

Note sur la structure organisationnelle, rédigée à l'intention des Groupes de travail

1. Introduction

Lors de la réunion conjointe des Groupes de travail, tenue le vendredi 13 juin, de nombreux membres ont exprimé leurs préoccupations quant à l'organigramme et à la documentation connexe présentés par la Direction, qui ne reflétaient pas les demandes adressées à la Direction par les groupes de travail ou les principes qui avaient été examinés par ces Groupes.

Le Groupe de travail conjoint a demandé à la Direction de présenter une proposition remaniée afin de refléter les principes examinés par les Groupes de travail lors de réunions précédentes, d'expliquer et de justifier les propositions (notamment celles qui s'écartaient des recommandations de l'EEI), d'indiquer les effectifs pour chaque grande unité administrative et suggérer un échéancier possible pour l'introduction des changements.

Depuis la réunion, la Direction s'est lancée dans un long processus de préparation d'une nouvelle contribution, qui serait examinée par les Groupes de travail le 3 juillet. Ce processus s'est effectué en consultant largement les dirigeants et en tenant pleinement compte des principes qui sont à la base des propositions de l'EEI, ainsi que des domaines dans lesquels un consensus s'était dégagé parmi les Groupes de travail (comme présenté par le Secrétariat du CoC à la réunion du 13 juin).

La proposition d'organigramme a été élaborée dans un esprit de clarté et de simplicité. Elle est pleinement complétée par le présent document, qui:

- Explique les principes de base de cette contribution et précise les domaines d'accord et de désaccord par rapport aux propositions de l'EEI;
- décrit les mesures actuellement prises par la Direction dans les domaines clés du changement de culture et de la délégation de pouvoirs, qui ne peuvent pas être décrites dans un organigramme mais doivent être abordées en parallèle pour une bonne transformation de l'Organisation;
- expose les préoccupations de la Direction quant aux relations entre un organigramme révisé et les décisions qui restent à prendre concernant la fixation des priorités et les résultats de l'examen détaillé.

2. Contribution révisée de la Direction

La Direction, dans sa contribution révisée, répond positivement aux principes énoncés dans le rapport de l'EEI et aux domaines dans lesquels un consensus s'était dégagé parmi les Groupes de travail, en marquant son accord sur presque toutes les questions. La réponse de la Direction aux questions pour lesquelles un consensus s'était dégagé dans les Groupes de travail (telles qu'indiqués dans la présentation du Secrétariat du Comité de la Conférence à la réunion conjointe du 13 juin) et une explication concernant l'intégration de ces questions dans la contribution révisée de la Direction figurent ci-après:

Réponse aux questions soulevées lors de la réunion conjointe du 13 juin

| Observations des Groupes de travail | Réponse de la Direction |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Des ressources devraient être dégagées grâce aux changements organisationnels et devraient être réaffectées afin de renforcer les activités techniques de la FAO, y compris l'appui aux questions transversales | <p>Approuvé – nombre réduit de départements, de bureaux et de divisions, et déstratification au niveau des postes de directeur.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Consolider les unités à tous les niveaux (départements, divisions, services) pour réduire la fragmentation et le travail cloisonné et pour réaliser des économies sur les dépenses de gestion | <p>Approuvé – nombre réduit de départements. Il y aura également une consolidation au niveau des divisions, des services et des unités.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Flexibilité au niveau des structures des unités, selon leurs fonctions et leur taille (par exemple, petits départements sans divisions, divisions non subdivisées en services) | <p>Approuvé – sera reflété dans la structure finale par division, une fois définis les programmes prioritaires, et contribuera à faciliter le travail transversal.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Étendue raisonnable des responsabilités pour les postes de haut niveau et filières hiérarchiques | <p>Approuvé – l'étendue des responsabilités est réduite à 7 rapports pour le Directeur général et à 7 rapports pour un des deux Directeurs généraux adjoints, et 6 rapports pour l'autre.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Intégrer les Sous-Directeurs généraux régionaux dans la structure de planification et de gestion | <p>Approuvé – les Sous-Directeurs généraux régionaux seront représentés par le Directeur général adjoint chargé des opérations au Siège. Une unité rattachée au bureau du Directeur général adjoint se chargera de coordonner la fonction de représentation au sein des bureaux décentralisés.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Introduction de grades doubles pour les postes D2 et D1 et D1, ainsi que P5 | <p>Approuvé – des grades doubles seront introduits.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Les hauts gestionnaires conserveront une partie des ressources pour le travail transversal et pour faciliter l'action interdisciplinaire et la flexibilité | <p>Approuvé – des ressources seront mises à la disposition des bureaux des Directeurs généraux adjoints à cet effet.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Gérer le travail transversal: l'atout de la FAO réside dans le fait qu'elle puise dans toutes les disciplines techniques à la fois et cette synergie n'est pas facilitée par l'existence de divisions ou de départements séparés mettant en place des capacités séparées, pour les questions transversales. Intégrer les activités transversales à l'aide de petites unités centrales de coordination, plutôt qu'au moyen de départements ou de divisions séparés pour: | |

