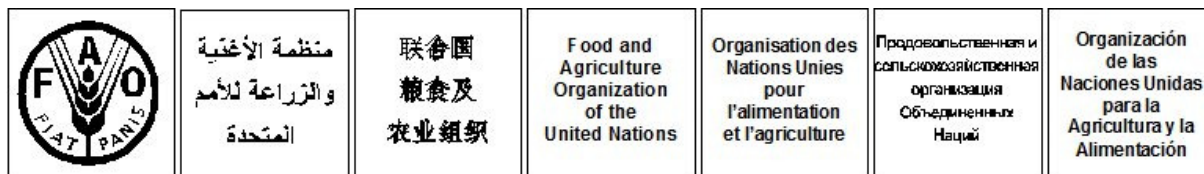


Juin 2011



CONFÉRENCE

Trente-septième session

Rome, 25 juin - 2 juillet 2011

Allocution du Directeur général

Monsieur le Président de la Conférence,

Monsieur le Président indépendant du Conseil,

Mesdames et Messieurs les Ministres,

Mesdames et Messieurs les Ambassadeurs et Représentants permanents,

Mesdames et Messieurs,

Permettez-moi tout d'abord de vous souhaiter la bienvenue à Rome, en particulier à ceux d'entre vous qui ont effectué un long voyage pour prendre part aux travaux de la trente-septième session de la Conférence de la FAO, dont l'importance est capitale pour l'avenir de notre Organisation.

Au cours de ces dernières années, la FAO a vécu certains de ses moments les plus stimulants. Récemment, elle a eu à relever de nombreux défis et à jouer un rôle de plus en plus actif sur différents fronts. Elle a en effet été appelée à faire face aux situations d'urgence et aux problèmes de sécurité alimentaire à long terme, tout en procédant à l'une des réformes les plus profondes et les plus ambitieuses de toute l'histoire du système des Nations Unies. Mais l'Organisation était-elle prête à relever ces défis de manière efficace et efficiente, en particulier dans un contexte de crise économique, financière et alimentaire mondiale?

Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires. La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur internet, à l'adresse www.fao.org.

C'est pour cette raison qu'aujourd'hui, j'ai choisi de consacrer mon dernier discours à la Conférence de la FAO non pas, comme lors des réunions précédentes, aux programmes et activités mis en œuvre à l'extérieur de l'Organisation, mais plutôt aux réformes et aux changements qui ont été opérés en son sein au cours de mon mandat de Directeur général, et qui témoignent de notre volonté à tous de permettre à la FAO de servir ses Membres et de s'acquitter de son mandat avec une efficacité et une efficacité croissantes.

(La vision du Directeur général et la FAO en 1994)

J'ai eu le privilège de prendre mes fonctions de Directeur général de la FAO le 1^{er} janvier 1994. Le programme que j'avais alors proposé et qui avait été approuvé par le Conseil en juin de cette même année a servi de base à mon action. Ce programme avait pour objectif de transformer l'Organisation, non seulement pour l'adapter à un contexte mondial en pleine mutation au sortir de la guerre froide, mais aussi d'apporter des changements à l'environnement de travail interne à la FAO, afin de lui permettre d'être mieux à même d'aider les États Membres et la communauté internationale à atteindre un objectif essentiel: la sécurité alimentaire universelle.

Il fallait revoir les procédures de fonctionnement de l'Organisation, trop centralisées, et en moderniser la gestion. Mon objectif était de rationaliser sa structure et de mieux l'adapter aux priorités qu'elle s'était fixées. Il fallait rapprocher des activités de terrain une grande partie des effectifs de la FAO en poste au Siège. La bureautique, les technologies de communication et les méthodes de gestion des ressources humaines devaient être actualisées. Les systèmes d'information, éparpillés sur différents supports, et les bases de données, sans liens entre elles, devaient être intégrés. De surcroît, le processus de planification, reposant sur un cycle budgétaire de deux ans et un plan à moyen terme de quatre ans, devait être replacé dans le cadre d'une vision stratégique à long terme.

Il m'est apparu clairement à l'époque que la FAO devait également trouver sa place dans un environnement nouveau: changements politiques, évolution du système économique international, fléchissement de l'aide à l'agriculture, libéralisation des échanges agricoles, pression croissante sur les ressources naturelles, apparition de nouveaux acteurs sur la scène du développement, multiplication des crises alimentaires et naissance de technologies révolutionnaires au service de l'innovation dans les domaines de la communication et de l'information.

