

**Allocution du Directeur général de la FAO nouvellement élu  
José Graziano da Silva  
à la cent quarante-troisième session du Conseil de la FAO  
Rome, 28 novembre-2 décembre 2011  
1<sup>er</sup> décembre 2011 à 9 h 30**

**Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les Membres du Conseil, Mesdames et Messieurs,**

Je tiens tout d'abord à vous remercier de m'avoir invité à prendre la parole au cours de cette session du Conseil. Ma présence ici, en qualité de Directeur général nouvellement élu, confirme que l'intérêt bien compris de l'Organisation passe par une étroite collaboration entre nous.

En avril, en tant que candidat, je suis venu vous exposer mes propositions pour la FAO. J'ai défini cinq piliers qui devaient, à mon sens, retenir toute notre attention: l'élimination de la faim, l'accélération du passage à des systèmes véritablement durables de production et de consommation vivrières, la promotion d'une plus grande équité en ce qui concerne la gestion mondiale des denrées alimentaires, l'aboutissement du processus convenu de réforme visant à améliorer la décentralisation et le renforcement de la coopération Sud-Sud à la FAO.

Si nous reprenons les programmes des divers candidats, nous constatons avec satisfaction une convergence de vues sur les priorités de la FAO. Le fait que nous ayons retenu à peu près les mêmes enjeux est extrêmement parlant, car il montre que nous envisageons l'avenir de l'Organisation dans une même optique qui repose sur les missions initiales de la FAO.

Le moment est venu de nous atteler ensemble à la tâche.

**Mesdames et Messieurs les Membres du Conseil,**

Beaucoup de pays sont confrontés à d'énormes obstacles dans la lutte qu'ils mènent contre la faim et la malnutrition. Si nous ne faisons pas porter l'essentiel de nos efforts sur des actions concrètes, de nombreux pays ne parviendront pas à atteindre ce que le premier objectif du Millénaire pour le développement.

Je mettrai un accent particulier sur ce problème, avec une action à deux niveaux.

Au niveau local, je renforcerai l'appui offert aux pays à faible revenu et à déficit vivrier, en particulier à ceux qui traversent des crises prolongées, en garantissant la disponibilité de ressources techniques de la FAO à un certain nombre de pays qui demandent l'assistance de l'Organisation et s'engagent à éliminer la faim.

Nous devons aussi combler le fossé bien connu qui existe entre les interventions d'urgence et les programmes de développement, en confiant la responsabilité unique de leur gestion d'ensemble au Représentant de la FAO, et faire en sorte que l'on s'attaque aux causes profondes qui exposent les populations à la faim pour qu'elles soient mieux à même de faire face.

Pour ce faire, j'entends mettre en place des équipes multidisciplinaires concentrant les compétences de l'Organisation en ce qui concerne les avis en matière de politique, la planification des investissements, la mobilisation de ressources, les interventions d'urgence et le développement durable. Je ferai aussi en sorte de renforcer notre collaboration au niveau des pays avec les autres institutions du système des Nations Unies, les partenaires du développement, les organisations régionales et les organisations de la société civile qui opèrent déjà dans ces pays. Je compte également renforcer les liens avec les entreprises du secteur

privé qui ont les mêmes objectifs que nous, et mobiliser de nouveaux soutiens grâce à la coopération Sud-Sud.

Au niveau mondial, les efforts menés dans chaque pays pour lutter contre la faim doivent être appuyés par un système plus efficace de gouvernance mondiale au service de la sécurité alimentaire.

Le Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) renforcé doit être le pivot de tout système plus solide de gouvernance mondiale et je me réjouis à l'avance de travailler en étroite collaboration avec lui. Je saisirai cette occasion pour féliciter M. l'Ambassadeur Olaniran Yaya de son élection à la présidence du Comité, et remercier M. De Luna de l'action menée à ce poste au cours des deux dernières années.

J'ai écouté attentivement les 22 interventions des États Membres à la séance d'ouverture de cette session du Conseil, à l'issue de la présentation du rapport du CSA. Je puis dire que je souscris totalement aux suggestions selon lesquelles nous devrions cibler davantage nos débats et disposer d'indications plus concrètes pour la prise de décision. À cet égard, je crois qu'il faudrait mettre en place une nouvelle instance de coordination exécutive et stratégique interinstitutions, à laquelle participeraient les chefs de secrétariat de la FAO, du FIDA et du PAM, et qui aurait pour mandat général de collaborer à la mise en œuvre des décisions prises par le Comité de la sécurité alimentaire mondiale. Le Président du Comité devrait être invité à ces réunions de coordination. Il est indispensable d'envisager un dialogue permanent et aisément accessible entre ce nouveau mécanisme et le Bureau du Comité.

