

## Ajustements apportés au Programme de travail et budget 2016-2017 (CL 153/3)

Note d'information n° 2 – Novembre 2015

### *Capacités techniques de l'Organisation*

#### I. Introduction

1. Durant les sessions de novembre du Comité du Programme et du Comité financier, plusieurs Membres se sont interrogés sur le risque que les capacités techniques de l'Organisation se trouvent réduites du fait du transfert de postes et/ou de membres du personnel des divisions techniques du Siège vers les bureaux décentralisés et d'autres lieux d'affectation non techniques. Ces questions touchent aux effets possibles de la politique de mobilité, de la création d'équipes de gestion des programmes relatifs aux objectifs stratégiques, de la décentralisation non encore annoncée de postes du Siège, et des postes vacants. La présente note d'information a pour objet de rassurer les Membres au sujet des capacités techniques de l'Organisation, qui seront maintenues, de les informer des changements qui ont eu lieu ou qui devraient avoir lieu, et de leur expliquer pourquoi la direction est convaincue qu'il importe de procéder à ces changements pour pouvoir obtenir des résultats.
2. Avant d'aller plus avant, il importe de noter que le personnel technique, qu'il soit en poste au Siège ou dans les bureaux décentralisés, remplit peu ou prou les mêmes fonctions, la qualité des travaux et le respect des normes étant assurés par le biais des réseaux techniques. Le personnel technique des bureaux hors Siège travaille sur les produits de la FAO rattachés aux connaissances de la même manière que le personnel du Siège. Par exemple, les équipes d'économistes et de spécialistes de la sécurité alimentaire en poste dans des bureaux régionaux produisent des versions régionales du SOFI<sup>1</sup> et produisent aussi, à partir de cette année, des panoramas régionaux de l'état de la sécurité alimentaire et de l'agriculture. Les travaux des spécialistes des maladies animales transfrontières en poste dans les bureaux décentralisés, pour citer un autre exemple, ont le même intérêt sur le plan technique et sont de même qualité que ceux de leurs homologues du Siège. En fait, s'agissant des questions d'importance mondiale auxquelles doivent être intégrés les aspects régionaux, il n'y a pas d'autre moyen que d'associer apport régional et apport mondial pour assurer la qualité des contributions de la FAO sur le plan des connaissances. On trouvera plus d'exemples à ce sujet dans la note d'information n° 3.
3. Les bureaux décentralisés disposent d'experts, mais aussi du personnel affecté aux projets, personnel qui est en majorité en poste dans les bureaux de pays et qui fait aussi partie des réseaux techniques. Le personnel affecté aux projets représente environ 260 cadres, qui s'ajoutent au personnel du cadre organique et des catégories supérieures (611 postes inscrits au PTB et affectés aux bureaux décentralisés).
4. De même, il importe de rappeler que la politique de mobilité et les autres mouvements de personnel, depuis le Siège et vers le Siège ou entre les autres lieux d'affectation, concernent uniquement les membres du personnel et pas les postes. La politique de mobilité ne se traduit pas par des déplacements de postes. Elle concerne les personnes, lesquelles sont remplacées à leur poste soit par le biais de la réaffectation d'un autre membre du personnel, soit par le biais d'une annonce de vacance de poste. Il en va de même des membres du personnel technique du Siège ou des bureaux hors Siège qui sont affectés à un poste de Représentant de la FAO. Ces mouvements, en soi, ne constituent pas des transferts de poste d'un lieu d'affectation à un autre.

---

<sup>1</sup> L'État de l'insécurité alimentaire dans le monde.