Je me suis attelé immédiatement à repenser le système en profondeur en menant une série de consultations afin de revoir les priorités, d'étudier la structure et d'évaluer les méthodes de travail de l'Organisation. Il fallait que celle-ci puisse s'acquitter de son mandat et se poser en tant que centre d'excellence international pour les questions agricoles, capable de faciliter l'accès aux connaissances partout dans le monde.

Après un examen détaillé mené par deux équipes chargées de la transition, l'une au Siège et l'autre sur le terrain, les programmes et activités de la FAO ont été réorientés autour du thème central de la « sécurité alimentaire » et des mesures préventives contre les organismes nuisibles et les maladies transfrontières des animaux et des plantes. En parallèle, un plan tendant à instaurer une meilleure gouvernance a été mis en place, avec pour but de décentraliser les opérations, de simplifier les procédures administratives et financières, d'améliorer la planification et la budgétisation, de moderniser les systèmes d'information et de communication, et d'améliorer les procédures de vérification des comptes, avec le souci permanent de réaliser davantage d'économies, d'accroître les gains d'efficacité en réduisant le coût des apports, d'améliorer les processus et de mettre en place des mesures plus efficaces de remboursement des dépenses.

Voilà quels ont été les piliers de cette indispensable réforme, autant d'éléments qui ont été intégrés au processus dès 1994, approfondis en 2005, et sont aujourd'hui partie intégrante du Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI), établi après une évaluation externe indépendante de l'Organisation.

(La FAO aujourd'hui)

Aujourd'hui, notre Organisation est différente de ce qu'elle était il y a dix-huit ans. Elle est plus horizontale, plus déstratifiée, moins hiérarchique. Sa structure est davantage axée sur les résultats, et plus en phase avec les objectifs fixés. Les cadres, tant au Siège que dans les bureaux décentralisés, se voient déléguer plus de pouvoirs et confier plus de responsabilités et leur obligation de rendre compte est accrue.

La structure au Siège a été modifiée, afin d'assurer une plus grande cohérence dans les activités des départements, de favoriser une approche multidisciplinaire dans des domaines clés comme la gestion des connaissances et le renforcement des capacités, et de faire face aux nouveaux défis que sont le changement climatique, les bioénergies et la nutrition. Des unités auparavant éparpillées ont été regroupées, le regroupement des responsabilités permettant de

travailler plus efficacement. Le personnel d'appui du Programme ordinaire au Siège a diminué de 54 pour cent; le nombre de postes de direction dans le monde est passé de 261 à seulement 118; depuis janvier 2010, le Siège est également doté d'une nouvelle structure, dont la finalité est de délimiter des périmètres de contrôle gérables, de réduire les éventuels effets de cloisonnement et de mettre en place des méthodes de gestion plus souples et déstratifiées aux niveaux inférieurs de l'Organisation.

Le premier *Cadre stratégique* a été adopté par la Conférence en 1999, conférant une perspective à plus long terme pour les travaux de la FAO et guidant la mission et la vision de l'Organisation ainsi que ses objectifs stratégiques. Le *Plan à moyen terme* définit les objectifs et les produits de manière à les cadrer dans le *Programme de travail et budget*, qui porte sur une période de deux ans.

Parallèlement au Plan d'action immédiate (PAI), un nouveau cadre axé sur les résultats a été mis en place en 2010. Ce cadre sert de référence à la définition des programmes, à l'établissement des priorités et à la gestion des ressources. L'important n'est plus seulement ce que la FAO fait, c'est aussi les résultats concrets de son action. Le nouveau *Cadre stratégique 2010-2019* énonce clairement la vision de l'Organisation et les objectifs fixés par ses Membres. Le Plan à moyen terme récemment révisé définit quant à lui de manière plus précise les résultats vers lesquels tend l'Organisation ainsi que l'ensemble des ressources dont elle dispose. Des choix y ont été faits quant aux domaines d'action qu'il conviendra de mettre en avant ou au contraire en retrait au cours de l'exercice biennal à venir.

Aujourd'hui, le fonctionnement de l'Organisation repose sur des processus administratifs et financiers plus simples et plus efficaces et sur des méthodes de planification, de budgétisation et de reddition de comptes améliorées. Les anciens systèmes de gestion des finances et des ressources humaines FINSYS, PERSYS et PLANSYS, qui avaient été conçus en interne et n'offraient à la FAO qu'un accès à l'information limité et restrictif jusque dans les années 90, ont été remplacés par le système de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation Oracle, qui a radicalement changé la manière de travailler de la FAO. La première composante du système, axée sur les flux financiers, a été introduite en 1999; la seconde, couvrant la gestion des ressources humaines et des salaires, est opérationnelle depuis 2007. Ce nouveau système intégré a amélioré considérablement le contrôle des flux de transactions et, grâce à de nouveaux outils de gestion, a renforcé les capacités de l'Organisation en matière

d'établissement de rapports. L'introduction de ce système a entraîné une amélioration tangible des processus administratifs en termes d'efficacité, de coût et de rapidité, et a permis de mettre en place une gestion des ressources humaines plus efficace et plus en phase avec les objectifs de l'Organisation.

