

Rapport intérimaire du Président au Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI
CoC-EEI - 15 mai 2008
Mise à jour de certaines sections (9 mai 2008)

- 1) **Structure et processus du programme et du budget soumis à l'examen des organes directeurs** (paragraphe 25): Les groupes de travail sont parvenus à des conclusions pratiquement définitives avec la direction en ce qui concerne le cycle révisé du programme et du budget et le modèle de programme. Ces conclusions seront résumées dans un projet de texte unique destiné à figurer dans le Plan d'action immédiate.

- 2) **Structure décentralisée de la FAO** (en remplacement des paragraphes 32 à 35): Les membres ont exprimé leur accord avec les recommandations de l'EEI, qui s'appuyaient sur les recommandations découlant de l'évaluation précédente de la décentralisation de la FAO et ont souligné la nécessité de poursuivre la décentralisation. Le Groupe de travail a souligné à quel point il importait que la FAO soit très présente sur le terrain pour pouvoir fournir à ses membres tous les services dont ils avaient besoin au moment voulu et créer un flux d'informations efficace en tant qu'organisation fondée sur le savoir. Cette présence devait être adaptée aux besoins des pays et des régions desservis. Toutefois, ils ont souligné que le processus de décentralisation ne saurait se poursuivre sans ressources budgétaires appropriées et ni aux dépens du Siège. Pour être efficaces, les bureaux ainsi décentralisés devraient disposer de ressources suffisantes et le déficit structurel devrait absolument être comblé. Tous les membres ont jugé inacceptable la situation actuelle dans laquelle les bureaux de pays manquaient de personnel, faute de ressources budgétaires. Plusieurs ont estimé que, compte tenu de l'amélioration continue des moyens de communication, il était de moins en moins nécessaire de conserver d'un bureau complet de Représentant de la FAO dans chaque pays et que les possibilités d'accréditation multiple augmentaient. Certains membres ont également estimé qu'outre les critères techniques applicables, il fallait également prendre en compte les dimensions régionales et politiques avant de décider s'il était nécessaire ou non de conserver un bureau. Les membres se sont donc félicités de l'intention manifestée par la direction de passer en revue tous les bureaux et ont déclaré attendre avec intérêt les premiers résultats de cet examen qui seraient intégrés dans le Plan d'action immédiate.

- 3) Les membres se sont félicités de la décision prise par la direction de transférer aux représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) la responsabilité principale des fonctionnaires techniques des bureaux régionaux. La direction a reconnu que ce changement aurait des incidences sur le modèle de programme et sur les ouvertures de crédits, dans la mesure où les départements techniques cesseraient d'être les principaux responsables des budgets. Cette ouverture de crédits permettrait aux bureaux régionaux de mieux s'acquitter de leurs responsabilités élargies en matière de planification et d'exécution.

- 4) 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 insisté sur l'application sans réserve du principe de subsidiarité et de transfert effectif de pouvoirs aux niveaux régional, sous-régional et national et:
 - a) ont souligné qu'il importait d'intégrer pleinement les bureaux décentralisés dans les processus décisionnels de l'Organisation;