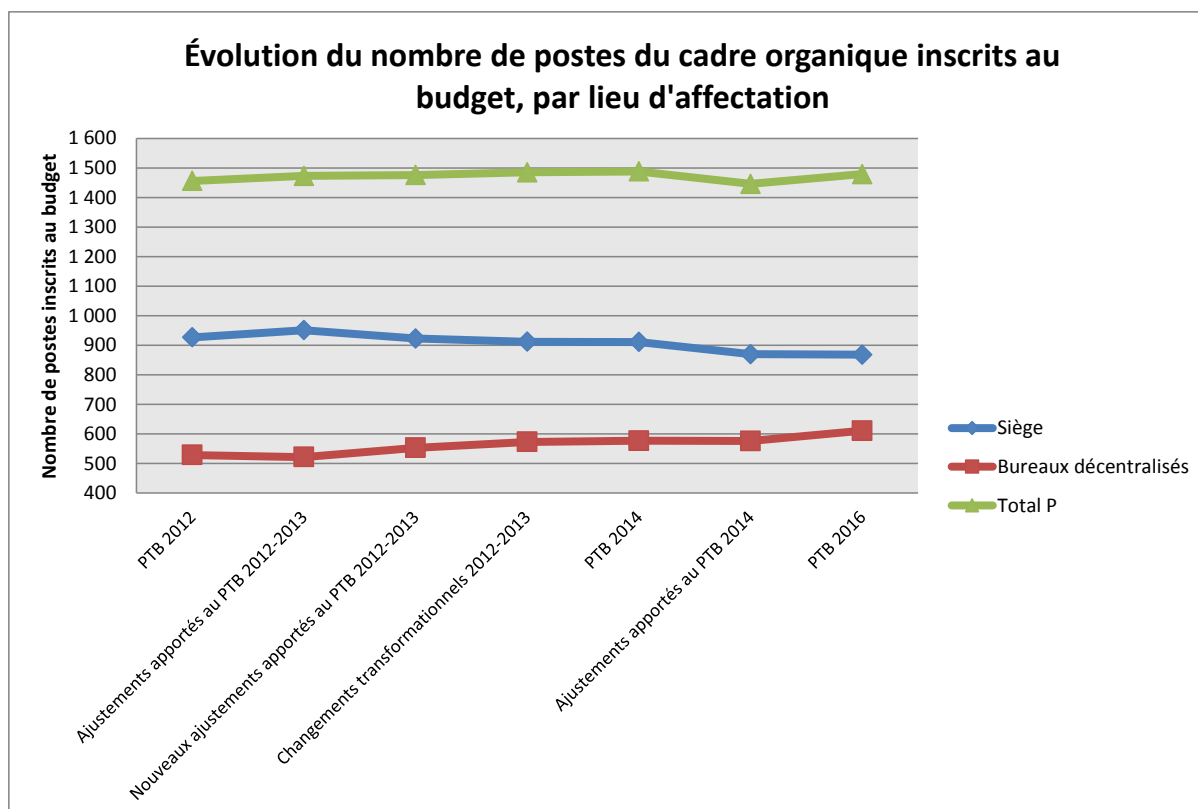
## **II. Évolution du nombre de postes inscrits au PTB au cours des récents exercices biennaux et ajustements actuels**

5. Tous les documents relatifs au PTB contiennent désormais, et depuis un certain temps, un tableau qui rend compte de l'évolution du nombre de postes, par lieu d'affectation et par catégorie. On voit dans les ajustements au PTB 2016-2017 qu'il n'y a eu aucun changement parmi les postes du cadre organique et des catégories supérieures et les postes d'agent des services généraux, que ce soit au Siège ou dans les bureaux décentralisés (CL 153/3, tableau 1). Dans le PTB 2016-2017 (C 2015/3, tableau 3) on constate la perte de deux postes du cadre organique au Siège et l'ajout de 35 postes du cadre organique dans les bureaux décentralisés, et parallèlement la perte de 30 postes d'agent des services généraux au Siège et de trois postes d'agent des services généraux dans les bureaux décentralisés (avec pour résultat un nombre de poste identique au final). Les deux postes du cadre organique qui ont disparu du Siège correspondent à des statisticiens qui ont été affectés à des bureaux sous-régionaux en Afrique et dans les Caraïbes. Ces modifications sont conformes à la politique générale qui consiste à absorber les augmentations de dépenses au moyen d'une réduction des postes de la catégorie des services généraux, ainsi que des postes de la catégorie du cadre organique à caractère «non technique», tout en augmentant le nombre de postes techniques lorsque c'est possible.

6. On constate depuis l'exercice 2002-2003 une diminution progressive du nombre total de postes inscrits au budget. De 3 268 postes on est passé à 2 945, soit une réduction de près de 10 pour cent, comme suit: diminution du nombre de postes au Siège (passés de 1 922 à 1 474, soit moins 23 pour cent) et augmentation du nombre de postes dans les bureaux décentralisés (passés de 1 346 à 1 471, soit plus 9 pour cent). Sur la même période, le nombre de postes d'agent des services généraux a progressivement diminué au Siège, passant de 989 à 606, mais n'a que peu diminué dans les bureaux décentralisés, passant de 897 à 860.