En 2007, toujours soucieux de réduire les coûts de fonctionnement de l'Organisation et de réaliser des gains d'efficience, nous avons mis en place un Centre des services communs, composé d'un bureau principal à Budapest et de deux pôles situés à Bangkok et à Santiago. Cette initiative a permis à l'Organisation de regrouper, de simplifier et d'uniformiser un certain nombre d'opérations administratives en les transférant vers des lieux où les coûts sont moins élevés, et de réaliser ainsi d'importantes économies. Dans ce contexte, la nécessité d'un nouveau regroupement des trois pôles en un centre unique s'est imposée comme une évidence.

Grâce à la mise en place, en 2010, du système de gestion et d'évaluation de la des résultats, la FAO a été en mesure d'évaluer de manière plus efficace et plus complète les performances de son personnel tout en améliorant la transparence et la productivité au sein de l'Organisation. Ce système permet également de créer un « lien de responsabilité » entre les résultats de l'Organisation et les performances individuelles de chaque fonctionnaire, avantage tangible qui a des répercussions positives dans l'ensemble de l'Organisation et vient étayer son processus de gestion axée sur les résultats.

Aujourd'hui, notre Organisation est décentralisée, plus proche des États Membres et de leurs besoins, et elle fait un meilleur usage des capacités locales. Un bureau chargé de soutenir ce processus de décentralisation et de faire en sorte que les résultats escomptés soient obtenus a été créé en 1994. À l'origine, cinq bureaux sous-régionaux composés d'équipes multidisciplinaires avaient été mis en place, chacun d'entre eux desservant un groupe de pays, ce qui a entraîné une augmentation de 81 pour cent du nombre de postes du cadre organique des bureaux décentralisés. Désormais, la FAO compte 13 bureaux sous-régionaux et autant d'équipes multidisciplinaires, dotées de l'éventail de compétences nécessaires pour répondre au mieux aux besoins des pays dont ils sont chargés. La répartition du personnel entre le Siège et les bureaux de terrain s'en est trouvée plus équilibrée: entre 1994 et 2011, les postes du cadre organique financés sur le budget ordinaire ont diminué de 26 pour cent au Siège et augmenté de 20 pour cent dans les bureaux décentralisés. En conséquence, la proportion de personnel du cadre organique (non compris les cadres recrutés sur le plan national) affecté aux bureaux décentralisés est passée de 21 à 34 pour cent au cours de la même période.

Le rôle des bureaux de pays a en outre évolué; alors que par le passé, ils assuraient principalement une fonction de liaison, ils sont aujourd'hui chargés de planifier et de mettre en œuvre les activités de l'Organisation dans les différents pays. Les activités liées aux opérations des projets de terrain ont progressivement été transférées vers les bureaux décentralisés, et les liens au niveau local ont été renforcés grâce au recrutement de personnel local hautement qualifié et beaucoup moins coûteux que le personnel international de même niveau.

Les ressources supplémentaires mises à disposition par les États Membres ont permis de donner un élan considérable à l'effort général de décentralisation de l'Organisation. Parmi les principales activités déjà réalisées, on peut citer la participation des bureaux régionaux aux prises de décision touchant aux politiques et aux programmes, la prise en charge par les bureaux régionaux de la supervision des fonctionnaires techniques et des Représentants de la FAO dans les pays, la gestion des ressources du PCT non destinées à l'aide d'urgence dans la région, et une délégation de pouvoirs accrue dans les domaines des achats et des ressources humaines.

Parmi les initiatives en cours, citons l'intégration complète du personnel des bureaux décentralisés dans le système de gestion axé sur les résultats, un réexamen de l'éventail des compétences dans les bureaux régionaux et sous-régionaux, un renforcement de la formation du personnel pour mieux exploiter les nouvelles fonctions et mieux répondre aux nouveaux besoins des États Membres, et un recours accru aux systèmes informatiques. L'effet cumulé de ces mesures contribue largement à la réalisation de l'objectif d'une FAO « fonctionnant comme une seule et même Organisation », forte d'un personnel plus solidaire et mieux intégré.