- b) se sont félicités de l'acceptation par la direction de la recommandation tendant à ce que soient étudiées les possibilités de représentation commune avec d'autres institutions ayant leur siège à Rome, dans le cadre du système du Coordonnateur résident des Nations Unies et avec l'IICA ou d'autres organisations régionales, le cas échéant, et ont souligné l'intérêt présenté par les représentations conjointes, notant qu'une telle mesure pourrait contribuer à rendre le système des Nations Unies plus efficace et n'était pas seulement une question de coûts;
- c) ont insisté pour que l'Organisation fasse appel dans toute la mesure possible à l'expertise nationale. À cet égard, la direction a indiqué que les bureaux de pays recrutaient leur personnel exclusivement parmi les nationaux du pays hôte, à l'exception du représentant de la FAO dans le pays, afin de réduire les coûts et de tirer le meilleur parti possible de l'expertise et des connaissances nationales. Il a été noté également que de nombreux pays fournissaient un appui aux bureaux des représentants de la FAO, notamment des locaux et du personnel;
- d) pour ce qui est des bureaux sous-régionaux, ont noté qu'ils étaient censés fonctionner comme des pivots techniques d'expertise professionnelle, plutôt que comme une strate hiérarchique supplémentaire. Les membres de la région Amérique latine et Caraïbes se sont prononcés contre la fermeture des bureaux de pays et leur remplacement par des bureaux sous-régionaux supplémentaires. En Asie, les membres ont estimé qu'au lieu de créer des bureaux sous-régionaux supplémentaires, il vaudrait mieux améliorer le fonctionnement du bureau régional existant. Les représentants de la région du Proche-Orient ont noté que le Bureau régional devrait être renforcé et sa couverture précisée; et
- e) ont souligné l'importance des bureaux régionaux, qui assuraient le secrétariat des Conférences régionales, consultaient systématiquement les membres et donnaient suite aux conclusions des conférences.

5) Les membres ont approuvé la recommandation tendant à ce que les représentants de la FAO dans les pays fassent directement rapport au niveau du Sous-Directeur général, autrement dit aux représentants régionaux. Les membres ont noté que les représentants de la FAO suivaient des filières hiérarchiques matricielles pour faire rapport sur différents aspects de leur travail au Département de la coopération technique, à des départements techniques, etc., mais que ces filières ne devaient pas être confondues avec leur supérieur hiérarchique principal (à savoir, le fonctionnaire de rang supérieur dont ils relevaient sur le plan opérationnel). La direction a exprimé des réserves à ce sujet, estimant qu'ils devraient continuer à faire rapport au Directeur général par l'intermédiaire d'une unité de coordination.

6) Les membres ont souligné que les procédures de nomination et d'évaluation des représentants de la FAO devraient être professionnelles, transparentes et calquées sur celles des autres fonctionnaires. Les représentants de la FAO constituaient le point d'interaction indispensable entre les pays et l'Organisation. Les critères de sélection et le processus de recrutement devraient donc être parfaitement clairs et transparents. Il était indispensable que les représentants de la FAO aient une bonne connaissance aussi bien de l'Organisation que des problèmes du pays dans lequel ils étaient affectés. Il fallait instaurer un processus d'évaluation des représentants de la FAO fondé sur les résultats et des points de repère pour l'évaluation générale de la performance des bureaux décentralisés. Une coordination était nécessaire pour faire en sorte que les représentants de la FAO et le personnel des bureaux de pays soient recrutés, évalués et éventuellement transférés selon les mêmes critères, mais plusieurs membres ont noté que cette règle s'appliquait à tous les fonctionnaires de la FAO et pas seulement aux représentants de l'Organisation. (La direction a précisé qu'à son avis, la

responsabilité de la nomination et du transfert des représentants de la FAO incombait au Directeur général).

7) **Structure organisationnelle du Siègre** (ajout au paragraphe 36): Les membres qui ont pris la parole se sont prononcés en faveur d'une intégration beaucoup plus générale des questions transversales et de la création d'unités de coordination de taille relativement modeste disposant de fonds pour jouer le rôle de catalyseur. Ils ont ainsi approuvé l'idée de l'EEI de créer quatre grands départements techniques, les ressources naturelles et le changement climatique n'étant pas confiés à un département distinct. De même, ils se sont prononcés contre l'idée d'une division distincte chargée de la gestion des connaissances ou du renforcement des capacités. Ils ont souligné que la force de la FAO résidait dans le rassemblement de toutes les disciplines techniques au sein d'une même organisation et la mobilisation de toutes ses unités et que cette ambition n'était pas facilitée lorsque chaque division ou département cherchait à renforcer séparément ses propres capacités. Des unités ainsi séparées avaient du mal à relier certaines questions à l'agriculture et aux populations rurales qui étaient au cœur du mandat de la FAO. La direction a estimé que les propositions de l'EEI ne semblaient pas correspondre à l'ampleur réelle de l'intégration des questions transversales au sein de la FAO et à la priorité qui devait leur être attribuée par la FAO, certaines questions transversales étant attribuées à de petites unités de coordination faisant rapport aux Directeurs généraux adjoints (renforcement des capacités et gestion des connaissances, ou environnement, par exemple), tandis que d'autres seraient confiées à des divisions au sein des départements techniques s'acquittant de cette fonction en même temps que d'autres programmes (climat et parité hommes-femmes, par exemple).