7. En ce qui concerne les fonctionnaires du cadre organique et des catégories supérieures, le nombre total de postes inscrits au budget a augmenté de 7 pour cent, passant de 1 382 à 1 479. Dans cette catégorie, le nombre de postes a augmenté de 36 pour cent dans les bureaux décentralisés, passant de 449 à 611, et a diminué de 7 pour cent au Siège, passant de 933 à 868. Dans les périodes précédentes, on comptait plus de deux fois plus de cadres du service organique et des catégories supérieures au Siège que dans les bureaux décentralisés, un rapport qui a été régulièrement en diminuant. Dans le PTB 2016-2017, la proportion est maintenant, pour les postes de ces catégories, de 42 pour cent de plus au Siège que dans les bureaux décentralisés.

8. En ce qui concerne les changements examinés dans la présente note, ceux qui se sont produits depuis 2012, lorsque le Directeur général actuel a pris ses fonctions, sont sans doute plus pertinents. Au cours de cette période, le nombre total de postes a diminué de 172, passant de 3 117 à 2 945. Ces chiffres sont le résultat de la suppression de 235 postes dans le cadre du processus de transformation et de la création de 63 postes techniques, dont 15 nouveaux postes de représentant de la FAO, comme approuvé par les organes directeurs.



### III. Réaffectation et mobilité du personnel

9. Les documents du PTB indiquent également les effectifs réaffectés. Actuellement 36 fonctionnaires du cadre organique sont détachés du Siège – et apparaissent dans le tableau 1 des ajustements apportés au PTB 2016-2017 –, dont 12 postes non techniques et 22 chargés des investissements. En outre, neuf fonctionnaires ont une affectation temporaire d’une durée de deux ans ou moins au titre de la mobilité et travaillent hors de leur lieu d’affectation régulier pendant une durée limitée, dans des zones directement en rapport avec les activités de leur unité régulière; il s’agit notamment du fonctionnaire principal des pêches du Bureau sous-régional de Harare, qui travaille dans le bureau de pays au Mozambique sur la mise au point d’un nouveau grand programme sur les pêches tout en continuant à prêter son appui à d’autres pays de la sous-région, et du spécialiste de la gestion des connaissances et des informations du Bureau régional pour l’Afrique, qui travaille à présent au Siège. Les sept autres sont des fonctionnaires du Siège travaillant dans des bureaux décentralisés actuellement temporairement en poste au Soudan du Sud, en Tunisie, au Kenya, au Ghana, au Pakistan, au Panama et à Trinité-et-Tobago. Il s’agit d’un nouveau mécanisme en phase d’essai; au Kenya, par exemple, l’un des fonctionnaires de l’équipe des ressources zoogénétiques consacre une partie de son temps à travailler avec ses homologues d’Afrique de l’Est, dans le cadre des activités générales qui restent coordonnées au niveau du Siège.

10. Dans le cadre de la politique de mobilité, cinq fonctionnaires du cadre organique ont été déplacés en 2014, tous du Siège vers d’autres lieux d’affectation, parallèlement à 49 réaffectations géographiques concernant des fonctionnaires occupant des postes inscrits au PTB opérées l’an dernier en dehors du cadre de la politique de mobilité. Seize de ces réaffectations consistent en des transferts entre bureaux décentralisés, 10 de bureaux décentralisés vers le Siège et 23 du Siège vers des unités décentralisées. Comme indiqué plus haut, aucune de ces réaffectations n’implique de transfert de postes, mais seulement des déplacements de personnes.

11. On considère que le programme de mobilité a donné des résultats nettement meilleurs en 2015 puisque 40 personnes ont été réaffectées. Six d’entre elles ont changé de bureau décentralisé, neuf sont passées au Siège et 25 ont quitté le Siège pour une unité décentralisée. En outre,

24 fonctionnaires affectés à un poste inscrit sur le PTB ont été transférés hors programme de mobilité: 12 entre bureaux décentralisés, trois vers le Siège et neuf vers des unités hors Siège. Le résultat net de ces réaffectations pour 2014-2015 est de 34 réaffectations entre bureaux décentralisés, 22 vers le Siège et 62 vers des unités hors Siège. Étant donné que le programme de mobilité avait principalement pour objectif de trouver une solution au fait que le personnel du Siège ayant passé de nombreuses années à Rome était très peu réaffecté dans des unités hors Siège, ces résultats, même s'ils sont numériquement relativement modestes, s'avèrent proportionnellement conformes aux objectifs de la nouvelle politique.