| Observations des Groupes de travail | Réponse de la Direction |
|---|---|
| Changements organisationnels spécifiques examinés: | |
| <ul style="list-style-type: none"> Créer un Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources faisant rapport au Directeur général afin d'intégrer l'élaboration des stratégies, la planification des programmes et la gestion et la mobilisation des ressources pour l'ensemble de l'Organisation | <p>Approuvé et reflété dans l'organigramme Le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources intégrera l'élaboration des stratégies, la planification des programmes et l'allocation des ressources pour toute l'Organisation. Cela permettra d'analyser les besoins stratégiques à l'échelle de toute l'Organisation et de planifier et contrôler de façon coordonnée l'utilisation des contributions ordinaires et des fonds extrabudgétaires dans un cadre budgétaire renforcé, axé sur les résultats. Le bureau sera composé de l'ancien bureau PBE, auquel s'ajouteront certains éléments du Département de la coopération technique. Les conclusions de l'examen détaillé pourraient contribuer à rationaliser davantage certaines fonctions de gestion financière.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Créer un bureau des communications internes et des affaires/relations intergouvernementales et interinstitutions afin d'améliorer la diffusion des messages de la FAO et de créer un point focal pour tous les types de partenariat et d'activités de liaison, y compris avec les Membres | <p>Approuvé et reflété dans l'organigramme Le Bureau des communications des affaires/relations intergouvernementales et interinstitutions sera créé en regroupant l'ancien bureau de la coordination à l'échelle des Nations Unies et du suivi des OMD (UNC) et une partie de l'ancienne division KCI.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Créer un seul département des services internes, rassemblant tous les services de soutien | <p>Approuvé et reflété dans l'organigramme (sous réserve des conclusions de l'Examen détaillé) La proposition de la Direction intègre la recommandation visant à créer un seul département des services internes, regroupant tous les services de soutien. Il est obtenu en regroupant des divisions du Département KC (Technologies de l'information et Conférences, Conseil et protocole). La composition du département lui-même sera définie sur la base des conclusions de la première phase de l'examen détaillé, prévues pour septembre 2008. La Direction estime qu'une filière hiérarchique prévoyant que les services internes sont placés sous l'autorité du Directeur général adjoint chargé des opérations garantira un meilleur alignement et une meilleure capacité d'ajustement des services de soutien en fonction des besoins opérationnels de l'Organisation – par exemple, pour les achats et les ressources humaines. L'examen détaillé déterminera également la place à réserver à la fonction stratégique de gestion des ressources humaines.</p> |