Je souscris également à la nécessité de mettre définitivement au point aussitôt que possible les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers, applicables aux terres, aux pêches et aux forêts. J'espère que ce chantier pourra être fermé au cours du premier semestre de 2012.

### **Mesdames et Messieurs,**

Dans un mois exactement, je vais prendre la direction d'une organisation qui, alors que ses besoins n'ont jamais été aussi grands, a perdu la confiance de certains de ses Membres.

Ce manque de confiance se traduit par un examen pointilleux et prolongé, par les États Membres, de nombreux détails qui sortent du cadre du rôle d'orientation que les organes directeurs sont appelés à jouer.

La restauration de la confiance doit reposer sur une prise de conscience, à savoir que nous avons – États Membres et Secrétariat – des objectifs communs et des responsabilités complémentaires, comme il est énoncé clairement dans notre Acte constitutif. Un rapport de confiance exige que nous travaillions dans la plus grande transparence.

Il est nécessaire de mener à bien la réforme de la FAO de façon satisfaisante, afin que l'Organisation puisse s'acquitter efficacement de sa mission et qu'elle regagne la confiance de tous les États Membres, et, comme je l'ai dit précédemment, je tiens à mener la réforme à bon port.

Le Plan d'action immédiate nous donne les moyens d'agir rapidement pour atteindre les principaux objectifs de la réforme, de manière que l'Organisation puisse consacrer tous ses efforts à être plus efficace et mieux relever les défis auxquels elle est confrontée.

La réforme est, il est vrai, un instrument qui permet d'établir une relation de confiance, d'être efficient, efficace et responsable. Mais nous ne pouvons pas réformer indéfiniment!

Entre 2009 et 2013, à la fin du prochain exercice biennal, la mise en œuvre de la réforme aura coûté à elle seule près de 90 millions d'USD. Si l'on ajoute à cela le coût correspondant au

temps du personnel qui s'y est consacré, le chiffre que l'on obtient pourrait bien être plus du double.

Pour donner un ordre d'idée, dans le cadre de son intervention d'urgence face à la crise dans la corne de l'Afrique, la FAO a mis en place, avec d'excellents résultats, des programmes «travail contre rémunération»: plus de 60 000 ménages somaliens reçoivent ainsi chaque jour trois USD, pendant une période qui correspond à 72 journées de travail par an, et nous espérons que 130 000 ménages, au total, pourront en bénéficier cette année. L'ensemble de cette action représentera un investissement total de moins de 30 millions d'USD en Somalie, soit environ un tiers de la somme prévue pour la réforme!

Mais là n'est pas ma principale préoccupation: ce que je crains en effet, mis à part le coût financier de la réforme, c'est que, dans certains cas, elle n'amène l'Organisation à s'orienter de plus en plus vers l'examen de son propre fonctionnement, qu'elle ne crée davantage de lourdeurs administratives et ne multiplie inutilement les tâches et les structures, appesantissant la FAO au lieu de la rendre plus efficace. Ce dont nous avons réellement besoin, c'est d'un changement radical de culture de l'Organisation afin que nous nous tournions vers l'extérieur. Ce qui doit nous motiver, ce ne sont pas tant nos petites difficultés personnelles que la nécessité absolue de s'attaquer aux vrais problèmes, c'est-à-dire la faim qui tenaille 1 milliard de personnes.

### **Mesdames et Messieurs,**

La réforme a mis en place des changements importants mais il reste encore beaucoup à faire. Je me contenterai de citer un élément fondamental pour lequel on a pris beaucoup de retard: la décentralisation.

Ayant été en poste dans un bureau régional pendant cinq ans et demi, j'estime que la décentralisation est l'un des objectifs les plus cruciaux et les plus stratégiques du processus de réforme. Nous devons accorder davantage de pouvoirs à nos bureaux décentralisés, comme nous y ont exhorté les organes directeurs.

Il est essentiel de renforcer la présence de la FAO dans le monde entier pour offrir de meilleurs services aux gouvernements en matière de coopération technique et d'assistance aux politiques. Les activités de terrain constituent aussi, à mon sens, le complément nécessaire et important de notre analyse normative. Nos activités normatives doivent certes guider nos interventions sur le terrain mais, dans le même temps, le processus d'apprentissage par la pratique représente un apport précieux au débat sur les politiques au niveau mondial. Notre programme de terrain et notre analyse normative doivent aller de pair, afin que la FAO soit une institution détentrice de connaissances qui garde les pieds sur terre.