8) (Destiné à remplacer l'alinéa 36. 1): Plusieurs groupes de membres ont appuyé la proposition tendant à ce que deux postes supplémentaires de Directeur général adjoint soient créés pour décharger le Directeur général de certaines tâches et lui permettre de se consacrer aux questions politiques et stratégiques et à la communication de messages relatifs aux orientations. Cette mesure permettrait une meilleure intégration des travaux et une représentation plus fidèle des bureaux décentralisés. La réduction du nombre des Sous-Directeurs généraux compenserait les coûts entraînés par ces créations de postes. D'autres membres se sont prononcés en faveur de la création d'un poste supplémentaire de Directeur général adjoint chargé d'intégrer les questions transversales et de coordonner les départements techniques. Ils ont estimé qu'un Sous-Directeur général pourrait se charger de la liaison et de la coordination entre le Siègre et les bureaux décentralisés, tout en dirigeant le Département de la coopération technique qui fournit des services d'appui au terrain. Ceci éviterait également d'avoir au Siègre un coordonnateur d'un rang supérieur aux Sous-Directeurs régionaux, alors que ceux-ci devraient avoir davantage de pouvoirs (d'autres ont estimé que le poste actuel de Directeur général adjoint serait mieux à même de les appuyer). Certains membres se sont inquiétés également des coûts qu'impliquerait la création d'une strate supplémentaire et de deux unités importantes dirigées par deux Directeurs généraux adjoints supplémentaires. Tous sont convenus que si ces nouveaux postes étaient créés, il faudrait de toute façon que le premier critère de sélection soit la compétence, compte dûment tenu du principe de la représentation géographique équitable.

9) **Changement de culture au sein du Secrétariat, dont la manière de concevoir le risque** (en remplacement partiel du paragraphe 40, avec un paragraphe supplémentaire sur le changement de culture)

10) Les membres ont bien accueilli dans leur ensemble les propositions présentées par la direction sur la base d'un rapport de consultants sur un éventuel changement de culture. Nombre d'entre eux ont insisté sur la nécessité d'assurer à l'Organisation une meilleure visibilité, compte tenu de sa vocation à la communication. En particulier, il a été noté que la communication entre la direction et le personnel à propos du processus de réforme laissait à désirer. Plusieurs membres ont insisté sur la nécessité d'associer communication directe et communication par outils informatiques améliorés. On a souligné également que le Directeur général et les autres membres de la direction devaient faire preuve d'une réelle volonté de prendre en main et de manifester le changement de culture et qu'un suivi était nécessaire pour évaluer l'étendue réelle du changement culturel et la perception qu'en avaient les membres du personnel. Les membres ont demandé à être informés des ressources nécessaires pour mettre en œuvre ce processus (soulignant qu'il ne faudrait pas que des ressources du programme ordinaire soient soustraites aux programmes techniques et de développement pour le financer).

11) Les membres ont approuvé la proposition de mettre en place une équipe chargée du changement sous la direction du Directeur général adjoint. Ils ont également reconnu la nécessité d'une facilitation externe; la nécessité d'accorder aux membres de l'équipe chargée du changement des délais suffisants; et la participation du personnel décentralisé au travail de l'équipe. La direction a été exhortée à lancer sans attendre ce processus de changement culturel. En même temps, il fallait bien reconnaître qu'il s'agissait d'une entreprise de longue haleine, fondée sur la participation et une meilleure communication aussi bien horizontale que verticale, et étroitement liée aux politiques en matière de ressources humaines et à une culture de responsabilisation et de motivation.

