

Aide-mémoire du Président – Huitième réunion du Groupe de travail III du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI
Mardi 6 mai 2008

Ramalingam Parasuram, Président

Structure organisationnelle de la FAO

- 1) **Structure du Siège de la FAO:** Les membres ont réaffirmé leur accord d'ensemble avec les principes énoncés dans l'EEI pour la restructuration du Siège et ont rappelé leurs conclusions précédentes, notamment:
- a) Une étendue du contrôle gérable pour les différents rapports aux gestionnaires, à tous les niveaux, y compris celui du Directeur général;
 - b) Le Directeur général adjoint deviendrait le Chef des opérations et se chargerait de superviser et de coordonner les activités quotidiennes;
 - c) Regroupement d'unités à tous les niveaux afin de réduire la fragmentation, d'abaisser les coûts des postes de haut niveau et de réduire la tendance de la FAO à travailler en cloisonnement;
 - d) Allocations budgétaires aux gestionnaires pour faciliter les travaux entre unités et départements;
 - e) Meilleure intégration entre les bureaux du siège et les services décentralisés, ces derniers étant représentés lors des processus de prise de décisions au plus haut niveau;
 - f) Structure souple des unités, selon les fonctions et la taille de chacun, étant entendu que tous les départements n'ont pas besoin d'une structure divisionnaire et que toutes les divisions n'ont pas besoin d'une structure par service;
 - g) Déstratification, avec réduction des postes de direction, notamment de niveaux D1 et D2, avec introduction de grades doubles pour les postes, y compris D1/D2 et P5/D1;
 - h) Promotion de la gestion axée sur les résultats avec définition claire du cadre d'action, de la délégation de pouvoirs et des responsabilités pour la gestion dans le contexte de cadres et d'orientations de politique générale;
 - i) Réduction des coûts à moyen terme;
 - j) Accord général concernant la mise en place d'un bureau consolidé de la stratégie, des ressources et de la planification afin d'intégrer l'élaboration d'ensemble de la stratégie, la planification du programme et la mobilisation des ressources;
 - k) Priorité accrue à l'élevage et meilleur ciblage sur ce secteur. Un département séparé consacré à l'élevage ne doit pas être créé, mais les travaux dans ce secteur doivent être réalisés en collaboration par les divisions et départements concernés;
 - l) Mise en place de bureaux consolidés de coordination pour i) l'élaboration et le suivi de la mise en œuvre de la stratégie, du programme, du budget et de la mobilisation des ressources et ii) les communications et les affaires intergouvernementales et interinstitutions.
- 2) Les Membres qui ont pris la parole ont fermement appuyé le concept d'une intégration nettement plus poussée des questions transversales et la mise en place de petites unités de coordination dotées de ressources financières nécessaires pour stimuler ces activités. Ils ont donc appuyé l'idée avancée dans l'EEI, à savoir conserver quatre grands départements

techniques et ne pas créer un département séparé pour les ressources naturelles et le changement climatique. De même, ils n'étaient pas favorables à la création d'une division séparée pour la gestion des connaissances et le renforcement des capacités. Ils ont souligné que l'atout fondamental de la FAO résidait dans le fait qu'elle pouvait puiser à toutes les disciplines techniques et mobiliser toutes les unités, ce qui n'était pas facilité par la création de divisions ou de départements séparés qui créeraient leurs propres capacités individuelles. De même, des unités séparées ne pourraient pas agir aussi efficacement effectuer une corrélation entre diverses questions touchant à l'agriculture et à la population rurale, comme prévu dans le mandat de la FAO. Selon la Direction, les propositions de l'EEI cadraient mal avec l'ampleur effective de l'intégration des questions transversales à la FAO et leur priorité probable pour la FAO, étant donné que certaines questions transversales se voyaient assigner des petites unités de coordination faisant rapport au Directeur général adjoint (par exemple renforcement des capacités et gestion des connaissances et environnement), alors que d'autres étaient confiées aux divisions, au sein des départements techniques, qui devaient s'acquitter de cette fonction en plus des autres programmes (par exemple climat et parité hommes-femmes).