| Observations des Groupes de travail | Réponse de la Direction |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Pas de département séparé chargé de l'élevage | <p>Approuvé et reflété dans l'organigramme</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Les bureaux décentralisés, y compris les représentants de la FAO, sont rattachés aux Sous-Directeurs généraux-Représentants régionaux (point focal de l'Organisation au Siège assuré par les services d'appui au développement du Programme de terrain) | <p>Approuvé et reflété dans l'organigramme La Direction est d'accord avec la recommandation tendant à ce que les rapports techniques et de substance des bureaux des représentants de la FAO soient adressés aux bureaux régionaux. Toutefois, pour des questions d'étendue des responsabilités, la Direction pense que les représentants de la FAO devraient faire rapport aux bureaux régionaux sur ces questions par l'intermédiaire des bureaux sous-régionaux. Les considérations d'ordre régional restent toutefois importantes et il n'existe pas de solution unique adaptée à tous les cas: pour certaines régions, il pourrait être préférable que les représentants de la FAO fassent directement rapport aux bureaux régionaux.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Évaluation – bureau séparé faisant rapport à la fois au Directeur général et aux Organes directeurs et indépendance de la fonction d'évaluation sur le plan opérationnel | <p>Approuvé et reflété dans l'organigramme Un bureau séparé de l'Évaluation, qui fait rapport à la fois au Directeur général et aux organes directeurs et peut travailler en toute indépendance sur le plan opérationnel, a été inséré dans l'organigramme.</p> |
| Directeurs généraux adjoints: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Des vues divergentes ont été exprimées quant à la nécessité de créer un ou deux postes supplémentaires de Directeur général adjoint: * Favorables à 2 Directeurs généraux adjoints supplémentaires: cela permettrait au Directeur général de se concentrer sur les questions de politique et de stratégies, d'assurer une meilleure intégration du travail et une meilleure représentation des bureaux décentralisés. Une telle mesure irait dans le sens d'une étendue raisonnable des responsabilités. Les coûts seraient compensés par une réduction du nombre de Sous-Directeurs généraux * Favorables à 1 Directeur général adjoint supplémentaire: préoccupations concernant l'adjonction d'un niveau hiérarchique et les coûts. Ce Directeur général adjoint serait chargé d'intégrer des questions transversales et de coordonner les départements | <p>Aucune orientation précise n'a été reçue des Groupes de travail. La proposition prévoit deux Directeurs généraux adjoints, ce qui répond au principe d'une étendue raisonnable des responsabilités au niveau de la haute Direction. Cela répond également aux préoccupations exprimées quant à un niveau hiérarchique supplémentaire.</p> |

| Observations des Groupes de travail | Réponse de la Direction |
|--|--|
| <p>techniques. Le Sous-Directeur général chargé du Département de la coopération technique devrait agir en liaison avec les bureaux décentralisés et coordonner leur action (il ne serait donc pas placé au-dessus des Sous-Directeurs généraux régionaux)</p> <p>* Préférant n'ajouter aucun poste de Directeur général adjoint, le seul Directeur général adjoint serait Chef des opérations. Aucun coût supplémentaire et filière hiérarchique simple</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Un Directeur général adjoint Chef des opérations se chargerait de superviser le travail au jour le jour de l'Organisation libérant ainsi le Directeur général pour l'élaboration des politiques, les activités de plaidoyer, etc. | <p>Non approuvé - Le Directeur général peut nommer l'un des deux Directeurs généraux adjoints comme fonctionnaire en charge de l'Organisation pendant son absence. La plupart des fonctions de direction générale seront assurées par les deux Directeurs généraux adjoints proposés. L'introduction d'un Chef des opérations irait également à l'encontre du principe de subsidiarité et à cet égard, un grand nombre de décisions qui relevaient auparavant du Directeur général ont maintenant été déléguées à des niveaux de gestion inférieurs au niveau des Directeurs généraux adjoints.</p> |

L'organigramme proposé est facile à lire et à comprendre. Il regroupe les structures organisationnelles et définit des filières hiérarchiques précises. Il suit clairement les recommandations de l'EEI concernant les trois axes du travail de la FAO – i) Opérations et renforcement des capacités, ii) Activités techniques et gestion des connaissances et iii) Services internes de l'Organisation. Pour chaque grand axe, le regroupement des unités reflète leurs activités primaires, ce qui n'empêche en rien toute la gamme des activités interdépartementales et d'autres activités transversales. Cette tendance est encore accentuée par le cadre général axé sur les résultats, qui appuie à la fois la collaboration horizontale et les filières hiérarchiques verticales dans la réalisation des objectifs de l'Organisation.

La structure proposée regroupe les unités aux niveaux des départements, des divisions et des services afin de réduire la fragmentation et le travail en cloisonnement. Elle réduit le nombre de départements et donne la possibilité de prendre des mesures afin d'atteindre, d'ici la fin de l'exercice biennal 2010-11, des économies d'un montant équivalant à celui prévu dans la proposition de l'EEI, moyennant l'élimination d'unités et la déstratification, y compris celles de 2006-07. Ces économies contribueront aux économies non identifiées et aux gains d'efficience requis en 2008-09. Les sommes économisées pendant l'exercice 2010-11 seraient réaffectées aux activités techniques de la FAO.