12) **Politiques et pratiques en matière de ressources humaines** (en remplacement des paragraphes 45 et 46): Les membres ont souligné la valeur des ressources humaines de la FAO. Ils se sont félicités de la stratégie présentée par la direction et de la présence et de la contribution des organes représentant le personnel au débat. La stratégie présentait une vision qui devait maintenant se traduire par un plan d'action concret. Même si les résultats de l'examen exhaustif étaient destinés à améliorer encore ce plan, on pouvait déjà commencer à mettre en œuvre ces améliorations, parallèlement à l'examen. Il fallait identifier de manière détaillée les coûts d'un tel plan d'action et étudier les moyens de financer tout coût supplémentaire. Le plan d'action devrait aussi mettre l'accent sur les aspects suivants:

- a) Politique efficace en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes, notamment en ce qui concerne les pays en développement, sans pour autant négliger les critères essentiels de sélection en fonction du mérite;
- b) Formation plus poussée du personnel, y compris en matière de gestion;
- c) Mise en place d'un système de roulement du personnel fondé sur des critères clairs (il a été noté que la direction avait proposé de fonder cette politique sur des mesures d'incitation);
- d) Création d'un système cohérent de recrutement et de formation de jeunes professionnels, notamment issus de pays en développement, incluant le programme de stagiaires et des ressources adéquates;
- e) Décentralisation et délégation de pouvoirs décisionnels dans le cadre de politiques et dans des conditions bien définies;
- f) Poursuite de la politique de délégation de pouvoirs de la part de la Direction générale et des cadres supérieurs (les progrès enregistrés récemment à cet égard étaient les bienvenus, mais ne suffisaient pas);

- g) Plus large diffusion des vacances de postes à la FAO;
- h) Plus grande transparence dans le recrutement des fonctionnaires de rang supérieur et des représentants de la FAO;
- i) Transparence et mise en concurrence pour le recrutement de consultants, des mesures étant prises pour assurer l'équilibre géographique et la parité hommes-femmes;
- j) Rationalisation de l'emploi des retraités de la FAO, qui ne devraient pas être recrutés pour occuper à long terme des postes vacants par mesure d'économie. Les retraités de la FAO ne devraient pas non plus servir de conseillers principaux;
- k) Instauration rapide d'un système d'évaluation du personnel liant le travail du fonctionnaire à des objectifs organisationnels et reposant sur des cibles réalistes en matière de résultats et sur des critères d'évaluation objectifs;
- l) Plus grande souplesse dans le recrutement grâce à un classement à deux niveaux des postes;
- m) Amélioration des systèmes Oracle de façon à i) faciliter l'extraction et l'analyse des données et à ii) permettre une véritable gestion du personnel plutôt que le simple traitement des dossiers;
- n) Participation accrue des organes directeurs au contrôle des politiques en matière de ressources humaines par l'intermédiaire du Comité financier; et
- o) Intervention nécessaire des organes directeurs comme de la direction pour obtenir des changements au niveau du régime commun du système des Nations Unies.

13) La direction devrait faire régulièrement rapport aux organes directeurs, par l'intermédiaire du Comité financier, sur l'élaboration et la mise en œuvre du Plan relatif aux ressources humaines.

14) **Évaluation** (en remplacement des paragraphes 49 et 50): Les membres sont convenus avec l'EEI qu'une évaluation sérieuse était indispensable tant aux organes directeurs qu'à la direction et que cette évaluation devait être menée conformément aux souhaits des uns et de l'autre, mais de manière indépendante sur le plan opérationnel. La fonction d'évaluation était déjà à la FAO d'un niveau relativement élevé et constituait une bonne base de départ. Les aspects apprentissage et responsabilisation de l'évaluation étaient précieux tant pour les organes directeurs que pour la direction et renforçaient la confiance dans le processus. La transparence était importante, de même que la clarté concernant les arrangements institutionnels. La politique, la stratégie et les arrangements institutionnels de l'Organisation en matière d'évaluation devraient être intégrés dans une « Charte » soumise aux organes directeurs pour approbation. Tout en partageant dans une large mesure les vues de la direction, les membres ont également estimé que:

- a) le bureau de l'évaluation devrait faire partie intégrante de la structure du secrétariat de la FAO, en tant que bureau distinct rendant compte au Directeur général ou à son adjoint, ainsi qu'aux organes directeurs, par l'intermédiaire du Comité du Programme. Le Directeur général adjoint devrait continuer à présider le comité chargé de l'évaluation interne afin de donner des avis au Directeur général et ce comité devrait interagir avec le Comité du Programme à intervalles réguliers;
- b) le plan d'évaluation à horizon mobile devrait être approuvé par les organes directeurs, comme c'est le cas actuellement, après consultation avec le comité chargé de l'évaluation interne;
- c) le budget de l'évaluation devrait être fixé à un certain pourcentage du budget du Programme ordinaire et, une fois arrêté par les organes directeurs dans le cadre du processus d'approbation du PTB, devrait être pleinement protégé et alloué au bureau de l'évaluation. Un pourcentage du budget ordinaire plus élevé que ce n'est le cas

actuellement (un peu plus de 0,5 pour cent) devrait être alloué à l'évaluation, de nombreux membres estimant même qu'il devrait être porté progressivement à 1 pour cent, comme proposé par l'EEI. Il a été souligné également que tous les donateurs devraient respecter la décision du Conseil d'allouer à l'évaluation au moins 1 pour cent de tous les fonds extrabudgétaires;

- d) le directeur de l'évaluation devrait être recruté au niveau D2, conformément à la pratique des autres institutions ayant leur siège à Rome et au niveau de recrutement de l'Inspecteur général à la FAO. Le processus de sélection et de nomination devrait être professionnel et transparent et les organes directeurs devraient être pleinement consultés. Le directeur de l'évaluation devrait disposer d'un mandat de durée déterminée, renouvelable une fois seulement, sans possibilité immédiate d'affectation à un autre poste au sein de la FAO;
- e) tous les fonctionnaires et tous les consultants affectés au bureau de l'évaluation devraient être recrutés et nommés selon des procédures transparentes et professionnelles, le principal critère étant la compétence technique, compte dûment tenu des impératifs d'équilibre régional et de parité hommes-femmes. Le directeur de l'évaluation devrait être le principal responsable de la nomination du personnel du bureau et le seul responsable de la désignation des consultants (la direction a fait savoir aux membres que le personnel et les consultants du bureau de l'évaluation devraient être recrutés en tenant compte de divers impératifs tels que l'équilibre géographique et la parité hommes-femmes, comme c'était le cas ailleurs et que le système de délégation s'orientait déjà vers un transfert des responsabilités concernant la nomination du personnel et des consultants aux Sous-Directeurs généraux et aux directeurs de bureaux indépendants. La direction a donc estimé qu'aucune procédure spéciale ne s'imposait pour l'évaluation);
- f) l'assurance de qualité était très importante et un mécanisme d'évaluation par les pairs devrait être mis en place pour assurer l'examen périodique de la fonction d'évaluation;
- g) les processus de suivi de l'évaluation devraient être encore renforcés;
- h) tous les rapports d'évaluation, réactions de la direction et rapports de suivi devraient continuer à être des documents publics accessibles à tous les membres de la FAO. Il faudrait redoubler d'efforts pour les porter à l'attention de tous les membres des organes directeurs concernés;
- i) comme recommandé par l'EEI, le bureau de l'évaluation devrait jouer un rôle consultatif institutionnalisé auprès de la direction, pour tout ce qui concerne la gestion fondée sur les résultats ainsi que la programmation et la budgétisation, de manière à renforcer la boucle de rétroaction et d'apprentissage;
- j) l'évaluation devrait être coordonnée à l'échelle du système des Nations Unies, compte dûment tenu du travail du Corps commun d'inspection (CCI), et le bureau d'évaluation de la FAO devrait continuer à travailler en étroite collaboration avec le Groupe des Nations Unies chargé de l'évaluation (UNEG); et
- k) le bureau de l'évaluation devrait continuer à travailler en étroite collaboration avec le bureau de l'Inspecteur général et, le cas échéant, avec le Commissaire aux comptes, mais il n'a pas été jugé utile de fusionner les deux bureaux.