Je tiens aussi à souligner l'importance d'une approche partant de la base dans notre système de planification pour faire coïncider les domaines prioritaires que nous établissons dans le budget avec les besoins réels de nos États Membres.

Cette démarche partant de la base, qui commence dès l'élaboration du cadre de programmation par pays et se poursuit jusqu'à la définition des priorités sous-régionales et régionales, sera d'abord analysée au cours des conférences régionales puis examinée par la Conférence de la FAO. L'Organisation disposera ainsi pour la première fois d'un processus partant des besoins pour définir ses domaines prioritaires de travail et son budget.

Je constate aussi qu'il y a encore beaucoup à faire pour classer nos activités par ordre de priorité. Il ne s'agit pas pour l'Organisation d'essayer de tout faire, mais d'axer l'essentiel de ses efforts sur ce qui peut réellement faire la différence et de tirer ainsi le meilleur parti des ressources que les États Membres lui confient.

Je suis en outre conscient de la nécessité de rationaliser le réseau des représentations de la FAO. J'ai l'intention de présenter aux prochaines conférences régionales une proposition relative aux éléments du processus de réforme qui relèvent de la décentralisation, et de demander aux États Membres de commencer à se pencher sur le problème de la couverture.

Je voudrais aussi saisir cette occasion pour demander à certains pays à revenu intermédiaire, dans toutes les régions, d'envisager de transformer les représentations auprès de la FAO dignes de ce nom en bureaux de liaison et d'intensifier leur appui afin de maintenir les activités de la FAO sur leurs territoires. Cela pourrait dégager des ressources à réaffecter aux pays les plus pauvres de leur région. J'invite les représentants permanents de ces pays à consulter leur capitale à ce sujet.

Je tiens à préciser que je ne demande pas de financements supplémentaires aux États Membres pour la décentralisation ou pour l'extension de la couverture; je demande simplement toute latitude pour travailler dans les limites du budget approuvé. J'essaierai de surcroît de dégager des économies supplémentaires qui pourraient aller au renforcement de nos bureaux décentralisés, en particulier les équipes multidisciplinaires qui, au niveau sous-régional, devraient être le premier interlocuteur des pays souhaitant obtenir l'assistance de la FAO.

**Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les Membres,**

Permettez-moi maintenant d'aborder quelques questions que je souhaiterais soumettre au Conseil pour examen à ses prochaines sessions.

L'élection récente du Directeur général, qui s'insère dans un nouveau cadre de procédures et selon un calendrier modifié de la FAO, a fait apparaître quelques insuffisances auxquelles il faudra remédier. Nul ne contestera que tout le processus électoral est bien trop long et que l'absence de règles n'a pas facilité une transition en douceur.

Permettez-moi aussi de noter que je prendrai mes fonctions à la tête d'une équipe de haut niveau entièrement mise en place par la Direction actuelle. La plupart des pays et de nombreuses organisations internationales disposent de règles simples qui permettent aux entrants, pendant la période de transition, de mettre en place une équipe de direction qui partage leur optique et leurs objectifs.

Tout nouveau responsable doit avoir la possibilité de sélectionner sa propre équipe, surtout en ce qui concerne les postes les plus élevés comme ceux de Directeur général adjoint et de Sous-Directeur général, qui sont fondamentalement des postes à caractère politique. Ces changements devraient être considérés comme allant de soi dans toutes les organisations, au sein du système des Nations Unies et ailleurs, et découlent de tous les processus électoraux démocratiques, la FAO ne faisant pas exception.

De nombreux pays se sentent sous-représentés aux plus hauts niveaux de l'Organisation. Nous devrons revoir la répartition actuelle des postes de haut niveau afin de la rééquilibrer et de refléter la nouvelle réalité internationale, dans laquelle un nombre croissant de pays jouent un rôle significatif dans les activités de coopération internationale. J'ai l'intention d'aborder cette question en prenant les avis nécessaires et dans la transparence au cours de l'année 2012.

Pour préserver la continuité entre l'administration actuelle et la prochaine, je ne procéderai, au début de mon mandat, qu'aux ajustements de personnel portant sur les postes que je considère comme absolument nécessaires. Ils se feront en douceur car je suis bien conscient de la nécessité d'éviter les effets perturbateurs.

Compte tenu de ce qui précède, je souhaite que les États Membres définissent clairement un ensemble de procédures de nature à permettre une transition structurée et plus aisée à l'avenir,

qui ne soit pas uniquement tributaire de la bonne volonté ou des rapports amicaux entre le Directeur général en fonction et son successeur, comme ce fut le cas entre M. Diouf et moi-même.

**Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les Membres,**

L'Organisation fait état de quelque dix mille activités dans son Programme de travail et budget pour l'exercice biennal en cours. Il est difficile de distinguer les vraies priorités dans cette multitude d'actions. Nous devons rationaliser nos activités, mettre l'accent sur nos principaux domaines d'intérêt et mieux cibler notre action.

À la demande du Comité financier, je vais essayer de dégager de nouveaux gains d'efficience. Je crois qu'il est encore possible de réduire les coûts en allégeant certaines structures administratives et des procédures qui entravent l'efficacité de notre Organisation.

Il est de l'intérêt de tous que la FAO soit plus légère et plus efficiente. L'optimisation des ressources est attendue certes, par les pays donateurs, mais aussi par tous les États Membres. Et, à mon sens, il est indispensable que la FAO soit plus efficace pour qu'elle parvienne à proposer de meilleurs services.

**Monsieur le Président,**

Je tiens à souligner, une fois encore, que le personnel, atout le plus précieux de la FAO, mérite une plus grande attention et une nette amélioration de la gestion des ressources humaines.

J'entends suivre personnellement les questions relatives aux ressources humaines, notamment la formation, la mobilité et l'évaluation de la performance, en mettant en place des mécanismes et des procédures qui garantiront la mise en œuvre de politiques transparentes en matière de ressources humaines. La Direction et le personnel doivent travailler ensemble, de manière plus collégiale et en collaborant plus étroitement, pour améliorer les résultats de la FAO à tous les niveaux.

J'attache aussi une grande importance aux activités de communication que la FAO est appelée à mettre en œuvre. Il s'agit de communication interne et de communication externe, qui sont les deux faces de la même médaille. Une organisation qui ne s'est pas dotée d'une politique de communication appropriée s'expose à de graves difficultés quand elle doit diffuser les bons messages au sujet de sa mission et de l'impact de ses activités quotidiennes.

En outre, dès le début de l'année prochaine, je confirmerai que la FAO souhaite collaborer avec les institutions des Nations Unies, en particulier avec celles dont le siège est à Rome (le PAM et le FIDA) et Bioversity International, ainsi qu'avec d'autres organismes importants et les commissions économiques régionales.

Au sein de la FAO, j'entends accorder une attention particulière à la préparation des conférences régionales et à la participation à celles-ci. Je voudrais insister sur l'importance d'une participation de haut niveau, notamment ministériel, à ces réunions. À cet égard, j'ai invité le Président indépendant du Conseil à participer à toutes les conférences régionales.

Je saisiss cette occasion pour informer les Membres de la façon dont j'ai l'intention de prendre en compte les priorités de mon programme dans mes activités des premiers mois de 2012.

En janvier, j'ai accepté une invitation du Ministre allemand de l'agriculture à prendre part à la Semaine verte dans son pays. Cet événement permettra de commencer à examiner les questions de durabilité qui figureront en bonne place à l'ordre du jour de la réunion des Nations Unies sur le développement durable (Rio+20).

Je me rendrai ensuite au Forum économique mondial de Davos pour réaffirmer mon engagement à renforcer l'interaction entre la FAO et le secteur privé. Immédiatement après, j'assisterai au Forum social mondial de Porto Alegre pour souligner l'importance que j'accorde au rôle de la société civile.

À la fin de janvier, j'assisterai au sommet de l'Union africaine, où j'indiquerai clairement que l'Afrique continuera d'être la priorité absolue pour la FAO.

Enfin, je tiens à saisir cette occasion pour remercier M. Jacques Diouf, Directeur général en poste, de l'appui permanent qu'il a commencé à me fournir alors que je m'apprétais à lancer le programme Faim zéro en décembre 2002, et à lui faire part de toute ma gratitude pour son exceptionnelle contribution au service de la cause de la sécurité alimentaire au cours des dix-huit dernières années, faisant de la lutte contre la faim un enjeu qui occupe désormais une place de choix parmi les priorités de la communauté internationale. J'espère que je pourrai compter sur ses conseils à l'avenir.

Je voudrais également remercier tous les Membres de la FAO pour la confiance qu'ils ont placée en moi et leur rappeler que je ne disposerai que de trois ans et demi de mandat pour atteindre tous les ambitieux objectifs proposés. Il s'agit d'un laps de temps très court et j'ai hâte de m'atteler à la tâche avec vous tous au cours des prochaines années, animé par un esprit de partenariat constructif.

En guise de dernière remarque, laissez-moi vous répéter ce que je vous ai déjà dit en avril dernier: «*Je ne pourrai rien faire hormis ce que nous pouvons faire ensemble*».

Je vous remercie.