Une preuve éloquent du développement de notre réseau décentralisé est que les dépenses de ces bureaux s'élèvent aujourd'hui à près de 600 millions d'USD par an, soit une augmentation de 190 pour cent par rapport à 2004. Il apparaît clairement que ces bureaux doivent pouvoir disposer de l'accès et des outils nécessaires pour mener à bien leur mission. À l'instar des autres organisations du système des Nations Unies, la FAO a entrepris d'adopter les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), afin de s'aligner sur les normes internationales applicables aux états financiers, reconnues et indépendantes et de garantir le respect des meilleures pratiques exigé par ses Membres et par ses donateurs. Nous profitons

également du projet IPSAS pour introduire de nouveaux processus opérationnels et financiers à l'échelle de l'Organisation.

L'Organisation dispose désormais de technologies modernes en matière de bureautique et d'information, ce qui permet au personnel de travailler avec davantage d'efficacité et d'efficacités. Dès 1999, les services de courrier électronique ont été étendus à l'ensemble des bureaux régionaux, sous-régionaux, de liaison et de pays. Aujourd'hui, tous nos bureaux ont un accès illimité à l'internet et des équipements de visioconférence ont été installés dans plus de 50 pays. Tout cela a grandement facilité l'échange d'informations au sein de l'Organisation et donné lieu à des améliorations sensibles du volume et de la qualité des communications entre les différents bureaux, ainsi qu'à une réduction du temps nécessaire pour traiter les problèmes urgents. Autre conséquence positive de cette modernisation, le personnel de la FAO est aujourd'hui plus mobile, ce qui permet à l'Organisation de réagir plus efficacement dans les situations de crise et de mobiliser rapidement du personnel en cas de forte demande.

Aujourd'hui, notre Organisation peut se prévaloir d'une bonne gouvernance et de processus de contrôle interne plus efficaces et plus indépendants. Afin de refléter au mieux la nouvelle vision des fonctions internes de contrôle et de la renforcer, le Bureau de la vérification interne des comptes est devenu en 1997 le Bureau de l'Inspecteur général, et son mandat a été renforcé. En 2000, une Charte du Bureau de l'Inspecteur général a été adoptée; elle fait la synthèse des différents éléments du régime de vérification interne et constitue un outil utile, à jour et indépendant au sein de l'Organisation.

En 2003, un Comité de vérification composé de cinq membres internes et de deux membres externes a été mis en place afin de faire office de groupe consultatif, à la fois auprès du Directeur général et auprès du Bureau de l'Inspecteur général. Ensuite, il a été décidé qu'à partir de 2008, ce Comité ne serait plus composé que de membres externes. La FAO a aussi acquis une meilleure maîtrise de l'application des recommandations issues de la vérification. Le Bureau du Directeur général a donné l'exemple, en soumettant tous ses paiements à la double signature du fonctionnaire chargé de l'administration et des finances et du Sous-Directeur chargé du Département de l'administration et des finances. Ses opérations ont été auditées par le Bureau de l'inspecteur général 180 fois depuis 1994, et l'équipe chargée de l'examen de la position financière de la Direction générale s'est réunie 70 fois pour examiner les rapports correspondants.

Je souhaite aussi rappeler que la FAO s'est acquittée avec succès de sa responsabilité financière dans la gestion d'un portefeuille de placements de plus d'1 milliard d'USD, en ce qui concerne tant les fonds à court terme qui lui sont confiés par les donateurs pour la mise en œuvre de projets que les fonds à long terme mis en réserve depuis de nombreuses années et destinés au financement des obligations liées à l'assurance maladie du personnel de l'Organisation après cessation de service. L'affectation stratégique des avoirs du portefeuille de placement a été réorganisée en 2004 en fonction du type d'actifs et de sa composition en devises, et de nouvelles valeurs de référence ont été définies afin de mieux refléter un profil de gestion des risques plus prudent. Ces mesures ont permis à la FAO de mieux sortir de la crise financière de 2008-2009 que bon nombre d'autres organisations internationales. Avec l'aide du comité consultatif externe sur les placements, constitué de spécialistes et de représentants d'institutions de renom international, la FAO continue d'ajuster ses décisions de placement compte tenu d'un volume accru de contributions volontaires. L'évolution de son portefeuille d'actifs demeure positive, et l'Organisation continue de veiller à garantir la sécurité de ces placements.

La situation financière de la FAO est aujourd'hui solide. Durant les années 90 et jusqu'en 2007, elle a connu des difficultés de trésorerie du fait que toutes les contributions dues par les États Membres au titre du Programme ordinaire n'étaient pas versées, et s'est trouvée contrainte d'emprunter jusqu'à 104 millions d'USD auprès de banques pour couvrir ses dépenses opérationnelles. C'est avec plaisir que je peux dire que l'Organisation dispose à l'heure actuelle d'une trésorerie de plus de 180 millions d'USD pour son programme ordinaire. Les fonds extrabudgétaires, qui proviennent de donateurs et que la FAO conserve sur ses comptes pour financer des projets, atteignent près de 900 millions d'USD.