12. Un autre aspect de la mobilité, au sens large, et des capacités techniques concerne les représentants de la FAO. Les mouvements de personnel, conçus pour stimuler l'efficacité de l'encadrement et la capacité technique dans les bureaux de pays, sont importants depuis 2012 chez les représentants de la FAO. Sur l'ensemble des représentants de la FAO actuels, parmi ceux nommés depuis 2012, 28 ont été sélectionnés parmi le personnel du Siège, 10 dans des bureaux régionaux ou sous-régionaux, neuf parmi le personnel chargé de projets de la FAO, un dans un bureau de liaison et un – qui avait été Représentant de la FAO adjoint – dans un bureau de pays. Ces 49 fonctionnaires représentent un volume important de capacité technique. En outre, comme il est indiqué dans le document CL 153/14, au paragraphe 50, une possibilité à prendre en compte dans certains pays ayant un programme relativement petit est de «détacher des fonctionnaires techniques existants, qui feraient fonction de Représentants de la FAO, mais qui travailleraient essentiellement dans le domaine technique, en collaboration avec l'équipe multidisciplinaire sous-régionale, tout en exécutant (si possible) le programme mené dans le pays».

#### **IV. Composition des équipes chargées des objectifs stratégiques**

13. Les dispositions de gestion interne améliorées mises en place dans le cadre des ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2016-2017 (CL 153/3, paragraphe 52) comprennent la création de cinq chefs de programmes associés aux différents objectifs stratégiques, dont chacun sera doté d'une petite équipe de gestion. Les chefs de programmes et leurs équipes seront chargés de: l'élaboration conceptuelle des programmes, de la planification et de la conception en collaboration avec les départements techniques et les bureaux régionaux pour l'obtention des résultats, de l'organisation des contributions techniques requises et du suivi de haut niveau des programmes. Les chefs de programmes et leurs équipes ne seront pas responsables de l'exécution des activités planifiées, qui resteront du ressort des responsables de l'exécution désignés dans les départements techniques et les bureaux décentralisés. En outre, étant donné que les chefs de programmes relèvent du Département de la coopération technique, mais que leurs responsabilités portent principalement sur des aspects de gestion qui sortent du cadre de la coopération technique, il serait approprié d'envisager, à l'avenir, de modifier le nom du département afin de tenir compte de ce nouveau rôle.

14. Vingt-huit fonctionnaires du cadre organique au Siège ont été affectés aux équipes chargées de la gestion des programmes relatifs aux objectifs stratégiques. Parmi ces 28 fonctionnaires, neuf occupaient un poste touchant à la gestion ou à la planification, au suivi et à l'évaluation, dont un, au sein de l'équipe du SO5, non inscrit au PTB. Ces neuf fonctionnaires rempliront des fonctions similaires à celles qui leur étaient attribuées auparavant, à cela près qu'ils le feront dans le cadre des dispositions concernant la mise en œuvre des programmes relatifs aux OS et non dans leur ancien département, division ou bureau de pays. Un autre fonctionnaire du cadre organique qui assumait la fonction de Coordonnateur du programme au sein du Département ES sera désormais responsable de son domaine d'expertise, les systèmes d'information sur la sécurité alimentaire, dans le cadre de l'OS1. En conséquence, il n'y a aucun changement au niveau de la capacité technique et de production de connaissances dans les divisions d'origine de ces fonctionnaires.

15. Deux autres fonctionnaires, au sein des équipes chargées des objectifs stratégiques 1 et 5, occupent des postes financés par des ressources extrabudgétaires et ont dirigé des projets étroitement liés aux travaux des objectifs stratégiques auxquels ils sont affectés. L'un poursuivra ses travaux sur le renforcement des capacités et les politiques relatives au droit à l'alimentation et l'autre se consacrera à l'élaboration et à l'application d'une série d'outils normalisés qui visent à établir une «base commune» en vue de la classification de la gravité et de l'ampleur de l'insécurité alimentaire. On peut donc dire

qu'il n'y a pas de modification de la capacité technique car ces personnes poursuivent leurs travaux dans un nouveau cadre.

16. Les 16 autres fonctionnaires sont des spécialistes de plusieurs domaines techniques et apportent leurs compétences aux travaux des équipes chargées de la gestion des programmes relatifs aux objectifs stratégiques. Presque tous ont travaillé en étroite collaboration avec les coordonnateurs des objectifs stratégiques dans le cadre des dispositions de mise en œuvre de la période 2014-2015 et plusieurs d'entre eux avaient la direction de l'un des piliers techniques de leur objectif stratégique et continueront de l'avoir dans le cadre des nouvelles dispositions.

