



www.fao.org

Renouveau, budget et personnel de la FAO

La FAO a fait l'objet d'une évaluation indépendante externe en 2005, qui a porté à l'adoption par ses Etats membres d'un "Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO". Ce plan d'action quinquennal – qui couvre la période 2009-2013 – vise à créer une Organisation plus agile, efficace et axée sur les résultats, notamment par :

- la modernisation de la gestion des ressources humaines;
- l'allègement et l'efficacité des services administratifs;
- l'introduction de nouveaux outils et techniques pour permettre à une institution mondiale complexe d'être "unie dans l'action";
- la mise en place de réformes des organes directeurs.

Toutes ces innovations sont soutenues par des efforts visant à imprimer à l'Organisation une plus grande souplesse, capacité de collaboration et de réponse.



Hall principal du siège de la FAO.

Progrès en matière de renouveau

Ci-après quelques aspects des progrès réalisés à mi-parcours du programme quinquennal de renouveau de la FAO :

- La nouvelle méthode fondée sur les résultats est entrée pleinement en vigueur dans le cadre du cycle de planification du budget et du travail pour l'exercice 2010–2011, y compris le suivi et la présentation de rapports.
- Une stratégie de mobilisation et de gestion des ressources financières est en cours d'élaboration dans le but de compléter le budget de la FAO fondé sur les contributions fixes du Programme ordinaire avec des contributions volontaires accrues à l'appui des objectifs stratégiques.
- Le siège de la FAO a délégué davantage de responsabilités et d'autorité aux bureaux décentralisés, les directeurs des cinq bureaux régionaux supervisant désormais les fonctionnaires techniques opérant dans leur région.
- Les bureaux de terrain jouissent désormais d'une plus grande liberté pour les acquisitions de biens et services destinés aux opérations d'urgence; des responsables d'achats locaux ont été recrutés et des centaines d'effectifs ont reçu une formation à l'appui de cette décentralisation des achats.
- Des économies significatives ont été réalisées par des achats communs de biens et services avec le Programme alimentaire mondial (PAM) et le Fonds international pour le développement agricole (FIDA) – à ce jour, quelque 18 appels d'offres communs ont été lancés.
- Les chefs des cinq bureaux régionaux de la FAO participent désormais à toutes les réunions de haut niveau pour les prises de décisions et les politiques, ce qui contribue à garantir la prise en compte des besoins et des perspectives des régions.
- Grâce au perfectionnement du réseau mondial de technologies de l'information de la FAO, 56 des bureaux nationaux ont été dotés d'un accès aux mêmes systèmes et outils dont bénéficie le siège de l'Organisation.
- Tous les bureaux régionaux et sous-régionaux ont été équipés d'installations de vidéoconférence à haute définition et 50 pays d'installations de visioconférence afin de renforcer les communications entre les bureaux.
- Les Conférences régionales offrent un meilleur retour d'information sur la manière dont la FAO fixe les priorités de ses travaux techniques, et sur le travail des bureaux de l'Organisation dans le monde.

Une gestion axée sur les résultats

La nouvelle approche de planification, de budget et de notification déplace son attention des produits (prestations) vers les résultats, une différence qui a son importance. La nouvelle approche s'attache davantage à l'impact final des activités de la FAO et des avantages escomptés pour ses Etats membres. Le cadre axé sur les résultats de la FAO s'articule de la façon suivante :

- La **Vision globale de la FAO et ses trois «objectifs mondiaux»** – résultats à long terme que les Etats membres comptent atteindre: réduction des niveaux de faim, amélioration des conditions de vie, et conservation des ressources naturelles
- Les «**objectifs stratégiques**»: contribuent aux «objectifs mondiaux» et définissent l'impact, à l'échelle mondiale, nationale et régionale, que les Etats membres devront obtenir en dix ans avec l'appui de la FAO.
- Les «**résultats organisationnels**»: résultats escomptés lorsque les pays et partenaires utilisent les produits et services de la FAO pour poursuivre chaque «objectif stratégique».
- Les «**fonctions centrales**»: manière dont la FAO exploite ses avantages comparatifs pour atteindre les résultats.
- Les **Objectifs et indicateurs** pour suivre les progrès et éclairer les études d'impact par l'évaluation.

Le cadre basé sur les résultats encourage la transparence et facilite la supervision. La nouvelle méthode de planification, d'exécution et d'évaluation des travaux devra garantir que l'utilisation des ressources (ordinaires et volontaires) de l'Organisation est conforme aux priorités convenues, et présente des avantages pour les membres à tous les niveaux.