(Représentation géographique et parité hommes-femmes)

Pour pouvoir devenir l'Organisation technique mondiale qu'elle souhaite être, la FAO n'a jamais perdu de vue l'importance cruciale de disposer d'un personnel, qui, à la fois, reflète sa diversité géographique et renforce la parité hommes-femmes. Des mesures ont donc été prises afin d'accroître le nombre de fonctionnaires issus des pays non ou sous-représentés ainsi que la proportion des femmes occupant des postes du cadre organique et de catégories supérieures.

Alors que le nombre d'États Membres est passé de 169 en 1994 à 191 aujourd'hui, il y a 41 pays non représentés, contre 53 en 1994. À l'inverse, le nombre de pays surreprésentés n'est plus que de 8, contre 64 auparavant. En conséquence, le pourcentage de ressortissants des pays surreprésentés occupant des postes du cadre organique inscrits au Programme de travail et budget est passé de 51 pour cent en janvier 1994 à 18 pour cent en mai 2011. Au cours de la même période, la proportion de femmes titulaires de postes du cadre organique ou de catégories supérieures est passée de 16 à 34 pour cent.

Des progrès sensibles ont en outre été réalisés avec la mise au point finale du Plan d'action stratégique pour les ressources humaines sur la parité hommes-femmes, révisé à la fin de 2010 suivant le nouvel objectif de 50 pour cent approuvé par les Nations Unies. Les objectifs 2011 de représentation géographique et de parité hommes-femmes ont également été fixés, par département et par bureau, dans le cadre d'un effort mis en œuvre à l'échelle de l'Organisation pour réaliser les objectifs généraux du Plan à moyen terme.

Monsieur le Président de la Conférence,

Monsieur le Président indépendant du Conseil,

Mesdames et Messieurs les ministres, ambassadeurs et représentants permanents,

Mesdames et Messieurs,

(Économies et gains d'efficience)

Permettez-moi de vous donner quelques chiffres pour mieux illustrer les gains d'efficience bien réels qui ont été obtenus et l'ampleur des progrès réalisés grâce aux réformes. Les efforts qui ont été faits par la Direction et par les États Membres ont été reconnus dans l'Évaluation externe indépendante dans laquelle on relève (je cite) « Il est vrai que l'Organisation et ses Membres ont reconnu l'importance de réaliser des gains d'efficience dans l'administration et les programmes techniques de la FAO afin de maximiser les maigres ressources budgétaires affectées aux activités techniques ».

Les réformes successives ont permis de réaliser, depuis 1994, des économies d'un montant total de 111,9 millions d'USD par an, qui se répartissent comme suit:

- Réduction du coût des apports, soit une économie totale de 29,7 millions d'USD par an;
- Allègement des processus d'appui administratif et opérationnel, soit une économie totale de 34,2 millions d'USD par an;

- Déstratification des postes, soit une économie de quelque 20,2 millions d'USD par an;
- Ajustement progressif de la composition du personnel, soit une économie totale de 13,2 millions d'USD par an;
- Élargissement de la base de financement du programme de travail grâce à un meilleur remboursement du coût des services financés sur fonds extrabudgétaires, ce qui a rapporté 14,6 millions d'USD par an.

Tous ces chiffres ont été confirmés par le Comité financier.

Ces économies et ces gains d'efficacité ont été réalisés malgré un environnement financier difficile. Entre 1994 et 2010, les ressources dont dispose la FAO pour son programme ordinaire ont baissé de 21 pour cent et l'ensemble de ces ressources, c'est-à-dire compte tenu des contributions volontaires, mais toutefois à l'exclusion des ressources destinées à l'aide d'urgence, ont diminué de 26 pour cent. Cette situation a eu un impact considérable sur la capacité de l'Organisation de financer les changements nécessaires et aussi sur la capacité de travail dont elle dispose. Le nombre total de fonctionnaires était de 3 750, toutes sources de financement confondues, au mois de mai 2011, contre 5 560 en 1994, ce qui représente une baisse de 30 pour cent. Certes, cela n'a pas été facile, mais nous y sommes parvenus, en réduisant de 53 pour cent le nombre de postes de directeur. Nous avons procédé dans la transparence et en ayant recours à la consultation et nous avons fait participer toutes les associations du personnel au processus. Au cours des trois ou quatre grandes vagues de réduction des postes, des solutions acceptables sur le plan social ont toujours été trouvées en consultation avec les organes représentant le personnel, de manière à opérer les rationalisations nécessaires sans qu'un seul fonctionnaire ait jamais été contraint de quitter l'Organisation contre son gré.