17. S'agissant de L'OS2, étant donné la portée de celui-ci, qui consiste à «intensifier et améliorer de manière durable l'apport de biens et de services issus de l'agriculture, des forêts et de la pêche», une interaction permanente avec les divisions techniques est nécessaire et par conséquent, l'équipe compte parmi ses membres des spécialistes des forêts, des pêches, de l'agriculture et de la production animale. De même, pour l'OS3, «réduire la pauvreté rurale», l'équipe compte parmi ses membres des spécialistes de la protection sociale, de l'élevage, de la pêche et de l'emploi rural. L'équipe de l'OS1 comprend un économiste, outre les autres spécialités précitées, l'équipe de l'OS4 a un économiste (commerce) et un chargé du soutien à l'investissement et l'équipe de l'OS5 a un spécialiste des ressources naturelles et un spécialiste de la santé animale, chacun d'entre eux dirigeant les travaux des piliers relatifs à son domaine technique. Aucun d'entre eux n'est «perdu» pour les travaux techniques de l'Organisation, loin s'en faut, car sa présence dans les équipes est essentielle pour assurer la cohérence technique des travaux actuellement organisés dans le cadre de résultats à base multidisciplinaire.

## **V. Décentralisation supplémentaire prévue**

18. Il importe de préciser la nature et l'origine du financement de tout poste supplémentaire du cadre organique pour lequel il est prévu d'établir un nouveau profil et d'assurer le transfert du Siège vers les bureaux décentralisés. Il y a 15 nouveaux postes à créer, dans les domaines de la nutrition, du changement climatique et des statistiques. Ces postes seront rattachés aux bureaux sous-régionaux et régionaux, là où la demande est forte et où les compétences techniques sont faibles ou inexistantes. Ces trois domaines sont prioritaires pour l'Organisation, car il s'agit de domaines dans lesquels il est particulièrement important de renforcer les capacités à l'échelle des pays.

19. Le financement de ces nouveaux postes suit la politique adoptée depuis 2012, précitée, consistant à réduire le nombre de postes des services généraux et un certain nombre de postes du cadre organique au Siège hors divisions techniques, afin de financer davantage de postes techniques. Dans ce cas, les fonds réaffectés seront dégagés grâce à la suppression de quatre postes du cadre organique à OCC, DDO et CPA, favorisée par des licenciements amiables, la suppression de 16 postes des services généraux au moyen de licenciements amiables et la décision d'externaliser les services d'impression de CPA et certains services d'appui informatique. Étant donné que les coûts standard des postes varient selon les lieux d'affectation, ces changements aboutiront à une réduction du nombre de postes mais ils sont dépourvus d'incidence budgétaire.

## **VI. Gestion des vacances de postes**

20. Enfin, il est important de donner des précisions sur le processus en cours visant à pourvoir les postes techniques. Pour obtenir les résultats recherchés, et alors que les compétences techniques sont aussi importantes aujourd'hui qu'hier, il est évident que le mandat des fonctionnaires remplaçant les anciens titulaires des postes doit être différent de celui de leurs prédécesseurs au moment de leur engagement, souvent survenu 10 ou 20 ans auparavant. L'Organisation a besoin de personnel expérimenté, compétent et ayant une aptitude aux travaux interdisciplinaires et axés sur les résultats, outre une excellente formation technique dans une discipline. La Direction a cela à l'esprit depuis un certain temps, mais cette orientation n'est pas encore suffisamment apparente ou suffisamment soulignée. Elle a en outre contribué à une partie du pourcentage actuel de vacance des postes (voir la note d'information 5). On s'efforce actuellement de remédier à cette situation.

21. Sous la supervision des deux directeurs généraux adjoints, les départements techniques et les bureaux décentralisés collaborent avec les équipes de gestion des objectifs stratégiques, ainsi que les responsables des activités techniques de l'Organisation, afin d'identifier les profils techniques requis

pour l'obtention des résultats prévus. Il s'agit là d'une partie intégrante du processus de planification des activités, mais à visée temporelle plus longue. Les contributions des bureaux décentralisés et des unités techniques sont maintenant prêtes, de même que les lacunes identifiées par les équipes chargées de la gestion des objectifs stratégiques. Il reste donc à parachever l'ensemble et à classer les postes par ordre de priorité, en se conformant à la politique consistant à maintenir vacants 10 à 15 pour cent des postes d'une unité (les postes des services généraux et ceux du cadre organique étant pris en compte ensemble), afin de permettre une certaine souplesse et une adaptation aux changements au fur et à mesure qu'ils se produisent pendant l'exercice biennal. On espère que ce processus, qui comprend notamment la publication d'avis de vacance de poste pour l'ensemble des postes, à l'exclusion de 10 à 15 pour cent d'entre eux, sera achevé d'ici à la fin de l'année.