La structure proposée donne à la Direction la flexibilité voulue pour affiner les domaines fonctionnels couverts par chaque département ainsi que la structure des divisions, sur la base des résultats des discussions en cours concernant les priorités relatives du programme et l'examen détaillé. Lorsque de telles données seront disponibles, des informations complètes seront fournies aux membres, y compris une indication du nombre de postes de directeur, du cadre organique et des services généraux pour chaque grande unité administrative. Entre-temps, le tableau des effectifs, par niveau, pour l'exercice 2008-09, est reproduit à l'Annexe 1 et des informations sont fournies sur l'utilisation des ressources humaines hors personnel par département figurent à l'Annexe 2.

3. Calendrier

La Direction souhaite introduire des changements de manière progressive et en agissant de façon responsable sur le plan social. Si des changements sont introduits très rapidement, les effets sociaux seront plus marqués et les coûts initiaux, plus élevés.

Un calendrier possible serait d'introduire les dispositions révisées concernant l'Évaluation, la fonction d'éthique et le Bureau des communications internes et des affaires/relations intergouvernementales et interinstitutions en 2009, en attendant, pour les autres changements, les résultats de l'examen détaillé et de la définition des priorités du programme.

4. Questions non couvertes dans l'organigramme révisé

Un organigramme ne peut donner qu'un aperçu bidimensionnel et statique d'une Organisation. Une myriade de filières hiérarchiques horizontales, de forums interdépartementaux, de délégations d'autorité et d'autres aspects du changement de culture et des initiatives de gestion du changement ne peuvent être représentés à l'aide d'un organigramme; ils ne feraient d'ailleurs que confondre les messages que doit conférer un organigramme. Il faut toutefois souligner que la mise en place d'une structure organisationnelle révisée n'est que l'un des éléments du programme global de changement de culture, même s'il s'agit d'un élément important pour la réussite de la réforme. L'occasion est saisie de confirmer le niveau d'activité dans ces autres domaines apparentés.

La prise en mains de cette initiative par le Directeur général adjoint montre bien la priorité que la Direction accorde au **programme de changement de culture**. Une Équipe du changement est actuellement constituée à partir d'une meilleure section transversale représentative de l'ensemble du personnel, compte tenu de critères tels que les niveaux hiérarchiques (Sous-Directeurs généraux, Directeurs de division, cadre organique et services généraux), l'expérience du travail au Siège et sur le terrain, la parité hommes-femmes, l'ancienneté ainsi que la diversité régionale et culturelle. Cette Équipe du changement sera le moteur du processus de changement et jouera un rôle de premier plan dans l'élaboration d'une vision interne pour encourager et faciliter la communication et le dialogue, suivre la mise en œuvre de toutes les initiatives de changement et faciliter l'intégration du changement. Un facilitateur externe est actuellement engagé et il devrait commencer à travailler à partir de juillet 2008.

Le processus de **délégations de pouvoirs** s'intensifie et un nombre important de délégations de pouvoirs du Directeur général (125) a été récemment introduit au niveau le plus bas de subsidiarité (cette liste peut être consultée par les membres, sur demande). Cela représente également un élément fondamental de l'examen détaillé. L'approche suivie sera donc axée sur le client, plutôt que sur le fournisseur, et il faudra déterminer si les instruments administratifs

sont appropriés, compte tenu de l'évolution des modes d'exécution du programme de la FAO, si le niveau de délégation de pouvoirs est adapté pour donner au personnel les pouvoirs voulus dans un cadre approprié de probité et de contrôle et si les arrangements d'exécution des dispositions proposées sont efficaces et efficients. À cet égard, la structure et les fonctions du Département des services internes, qui font l'objet de l'examen détaillé, seront définies sur la base du modèle d'activité révisé qui sera produit dans le cadre de cet examen pour septembre 2008.