En outre, l'Organisation est chargée de la sécurité de son personnel au Siège et dans plus de 110 pays. Elle reçoit aussi des milliers de visiteurs chaque année. De surcroît, en 2005, la FAO a accepté la responsabilité d'agent désigné des Nations Unies pour l'Italie. De ce fait, elle est tenue de protéger plus de 6400 fonctionnaires des Nations Unies, leurs familles et des consultants/bénéficiaires, ainsi que les biens et locaux des 27 agences pour lesquelles ils travaillent. Pour répondre aux préoccupations croissantes relatives à la sécurité, le budget du programme ordinaire alloué à la sécurité a été relevé.

Excellences,

Mesdames et Messieurs,

(Programme de travail et budget 2012-2013)

Passons maintenant au budget.

Nous sommes à un moment décisif, en voie de devenir une organisation plus efficace et plus efficiente qui réponde aux attentes concrètes des Membres. La Conférence, réunie en sa trente-septième session, non seulement donnera des indications sur la voie dans laquelle devra s'engager la FAO pour poursuivre son renouveau mais elle aura aussi pour responsabilité de décider du montant des ressources qu'elle aura à sa disposition pendant la durée du prochain exercice biennal pour exécuter le Programme de travail et budget 2012-2013.

Il y a tout juste 18 mois, la Conférence a approuvé un nouveau Cadre stratégique axé sur les résultats pour une période de dix ans et un plan à moyen terme sur quatre ans, pour guider les travaux de l'Organisation. En 2009, elle a aussi proclamé sa confiance dans la voie dans laquelle la FAO s'est engagée en approuvant pour l'exercice 2010-2011 un budget qui lui a permis d'exécuter dans son intégralité le programme de travail, y compris l'ensemble des réformes inscrites dans le Plan d'action immédiate. Nos partenaires se sont faits l'écho de ce vote de confiance en apportant sous forme de contributions volontaires des montants supérieurs de 25 pour cent à ce que nous avons estimé pour l'exercice biennal, ce qui a permis à l'Organisation d'avoir un impact plus grand en particulier lorsqu'il s'est agi d'aider les pays à agir rapidement face aux effets de l'instabilité des prix des denrées alimentaires.

[Notre action]

Ce que je propose pour l'exercice biennal à venir, c'est une évolution et non pas une révolution. Le budget proposé est parfaitement conforme aux cadres axés sur les résultats du Plan à moyen terme pour la période 2010-2013, tout en y apportant des améliorations. Par exemple, nous avons été attentifs aux avis émis par les Conférences régionales et par les Comités techniques au sujet des activités prioritaires de l'Organisation. Nous avons mis en évidence, dans le Plan à moyen terme, des domaines d'activité à mettre en avant ou au contraire en retrait afin de mieux cadrer le travail de l'Organisation. Les Membres et le Secrétariat ont constaté que la hiérarchie des priorités pouvait être améliorée, ce que nous a aussi enseigné l'expérience. Avant tout, ce que nous cherchons à faire, c'est obtenir des

résultats mesurables sur le terrain en tenant compte du mandat de l'Organisation au niveau mondial dans les actions menées dans les pays, des actions de qualité qui prennent la forme de conseils sur les politiques à mener, d'information, de renforcement des capacités et de services techniques.

[Comment nous opérons]

J'ai toujours été bien conscient de la nécessité de la discipline budgétaire dans les dépenses publiques. Les gains d'efficacité durables dégagés chaque exercice biennal depuis 18 ans, soit près de 224 millions d'USD, suffiront à vous en convaincre. Certains de ces gains ont été réinvestis dans les travaux techniques de l'Organisation, d'autres ont servi à compenser les effets des réductions budgétaires sur plusieurs exercices biennaux.

Lorsque nous avons élaboré le projet de budget du prochain exercice biennal, j'ai personnellement insisté pour que l'on dégage de nouveaux gains d'efficacité dans les dépenses d'administration, faisant écho en cela à l'appel lancé par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, « faire plus avec moins ». Dans le projet de Programme de travail et budget publié il a trois mois, j'ai donc dégagé 26,5 millions d'USD de nouveaux gains d'efficacité pour l'exercice 2012-2013 en ce qui concerne le budget ordinaire. Ces gains d'efficacité, auxquels s'ajoutent 10,4 millions d'USD d'économies ponctuelles récupérées, ont été reprogrammés sous trois formes. Premièrement, 10,6 millions d'USD d'économies découlant d'actions inscrites au Plan d'action immédiate ont été réaffectés au financement de dépenses renouvelables liées à des projets en cours prévus au PAI. Deuxièmement, 10,4 millions d'USD ont été réaffectés au renforcement des activités de la FAO dans des mécanismes clés, dont le Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) renouvelé et la Convention internationale pour la protection des végétaux (CIPV); à des activités relevant de l'approche multidisciplinaire et portant sur l'eau, la nutrition et l'insécurité alimentaire; et au renforcement des moyens informatiques et télématiques qui permettront d'assurer la liaison avec les bureaux décentralisés. Enfin, 15,9 millions d'USD ont été conservés au profit des unités opérationnelles et techniques pour renforcer l'exécution de leurs programmes.