3) Plusieurs groupes de Membres ont appuyé la proposition visant à créer deux postes supplémentaires de Directeur général adjoint pour permettre au Directeur général de se concentrer sur les questions de politique et de stratégie et de communication des messages de politique générale. Cette option permettrait une meilleure intégration des activités et une meilleure représentation des bureaux décentralisés. La réduction du nombre de postes de Sous-Directeur général permettrait de compenser les augmentations de coût liées à d'une telle option. D'autres groupes de Membres ont appuyé l'idée de créer un poste supplémentaire de Directeur général adjoint pour intégrer les questions transversales et assurer la coordination des départements techniques. Ils ont estimé qu'un Sous-Directeur général pourrait se charger de la liaison et de la coordination entre le siège et les bureaux décentralisés, tout en dirigeant le Département de la coopération technique, qui fournit des services d'appui aux programmes de terrain. Cela éviterait également d'avoir un coordonnateur en poste au Siège qui soit de rang supérieur aux Sous-Directeurs généraux régionaux, à qui il faudrait déléguer les pouvoirs voulus (d'autres ont estimé que le Directeur général adjoint actuel pourrait en fait défendre la cause de ces Sous-Directeurs généraux régionaux). Certains Membres se sont inquiétés de l'ajout d'une strate supplémentaire, des coûts additionnels et de la création de deux grandes structures cloisonnées, dirigées par deux Directeurs généraux adjoints supplémentaires. Tous les Membres sont convenus que si des postes supplémentaires de Directeur général adjoint étaient créés, le critère de sélection primordial serait la compétence, mais qu'il faudrait également tenir compte de l'équilibre géographique.

4) Tous les Membres sont convenus que les ressources dégagées grâce aux changements organisationnels devraient être réaffectées afin de renforcer le travail technique de l'Organisation, y compris le soutien au travail portant sur des questions transversales.

5) En ce qui concerne le calendrier à suivre pour l'introduction des changements organisationnels, les Membres ont noté ce qui suit:

- a) plus vite l'Organisation introduira les changements possibles, plus élevés seront les coûts initiaux à prendre en charge pour la réaffectation du personnel, la formation, etc., mais plus rapidement aussi pourra-t-elle dégager des économies récurrentes. Ils ont également noté que la FAO n'avait pas de fonds de réserve pour la réaffectation du personnel. Une plus grande flexibilité pour relever les défis du futur est l'un des objectifs du renouveau de la FAO et il serait souhaitable, dans le cadre de ce processus

de renouveau, de mettre en place un tel fonds et d'en assurer la reconstitution à long terme, peut-être en y affectant une part fixe des dépenses de personnel. Dans l'avenir immédiat, des financements extrabudgétaires seraient toutefois nécessaires;

- b) les remaniements de structure avaient un coût: baisse du moral du personnel et réduction des activités réalisées au titre du programme. Il conviendra d'établir un équilibre entre les coûts liés à des changements s'étalant sur une longue période et ceux inhérents à des bouleversements rapides.

6) **En conclusion:** Les Membres ont demandé à la Direction de lui soumettre de toute urgence ses propositions concernant la restructuration du Siège, compte tenu des vues qu'ils ont exprimées. Ces propositions devraient contenir une indication des coûts et des économies ainsi qu'un calendrier proposé pour le changement. Ces propositions de la Direction serviront de base pour de nouveaux débats du Groupe de travail qui tirera ensuite ses conclusions et soumettra ses suggestions au Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI.

7) **Structure décentralisée de la FAO:** Les Membres ont réaffirmé certains arguments avancés au cours de débats précédents et les conclusions correspondantes sont récapitulées ci-après, à toutes fins utiles. Les Membres ont en général souscrit aux recommandations de l'EEI, qui s'inspiraient des recommandations de l'Évaluation précédente de la décentralisation de la FAO et souligné la nécessité d'une plus grande décentralisation des responsabilités. Le Groupe de travail a souligné l'importance d'une forte présence décentralisée de la FAO, qui lui permettrait de fournir des services aux Membres avec toute la souplesse nécessaire et de créer un flux d'informations efficace, dans son rôle d'organisation du savoir. Cette présence devrait être spécifiquement conçue en fonction des besoins des pays et des régions. Les Membres ont, toutefois, souligné que dans la pratique, la décentralisation ne devrait pas se poursuivre sans l'affectation des ressources budgétaires nécessaires et ne devrait pas porter préjudice à la capacité au Siège. Une décentralisation efficace suppose des bureaux dotés de ressources adéquates et le déficit structurel ne devrait pas continuer. Tous les Membres ont estimé que la situation actuelle - ressources budgétaires insuffisantes pour assurer des effectifs constants dans les bureaux de pays - ne pouvait pas se poursuivre. Certains Membres ont estimé que les progrès réguliers des communications rendaient moins nécessaire la présence d'un bureau complet de représentation de la FAO dans tous les pays et que les possibilités d'accréditation multiple augmentaient. Certains Membres ont également estimé qu'en plus des critères techniques, il fallait également tenir compte des dimensions régionales et politiques au moment de déterminer si un bureau est nécessaire ou non.

8) Les Membres se sont félicités de la décision prise par la Direction de placer le premier niveau hiérarchique pour les fonctionnaires techniques travaillant dans les bureaux régionaux au niveau des Représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux). La Direction a reconnu que ce changement avait une incidence sur le modèle du programme et sur les allocations budgétaires, dans la mesure où les départements techniques ne seraient plus les principaux responsables des budgets. Ces allocations budgétaires permettraient aux bureaux régionaux d'assumer leurs responsabilités élargies en matière de planification et de mise en oeuvre.