La myriade de **filières informelles de rapport et de communication** et de forums interdépartementaux sera pleinement décrite dans les nouveaux arrangements et, dans le nouveau cadre pour les résultats de l'Organisation, une importance égale sera accordée à l'aspect horizontal de l'exécution des résultats de l'Organisation et aux filières hiérarchiques verticales. L'un des principaux avantages comparatifs de la FAO réside dans son aptitude à réaliser des activités interdisciplinaires et cela est reflété par l'importance renouvelée accordée à la contribution des unités aux objectifs et résultats de l'Organisation dans son ensemble, par opposition aux objectifs et résultats des départements. Le regroupement d'entités organisationnelles sous un Directeur général adjoint particulier ne doit donc pas être interprété comme une occasion manquée de travail latéral. Le regroupement des principaux départements techniques du Siège sous le Directeur général adjoint chargé des connaissances indique bien le principal fil directeur et ouvre des possibilités de collaboration, de partenariat et d'initiatives coordonnées, axées sur les résultats, à l'appui des opérations et du renforcement des capacités. Les relations étroites entre les unités décentralisées et le Département de la coopération technique reflètent le principal objectif des activités opérationnelles, mais ne diminuent en rien la contribution de ces unités à l'échange des connaissances, les relations entre activités normatives et opérationnelles étant de nature cyclique plutôt que linéaire.

5. Récapitulation

La Direction pense que la proposition actuelle tient pleinement compte de tous les domaines dans lesquels un consensus s'est dégagé dans les Groupes de travail ainsi que des principes énoncés dans le rapport de l'EEI. Elle indique clairement les nombreux domaines d'accord et les quelques zones de désaccord. L'organigramme proposé présente de nombreuses similitudes et synergies avec l'organigramme proposé par l'EEI. Il peut être mis en place sur la période allant de 2009 à 2011 et, combiné à d'autres initiatives de changement de culture, il offre une plate-forme solide pour permettre à l'Organisation d'aller de l'avant et de réaliser ses objectifs stratégiques.

Annexe 1 - Effectifs, par niveau**Effectifs du PTB 2008-09, par niveau, au 1er janvier 2008**

Sur la base de l'Annexe 10 C du PTB 2008-09

| DIV | D et catégories supérieures | Cadre organique | FRN | Services généraux | Total |
|------------|------------------------------------|------------------------|------------|--------------------------|--------------|
| ODG | 18 | 67 | | 61 | 146 |
| AG | 16 | 125 | | 81 | 222 |
| ES | 15 | 90 | | 78 | 183 |
| FI | 10 | 65 | | 53 | 128 |
| FO | 10 | 37 | | 27 | 74 |
| NR | 10 | 54 | | 41 | 105 |
| TC | 19 | 113 | | 89 | 221 |
| AF | 13 | 97 | | 275 | 385 |
| KC | 9 | 166 | 4 | 156 | 335 |
| FAOR | 37 | 39 | 159 | 480 | 715 |
| LO | 7 | 13 | | 23 | 43 |
| RO | 7 | 106 | 4 | 211 | 328 |
| SO | 10 | 80 | 21 | 70 | 181 |
| Total | 181 | 1,052 | 188 | 1,644 | 3,065 |

Annexe 2 – Données de 2007 sur l'utilisation des ressources humaines hors personnel par les départements

Le Tableau 1 indique le nombre de mois de travail de consultants engagés à temps plein en 2007 par les départements.

Tableau 1 – Consultants

| DIV | Mois de travail |
|--------------|------------------------|
| ODG | 326 |
| AG | 1,015 |
| ES | 97 |
| FI | 292 |
| FO | 444 |
| NR | 535 |
| TC | 3,752 |
| AF | 814 |
| KC | 510 |
| DOs | 8,554 |
| Total | 16,339 |

Le Tableau 2 indique la durée totale, en mois, des contrats-cadres conclus avec des consultants en 2007 pour des services ponctuels. Le nombre de mois de travail sera inférieur à la durée de chaque affectation, ce qui est normal dans le cas d'un contrat-cadre pour des services ponctuels.

*Tableau 2 - Consultants
(contrats-cadres pour
des services ponctuels)*

| DIV | Mois d'affectation |
|--------------|---------------------------|
| ODG | 237 |
| AG | 1,217 |
| ES | 1,418 |
| FI | 976 |
| FO | 176 |
| NR | 436 |
| TC | 1,041 |
| AF | 719 |
| KC | 783 |
| DOs | 1,568 |
| Total | 8,571 |