Je manquerais à mon devoir si je ne disais pas qu'une partie de ces gains d'efficacité n'étaient pas un fait acquis. Le projet de regroupement des opérations administratives au sein d'un centre des services communs unique à Budapest permettra de dégager près de 2 millions

d'USD de gains d'efficience renouvelables. Cette proposition a été soigneusement étudiée et je suis gravement préoccupé par la difficulté rencontrée pour obtenir un consensus à ce sujet. Si cette réforme n'est pas décidée, ce sont 2 millions d'USD de ressources supplémentaires qu'il faudra ajouter aux contributions des États Membres pour 2012-2013.

Je note aussi que la Conférence examinera la recommandation du Conseil tendant à augmenter d'un million d'USD le budget du Bureau de l'évaluation. Si cette proposition était confirmée, il faudrait trouver les moyens de financement.

[Montant du budget]

Au moment de vous soumettre un montant pour le budget qui permettra à l'Organisation d'exécuter son programme de travail, je suis très conscient de la nécessité de peser le moins possible sur le budget des États Membres, en cette période de difficultés économiques et financières. Aussi, l'ouverture de crédits nette de 1 046,9 millions d'USD tient-elle compte de l'avis des comités techniques et des organes directeurs, qui suggèrent une augmentation de 4,6 pour cent résultant de deux éléments budgétaires.

Premièrement, nous avons réinjecté, sur décision du Conseil, les 10,4 millions d'USD de ressources que la Conférence avait prélevés sur le budget 2010-2011 en 2009 à titre d'économie ponctuelle exceptionnelle. L'augmentation qui en résulte est légèrement compensée par une baisse de 1,8 million d'USD du coût du PAI, lequel est entièrement financé au moyen de l'ouverture nette de crédits.

Deuxièmement, le montant de l'augmentation correspondant au maintien du pouvoir d'achat est maintenant estimé à 37,8 millions d'USD. Ce montant est inférieur de 10,2 millions d'USD à celui qui avait été calculé en février et publié, en mars, dans le Programme de travail et budget proposé. L'estimation actualisée résulte de nouveaux éléments d'information qui sont parvenus au Secrétariat fin avril et est liée pour l'essentiel à des décisions de la Commission de la fonction publique internationale qui devraient entraîner une révision à la baisse du coût futur des services de personnel. Des renseignements complémentaires ont été fournis à la Conférence à ce sujet.

Je sais combien les Membres sont attachés à protéger les programmes de la FAO et je suis bien conscient qu'il faut faire preuve de souplesse pour exécuter les programmes tout en continuant de s'astreindre à une discipline budgétaire. Je m'efforcerais de trouver de nouvelles économies pour compenser l'impact des augmentations de coût sur le montant du budget de

l'exercice 2012-2013, tout en préservant les programmes de fond. J'ai mis en évidence cinq moyens de poursuivre cet effort: revoir à la baisse le nombre de postes proposés; réduire le volume des voyages officiels; rationaliser l'élaboration des produits d'information; améliorer le recouvrement des dépenses liées à des activités extrabudgétaires et chercher des possibilités de financer certaines des activités inscrites au budget au moyen de contributions volontaires de base, dans le cadre du budget intégré. Il est encourageant que les Membres aient tenu à cet égard un débat constructif – débat qui a été facilité par les bons offices du Président indépendant du Conseil avec l'appui du Secrétariat – et nous en attendons les conclusions avec intérêt.

Pour la première fois, nous aurons la possibilité d'ajuster les propositions figurant dans le Programme de travail et budget après la session de la Conférence pour tenir compte des décisions qui y auront été prises et des indications qui y auront été données. Je me réjouis à l'avance de travailler avec vous ces prochains jours pour convenir d'un montant qui nous permettra d'exécuter intégralement le programme de travail proposé, en faisant de notre mieux pour être aussi efficaces et efficients que possible.