9) Il a été noté que la Direction s'était déclarée d'accord avec la plupart des recommandations de l'EEI et avait décrit les progrès accomplis depuis 2005 dans un certain nombre de domaines. Les Membres ont donc souligné la nécessité d'appliquer pleinement le principe de subsidiarité et de délégation effective des pouvoirs aux niveaux régional, sous-régional et national: de plus

- a) Ils ont souligné à quel point il importait d'intégrer pleinement les bureaux décentralisés dans le processus de prise de décisions de la FAO;
- b) Ils se sont félicités de la position prise par la Direction, qui accepte d'examiner plus avant le principe de représentation conjointe avec d'autres institutions dont le siège est à Rome, dans le cadre du système des Coordonnateurs résidents des Nations Unies et avec l'IICA et d'autres organisations régionales, le cas échéant, et ont souligné le potentiel d'une représentation conjointe, en notant qu'au-delà des considérations de coût, cette mesure pourrait améliorer l'efficacité des opérations;
- c) Ils ont souligné la nécessité de recourir dans toute la mesure possible à des experts nationaux. À cet égard, la Direction a indiqué que les bureaux de pays comprenaient exclusivement des ressortissants du pays hôte, à l'exception du représentant de la FAO, afin de réduire les coûts et de mettre à profit l'expertise et les connaissances nationales. Ils ont également noté que de nombreux pays fournissaient un appui aux représentations de la FAO, y compris sous la forme de locaux et de personnel;
- d) Ils ont noté que les bureaux sous-régionaux étaient conçus comme des pôles techniques d'expertise professionnelle plutôt que comme un niveau supplémentaire dans la structure de direction. Les Membres d'Amérique latine et des Caraïbes n'étaient pas favorables à la fermeture des bureaux de pays et à leur remplacement par de nouveaux bureaux sous-régionaux. Les Membres d'Asie estimaient qu'au lieu de créer de nouveaux bureaux sous-régionaux dans la région, il serait préférable de renforcer le fonctionnement du bureau régional actuel. Les représentants du Proche-Orient ont fait remarquer que le Bureau régional devrait être renforcé et que son champ d'action devrait être précisé;
- e) Ils ont souligné que les bureaux régionaux devaient absolument fournir des services efficaces de secrétariat pour les Conférences régionales, en travaillant en consultation étroite avec les Membres et en assurant le suivi des décisions prises à l'issue des conférences.

10) Les Membres ont approuvé la suggestion selon laquelle les représentants de la FAO dans les pays feraient directement rapport à un Sous-Directeur général, qui serait probablement le représentant régional. Les Membres ont noté que les représentants de la FAO devaient, pour différents aspects de leur travail, rendre compte au Département de la coopération technique, aux Départements techniques, etc., mais que cela ne devait être confondu avec le premier niveau hiérarchique (le fonctionnaire de rang supérieur devant lequel ils sont responsables d'un point de vue opérationnel). Dans sa réponse, la Direction a émis des réserves à ce sujet, en faisant valoir que les représentants de la FAO devraient continuer à être placés sous l'autorité du Directeur général, par l'intermédiaire d'une unité de coordination.

11) Les Membres ont souligné que la nomination et l'évaluation des représentants de la FAO devaient se faire de façon professionnelle et transparente, selon le modèle appliqué pour les autres fonctionnaires. Les représentants de la FAO assurent en effet une interaction vitale entre les pays et l'Organisation. Les critères de sélection devraient être clairs et le processus, tout à fait transparent. Il est essentiel que les représentants de la FAO aient une bonne connaissance de l'Organisation et des principaux problèmes du pays dans lequel ils sont accrédités. Un système d'évaluation axé sur les résultats devrait être en place pour les représentants de la FAO et il faudrait des référentiels pour l'évaluation d'ensemble du fonctionnement des bureaux décentralisés. Les Membres ont reconnu que des mesures de coordination étaient nécessaires de manière à nommer, évaluer et transférer les représentants de la FAO et le personnel des bureaux de pays selon les mêmes critères, mais plusieurs

Membres ont fait observer que c'était le cas pour tous les fonctionnaires de la FAO et pas seulement pour les représentants de la FAO (la Direction a précisé qu'à son avis, la nomination et le transfert des représentants de la FAO devraient être du ressort du Directeur général).

12) **En conclusion:** Les Membres se sont félicités de l'examen détaillé des bureaux décentralisés, notamment des bureaux des représentants de la FAO, que la Direction a l'intention de réaliser. Le Groupe de travail a déclaré attendre avec intérêt un prochain débat sur cet examen, qui devrait être disponible en temps voulu pour que le Groupe de travail puisse y réfléchir et faire des propositions au Comité de la Conférence chargé de l'EEI, en vue de leur incorporation dans le Plan d'action immédiate.