Ressources

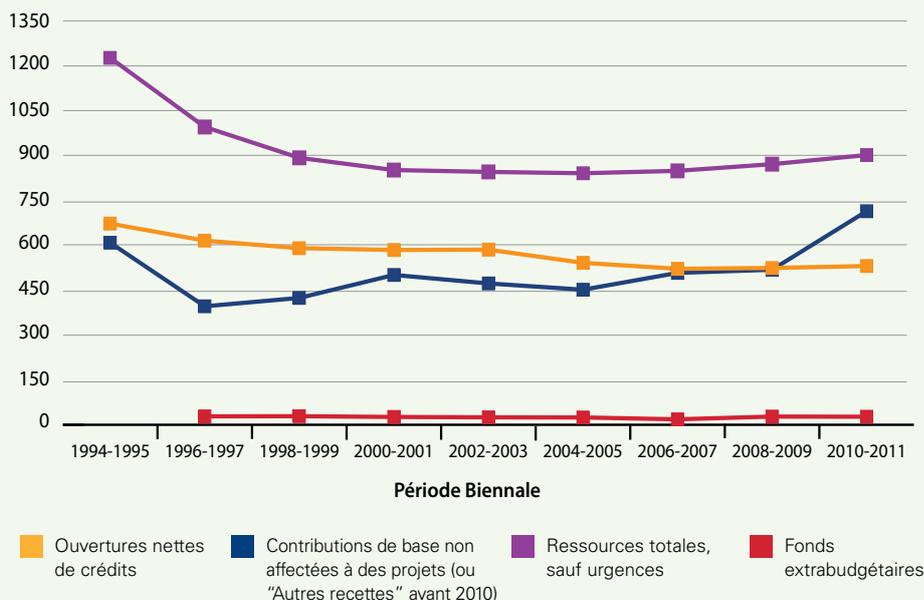
De 1994 à 2010-2011, les fonds du Programme ordinaire ont diminué de 21 pour cent. Les ressources totales, y compris les contributions volontaires -exception faite de celles afférentes aux situations d'urgence- ont reculé de 26 pour cent en valeur réelle. Le graphique montre l'évolution des ressources totales disponibles en termes réels depuis 1994, par les crédits budgétaires nets du Programme Ordinaire approuvés par la Conférence et les contributions volontaires supplémentaires extrabudgétaires des Etats membres et des partenaires.

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 détachés 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. Selon le rapport de l'IEE, "on peut attribuer à l'Organisation et à ses membres le mérite de reconnaître l'importance de réaliser des gains d'efficacité dans l'administration et les programmes techniques afin d'optimiser les ressources budgétaires consacrées aux opérations techniques."

Les coûts ordinaires ont été réduits grâce à des économies sur l'exercice biennal estimées à près de 112 millions de dollars par rapport à 1994, et notamment grâce aux mesures suivantes:

- réduction du coût des intrants par de nouveaux accords de partenariat, une diminution des déplacements et des coûts de communication;
- rationalisation des procédures administratives et financières par la mise en place d'un Centre des Services communs délocalisé;
- élimination de niveaux de management par une déhiérarchisation sélective des postes de direction;
- ajustement progressif des composantes de ressources humaines par la réduction du nombre de postes et des moyennes des classes des postes;
- meilleur recouvrement des coûts afférents aux services extrabudgétaires.



Evolution des ressources de la FAO (en millions de dollars ECU) et des crédits budgétaires des prévisions de dépenses du Programme de travail et de budget (chiffres 2012-13).

Personnel

Le personnel est la ressource la plus importante de la FAO. En 2008, l'Organisation a adopté une stratégie de ressources humaines dans le cadre des initiatives de réforme en cours visant à créer un environnement de travail propice pour attirer et motiver des effectifs au plus haut niveau. La planification des ressources humaines s'attache 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 des effectifs mieux équipés face aux nouveaux enjeux auxquels est confrontée la FAO;
- des mécanismes de travail flexibles comprenant le télétravail, des horaires de travail « comprimés », l'emploi en temps partagé et la retraite progressive;
- un programme de jeunes cadres pour faciliter la planification de la relève et rajeunir les effectifs;
- un programme de stages pour exploiter les partenariats existants avec les universités du monde entier;
- un programme de gestion et d'encadrement visant à établir un vaste mécanisme d'apprentissage et offrir des opportunités de développement professionnel aux dirigeants et au personnel, contribuant ainsi à garantir que l'Organisation possède les capacités d'exécution de ses programmes et de réalisation de ses objectifs stratégiques.

