



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

Organisation des Nations
Unies pour l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

F

CONFÉRENCE

Quarantième session

Rome, 3-8 juillet 2017

Évaluation indépendante des capacités techniques de la FAO

Observations de la Direction

Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org.



ms764

1. Le projet de rapport *Évaluation indépendante des capacités techniques de la FAO* a été transmis par les consultants au Secrétariat et au Président et au Vice-Président du Comité du Programme le 24 mars 2017. Il a été communiqué par le Secrétariat aux Membres le jour même. En tant que document de la Conférence, il sera transmis à celle-ci avec les avis formulés par le Conseil à sa cent cinquante-sixième session en avril 2017, y compris ceux formulés par le Comité du Programme et le Comité financier à leur réunion conjointe de mars 2017.
2. On trouvera dans la présente note les observations de la Direction de la FAO sur le Rapport des consultants, en particulier en ce qui concerne leurs conclusions et les prochaines étapes proposées.
3. La Direction de la FAO attend avec intérêt la suite qui sera donnée au Rapport, afin de contribuer à réaliser les objectifs stratégiques de la FAO et à répondre aux besoins et priorités des Membres.

I. Observations sur les principales conclusions

4. Le rapport fournit une évaluation quantitative utile des capacités techniques de l'Organisation. La Direction de la FAO attire l'attention sur les quatre conclusions ci-après:
 - a) De 2012 à 2016, les capacités techniques ont augmenté dans un contexte de budget resté inchangé et de diminution globale du nombre de postes, principalement grâce à un réinvestissement dans les postes et ressources techniques des économies réalisées grâce à la rationalisation administrative. La Direction note que les économies issues de la réduction des postes administratifs a été possible grâce à l'effort qui a été fait pour rationaliser les procédures administratives et éliminer les lourdeurs administratives.
 - b) Les capacités techniques ont été renforcées à la fois au Siège et dans les bureaux décentralisés et ont été largement alignées sur le Cadre stratégique de la FAO, et la souplesse nécessaire pour répondre aux demandes a été apportée par les ressources humaines hors personnel. L'évolution des ressources humaines dans les divers domaines et départements techniques est le résultat de tout un ensemble de changements intervenus depuis 2012: orientations stratégiques (Cadre stratégique révisé), lieux d'activité (Siège et bureaux décentralisés) et moyens d'exécution (personnel et ressources humaines hors personnel, sources de financement). Comme en témoigne le rapport, les changements stratégiques sont facilités du fait de la possibilité d'adapter les moyens engagés dans les capacités techniques (personnel ou ressources humaines hors personnel) pour répondre à des besoins techniques en rapide évolution. À cet égard, la politique de maintien d'un nombre minimum de postes vacants dans l'ensemble de l'Organisation a apporté la souplesse nécessaire pour pouvoir recourir à des ressources humaines hors personnel. Le recours à ces ressources humaines, en particulier des consultants hautement qualifiés engagés en fonction des besoins, a permis de conserver des capacités techniques sur une longue période, de renforcer les capacités dans des domaines techniques devenus prioritaires, et de disposer dans la pratique d'un moyen de faire entrer des experts techniques dans le répertoire du personnel de l'Organisation. Dans un monde interconnecté, où la main-d'œuvre est mobile, la conservation des connaissances institutionnelles doit reposer de plus en plus sur des outils d'information modernes et des partenariats institutionnels et non plus exclusivement sur les personnes. De ce point de vue, les partenariats et la coopération Sud-Sud – qui ne sont pas particulièrement mis en exergue dans le rapport – offrent à l'Organisation la possibilité d'accroître ses capacités techniques.
 - c) On a constaté une amélioration de la plupart des indicateurs relatifs à la qualité et à l'expérience du personnel, ainsi que de la fourniture des principaux produits et services permettant d'assurer l'activité normative et de réaliser les produits du PTB. Le rapport présente des éléments attestant l'amélioration de l'exécution, mais il se peut que, faute de données suffisantes, il n'ait pas été possible d'analyser plus précisément en quoi cette amélioration est liée aux capacités techniques. Le Secrétariat reconnaît la nécessité de continuer de mieux planifier, suivre et ajuster la répartition des capacités techniques pour fournir les produits et services normatifs et programmatiques.

- d) Les conclusions du Rapport correspondent aux évaluations connexes récentes réalisées par le Bureau de l'évaluation de la FAO, le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), le Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement (BMZ) le Ministère britannique du développement international (DFID – Multilateral Development Review).

II. Réponse de la Direction au sujet des prochaines étapes proposées

5. Trois domaines sont mis en relief dans le rapport en ce qui concerne l'avenir: continuer de perfectionner l'approche de gestion matricielle en vue de renforcer à la fois l'exécution du programme et les capacités techniques; améliorer la planification et le suivi des apports et des produits techniques, à l'intention des responsables; étudier la possibilité de permettre au PAM et au FIDA de tirer parti des compétences techniques de la FAO dans le cadre de leurs activités.
6. Il est par ailleurs précisé dans le rapport qu'il s'agit d'une évaluation quantitative, et il est recommandé de l'institutionnaliser dans l'avenir en y ajoutant une dimension qualitative.
7. La Direction de la FAO approuve les prochaines étapes qui sont proposées dans le rapport.
8. Les suggestions relatives à l'attention constante à porter à la mise en œuvre de la gestion matricielle, au renforcement des réseaux techniques et aux possibilités d'accroître la collaboration sont accueillies avec intérêt et mériteraient d'être ancrées plus fermement dans l'analyse des ressources humaines et de l'exécution.
9. Le Secrétariat a fourni aux consultants toutes les données qui étaient disponibles concernant les ressources humaines et l'exécution des produits et services. Avec raison, le Rapport met en évidence certaines lacunes dans les données disponibles, adapte l'analyse en conséquence et suggère des améliorations à apporter au suivi des apports et des produits techniques afin de faciliter la gestion des futures évaluations. Ces commentaires aideront le Secrétariat à perfectionner, par exemple, les tableaux de bord mis à disposition des cadres pour suivre les opérations et contrôler les résultats et pour planifier les besoins en personnel. Toutefois, les coûts et avantages d'un système de suivi du temps de travail du personnel devront être soigneusement évalués afin d'éviter d'accroître la bureaucratie.
10. La conclusion sur la nécessité d'institutionnaliser en interne ce type d'exercice d'évaluation est jugée intéressante dans le cadre de la planification des effectifs (éventail des compétences et redéfinition des profils d'emploi), en vue de mieux renforcer les capacités techniques face à l'évolution des besoins des programmes. Une telle institutionnalisation pourrait donner la possibilité de se pencher sur des questions qui sortent de la portée et du cadre de référence qui avaient été convenus pour la présente évaluation.
11. La Direction de la FAO convient donc qu'il pourrait y avoir des avantages à élargir de futures évaluations de sorte à : inclure l'examen des effectifs dans la catégorie des services généraux, s'agissant de la dimension ressources humaines ; ventiler les données quantitatives à un degré de détail accru; faire des analyses qualitatives plus nuancées. Ces types d'évaluation supposeraient la participation du Bureau de l'évaluation (OED), afin d'assurer la cohérence et l'indépendance sur le fond – sachant qu'OED dispose de compétences et d'une méthode –, le respect des normes et des règles internationales, et le respect de la double ligne hiérarchique – le Directeur général et les Membres de la FAO.