15) **Vérification interne** (ajout au paragraphe 51): Il importait que les organes directeurs reçoivent les rapports du Comité de vérification et puissent communiquer avec ce Comité.

16) **Comité du Programme et Comité financier** (ajout au paragraphe 56): Les membres sont convenus que:

- a) les fonctions du Comité du Programme et du Comité financier devraient être énoncées clairement dans les Textes fondamentaux et que, dans le cas du Comité du Programme, ces fonctions incluaient l'examen du travail de terrain et décentralisé, les priorités en matière de gouvernance mondiale et les partenariats et la coordination avec d'autres organisations pour le travail technique. Le Comité financier devrait couvrir, outre les questions financières, tous les aspects de l'administration, des services et de la gestion des ressources humaines;
- b) les Textes fondamentaux devraient préciser que les deux Comités sont tenus de communiquer au Conseil des recommandations sur les questions dont ils sont saisis;
- c) les deux Comités ne devraient pas mettre les questions aux voix, mais continuer à travailler sur la base du consensus;
- d) les deux Comités ne devraient pas être fusionnés;
- e) les deux Comités devraient tenir davantage de réunions conjointes et celles-ci devraient normalement être présidées par le Président indépendant du Conseil, qui devrait aussi normalement assister aux réunions des Comités;
- f) les présidents devraient être élus à titre personnel et ne devraient pas représenter leur région ou leur pays dans l'un ou l'autre des deux Comités; et
- g) la composition des Comités devrait être étoffée comme suit: outre le président, ils comprendraient chacun huit représentants des régions Afrique, Asie, Amérique latine et Caraïbes et Proche-Orient et quatre représentants des régions Europe, Amérique du Nord et Pacifique Sud-Ouest (1+8+4).

17) Efficacité et efficience des organes directeurs (ajout au paragraphe 62):

- a) Les membres sont convenus que le Conseil devrait axer l'essentiel de ses activités sur la prise de décisions et l'adoption de recommandations. Nombre d'entre eux ont approuvé la proposition tendant à ce qu'il ne soit plus rédigé de compte rendu intégral des débats et à ce que toute l'attention soit réservée à la rédaction des décisions, qui deviendraient plus claires. À leur avis, un aide-mémoire du président ou le compte rendu in extenso des débats pourrait suffire, le comité de rédaction n'étant plus appelé, le cas échéant, qu'à rédiger les décisions;
- b) La plupart des membres ont estimé que le Conseil devrait communiquer à la Conférence un ensemble clair de recommandations relatives au projet de Programme de travail et budget, notamment au niveau du budget, et qu'il appartenait au Conseil de transmettre cette proposition à la Conférence. Cette procédure devrait être stipulée dans les Textes fondamentaux. De leur point de vue, ceci inciterait le Conseil à mener des négociations sérieuses avant la Conférence et permettrait à celle-ci de ne pas passer autant de temps à débattre du budget aux dépens des questions agricoles de portée mondiale. En même temps, ceci n'empiéterait aucunement sur le mandat de la Conférence concernant l'adoption de décisions définitives. Un membre a émis des réserves concernant cette proposition; et
- c) Il a été convenu que le Conseil et la Conférence devraient continuer à faire tout leur possible pour prendre leurs décisions par consensus et ne recourir au vote qu'en dernier ressort. Dans le cas du Conseil, s'il n'était pas possible de parvenir à un consensus sur des décisions relevant de la Conférence et si une minorité substantielle était d'un avis différent, celui-ci devrait normalement être transmis à la Conférence en même temps que les vues de la majorité.