(Remarques finales)

Excellences,

Mesdames et Messieurs,

J'ai beaucoup parlé aujourd'hui des réformes qui ont été adoptées depuis 1994. Mais la réforme est un processus continu par lequel la FAO s'adapte à l'évolution de l'environnement extérieur dans lequel elle agit. Les réformes ne peuvent réussir sans l'appui actif et l'adhésion inconditionnelle du personnel et j'ai la grande chance d'avoir pu compter sur l'entier soutien du personnel tout au long du processus de réforme. En début d'année, en organisant une enquête auprès du personnel, j'ai précisément tenté de mesurer le soutien que le personnel de la FAO dans le monde entier apporte à la réforme et de le sonder à ce sujet. Cette enquête a permis de dégager des informations en retour très intéressantes, d'où il est ressorti que plus de 50 pour cent du personnel de la FAO estime avoir tiré avantage des grandes réformes entreprises dans le cadre du PAI, et cela est très encourageant. Le personnel nous a aussi donné un avis sur des domaines dans lesquels des améliorations devraient être apportées et la direction travaillera avec le personnel pour mettre au point toutes les mesures voulues.

Je dois adresser mes remerciements et exprimer mon admiration aux fonctionnaires pour leur profond attachement à la FAO et leur soutien constant en faveur d'une organisation moderne et renouvelée. Ce don d'eux-mêmes et les sacrifices consentis également par leurs familles n'ont jamais été quantifiés et ne seront sans doute jamais connus. Les réformes ont eu un impact sur la plupart des fonctionnaires et malgré les incertitudes et le stress qui accompagne ces profonds changements, ils sont demeurés enthousiastes.

Lorsque mon mandat prendra fin, en décembre 2011, l'Organisation disposera d'une base solide sur laquelle elle pourra prendre appui pour affronter les défis du nouveau Millénaire de façon plus efficace et plus efficiente. Grâce aux réformes mises en œuvre depuis 1994, elle dispose de priorités mieux définies, d'une structure plus souple, d'un mode de fonctionnement décentralisé, d'une gestion modernisée et de procédures rationalisées et les États Membres, le personnel et les partenaires de l'Organisation collaborent plus étroitement. J'ai pu constater par moi-même les avantages du renouveau. J'ai constaté une rationalisation de la prise de décisions grâce à la délégation de pouvoirs. Lors de mes récents déplacements, j'ai constaté par moi-même que les bureaux de pays étaient plus efficaces, leur personnel mieux formé et leurs moyens informatiques et télématiques plus développés, et qu'ils étaient mieux en mesure d'entreprendre des actions stratégiques avec les organismes gouvernementaux et les partenaires du développement grâce à une meilleure diffusion des connaissances dans toute la FAO.

Je m'appête à quitter une organisation à laquelle j'ai consacré une part importante de ma vie. J'y ai connu parfois des frustrations, mais je dois dire que j'en ai tiré aussi de très grandes satisfactions. L'ambition que j'avais pour l'Organisation il y a 18 ans est proche de se réaliser. Cela est d'autant plus visible et sensible que de nombreux pays, en particulier en Afrique, parviennent maintenant à la sécurité alimentaire. Nous avons aujourd'hui une organisation transformée et renouvelée, allégée, recentrée et mieux à même d'affronter le XXI^e siècle. Une organisation dont les Membres, la Direction et le personnel forment une seule équipe au service d'un but unique, éradiquer la faim et l'extrême pauvreté dans le monde.

Les mesures qui seront prises au cours des 18 prochains mois porteront à son terme le processus de réforme et je ne doute pas que mon successeur, M. José Graziano da Silva, que vous avez élu hier mènera une action constructive en s'appuyant sur le dur travail que nous avons accompli au long de toutes ces années pour que se concrétisent les espoirs placés dans

la FAO par ceux qui l'ont créée. Je ne doute pas qu'il poursuivra l'effort de réforme, signant la réussite du PAI.

J'ajoute que la FAO que nous avons aujourd'hui est le fruit de nos efforts concertés. Je voudrais remercier tous les États Membres de leur confiance et de l'appui indéfectible qu'ils nous ont apporté durant toutes ces années, un appui sans lequel nous ne serions pas là où nous sommes aujourd'hui. Et, bien entendu, je tiens à adresser mes chaleureux remerciements au pays hôte, l'Italie, pour sa généreuse hospitalité.

Enfin, je tiens à remercier mon épouse et ma famille de leur patience malgré les longues heures que j'ai consacrées à la FAO et mes nombreux voyages dans les États Membres. Je leur suis extrêmement reconnaissant du formidable soutien qu'ils m'ont fourni pendant mes mandats successifs.

Je vous remercie de votre aimable attention et vous souhaite plein succès dans les travaux inscrits à votre riche programme de cette semaine.