires, extrabudgétaires). Par rapport aux pratiques du passé, on passe d'un accent sur les prestations de l'Organisation (résultats), à l'impact de l'ensemble de ses activités et des avantages escomptés pour les pays tant au niveau national que mondial. Cela constitue une base solide de «réforme dans la croissance».

Le nouveau Cadre stratégique et Plan à moyen terme présentent les principaux éléments du programme axé sur les résultats:

- La Vision et les trois «objectifs globaux» de la FAO représentent les résultats à long terme visés par les États membres, dans le cadre des domaines du mandat de la FAO.
- Les «objectifs stratégiques» contribuent aux «objectifs globaux» et définissent l'impact, à l'échelle mondiale et au sein des pays et des régions, que les membres sont censés atteindre en dix ans avec les contributions de la FAO.
- Les «résultats organisationnels» définissent les résultats escomptés lorsque les pays et partenaires utilisent les produits et services de la FAO pour atteindre chaque «objectif stratégique».

- Les «fonctions principales» représentent les principaux moyens dont la FAO exploite ses avantages comparatifs pour atteindre des résultats.
  - Les objectifs et indicateurs appuient le suivi des progrès et l'évaluation des impacts.
- Le cadre axé sur les résultats vise également à renforcer la transparence et à faciliter la supervision. La mise à profit de toutes les ressources (statutaires et volontaires) conformément aux priorités convenues et leur efficacité en termes d'avantages pour les intéressés à tous les niveaux, repose sur la nouvelle approche de la FAO, c'est-à-dire la manière dont elle programme, met en œuvre et évalue son travail.

Évolution des ressources de la FAO (en millions de dollars EU)



Fonds du Programme ordinaire (résolution approuvée par la Conférence), fonds extrabudgétaires (prévisions de dépenses dans le Programme de travail et de budget - chiffres 2008-09).

Source: FAO

## Ressources

L'évolution depuis 1994 des ressources totales dont dispose la FAO (par l'ouverture nette de crédits approuvée par la Conférence et les ressources extrabudgétaires) est décrite ci-dessous aux prix constants de 1994 (tirée de l'Évaluation externe indépendante figure 7.1, actualisée pour 2008-09). De 1994 à 2008-09, les ressources du budget ordinaire ont diminué de 22 pour cent, tandis que les ressources totales (hormis celles relatives à l'aide d'urgence) ont reculé de 29 pour cent en termes réels. Avec l'approbation d'un «budget de maintenance» pour l'exercice 2008-09, la tendance à la baisse des ressources du budget ordinaire a pris fin.

## Rapport coût-efficacité

Depuis 1994, la FAO a déployé des efforts systématiques et vigoureux pour rendre l'utilisation des fonds plus efficace. Des économies importantes ont été réalisées grâce à une réduction des effectifs. Des membres du personnel ont été transférés sur le terrain pour les rapprocher du niveau opérationnel. Cela permet d'abaisser les coûts et d'améliorer la réponse face aux besoins des pays.

D'une façon plus générale, les coûts ordinaires ont été réduits grâce à des économies sur l'exercice biennal estimées à

plus de 120 millions de dollars par rapport à 1994. Citons en particulier:

- l'élimination des couches de management et la décentralisation s'il y a lieu;
- l'externalisation de tâches vers des sites moins coûteux;
- l'organisation de réunions plus brèves et la diffusion de l'information sous forme électronique dans la mesure du possible;
- la rationalisation des opérations administratives et financières;

- l'introduction de formules innovantes pour le recrutement de personnel retraité ou d'experts nationaux;
- l'exploitation de technologies bureautiques de pointe;
- la réduction des frais de déplacement; et
- le recours à des services téléphoniques moins onéreux.

Des économies du même ordre ont été réalisées durant l'exercice 2008-09 et seront accélérées par la suite.

