

**Aide-mémoire des Présidents de la réunion conjointe des Groupes de travail I et III du
Comité de la Conférence pour le suivi de l'EEI
Mardi 1^{er} avril 2008**

Vic Heard, Président du GT I et Ramalingam Parasuram, Président du GT III

1) **Structure organisationnelle du Siège** (recommandations 6.6 à 6.18 de l'EEI) – voir à l'Annexe I la proposition de l'EEI et à l'Annexe II la structure actuelle. Certains membres ont appuyé sans réserve les propositions de l'EEI, tandis que d'autres ont estimé qu'il était nécessaire de mener une réflexion supplémentaire en attendant des propositions détaillées de la Direction (en soulignant que la structure organisationnelle était essentiellement une fonction de la Direction, les organes directeurs établissant les principes fondamentaux en la matière). Tous les membres ont été d'accord sur les principes proposés dans l'EEI en matière de renforcement de la structure organisationnelle de la FAO, notamment:

- a) Assurer une étendue du contrôle gérable dans les différents rapports aux divers gestionnaires à tous les niveaux, y compris celui du Directeur général;
- b) Adopter des mesures organisationnelles de nature à réduire la tendance de la FAO à travailler dans des conditions de cloisonnement, notamment:
 - i) le regroupement des unités à tous les niveaux afin de réduire la fragmentation et d'abaisser le coût des postes du haut de la hiérarchie,
 - ii) la fourniture de budgets gérés en haut de la hiérarchie afin de faciliter les travaux entre unités et départements;
- c) Améliorer l'intégration du Siège et des bureaux décentralisés, notamment la représentation des bureaux décentralisés dans le cadre des processus de décision au plus haut niveau;
- d) Donner davantage de souplesse à la structure des unités, selon leurs fonctions et leurs effectifs;
- e) Déstratifier – réduire les postes de direction, notamment aux grades D1 et D2, et parallèlement adopter deux grades pour les postes;
- f) Mieux définir les responsabilités accompagnées des délégations de pouvoirs nécessaires dans le cadre de politiques claires, favorisant la gestion en fonction des résultats (et réduisant les chevauchements de fonctions, notamment avec le Cabinet). La Direction a également précisé que le principe de la délégation de pouvoirs pouvait encore être conservé, même si tous les départements n'étaient pas dotés d'une structure divisionnaire; et
- g) Réaliser des économies sur les coûts.

2) Les membres ont pris note de l'accord général de la Direction sur les principes avancés par l'EEI. En outre, la Direction a indiqué que certaines mesures de déstratification progressive étaient déjà en vigueur grâce à l'élimination de certains postes de grade D1. Les membres ont également noté que lors des débats précédents au sein des groupes de travail, le concept, avancé par l'EEI, d'un bureau de la stratégie, des ressources et de la planification regroupé pour intégrer l'élaboration de stratégies, la planification du programme et la mobilisation de ressources pour l'ensemble de l'Organisation avait été bien accueilli, tandis que les membres avaient formulé des réserves quant à la mise en place d'un département distinct de l'élevage (il a été convenu que l'élevage méritait un rang plus élevé de priorité et davantage d'efforts, mais on a estimé que la séparation de l'élevage et des cultures que comporterait la création d'un autre département renforcerait le cloisonnement technique au lieu de le réduire).

En ce qui concerne les propositions spécifiques de l'EEI:

- a) Deux Directeurs généraux adjoints supplémentaires pour assurer l'intégration des travaux des départements techniques, des bureaux décentralisés et des activités de terrain: Plusieurs groupes de membres se sont déclarés favorables à cette proposition de l'EEI en notant que les incidences sur les coûts étaient limitées, car elle était compensée par la diminution du nombre des Sous-Directeurs généraux. Elle libérerait le Directeur général, lui permettant de concentrer ses efforts sur les questions de politique et de stratégie et de communiquer les messages généraux de l'Organisation. À leur avis, cette proposition assurerait également une meilleure intégration des travaux de l'Organisation et une représentation plus complète des bureaux décentralisés à la prise de décisions. D'autres membres ont indiqué qu'ils craignaient que cette proposition crée une strate de plus et qu'elle entraîne également des coûts supplémentaires. Selon eux, elle pourrait aboutir à la création de deux nouveaux cloisonnements importants séparant les départements techniques centralisés et les bureaux décentralisés (il a néanmoins été noté que ce n'était pas nécessairement le cas si des lignes de communication horizontale étaient renforcées avec les départements techniques). Les membres ont estimé que, s'il devait y avoir deux Directeurs généraux adjoints supplémentaires, l'équilibre géographique devrait entrer en ligne de compte dans les critères de nomination, outre les critères de la compétence qui l'emportaient;
- b) Les participants se sont généralement accordés à dire que le Directeur général adjoint serait clairement désigné comme chef des opérations, supervisant et coordonnant les activités quotidiennes de l'Organisation et certains membres ont noté qu'avec cette responsabilité, la nomination devrait à l'évidence être fondée sur les compétences, plutôt que sur des critères politiques;
- c) L'établissement du double grade pour les postes D2 et D1 et D1 et P5 a également été accepté et la Direction a estimé qu'il était possible;
- d) Bien que certains membres aient parlé en faveur d'un département distinct de l'élevage, les participants ont de nouveau confirmé le débat précédent selon lequel la création d'un nouveau département ne serait pas souhaitable;
- e) Un membre a estimé que les deux bureaux regroupés proposés par l'EEI (i. pour la stratégie, les ressources et la planification et ii. pour les communications de l'Organisation et les relations interinstitutions et intergouvernementales) devraient être établis, mais dirigés au grade D2 plutôt qu'au grade de Sous-Directeur général.

3) Ce point sera examiné plus avant à la réunion conjointe des Groupes de travail I et III prévue pour le 5 mai. À cette occasion, la Direction a été invitée à fournir:

- a) des informations sur les avantages retirés des dernières activités de la réforme de l'Organisation, lancée pendant l'exercice 2006-2007;
- b) les propositions de la Direction pour la poursuite de la réforme, compte dûment tenu des principes de l'EEI en matière de réforme convenus plus haut et des propositions de l'EEI relatives au changement;
- c) des chiffres indicatifs des économies et des coûts et notamment, mais séparément, les coûts de transition dépendant du rythme auquel les changements sont adoptés.

4) **Stratégie en matière de partenariat** (recommandation 5.1 de l'EEI): Les recommandations de l'EEI dans ce domaine ont bénéficié d'un large soutien. Les membres étaient favorables à l'approche présentée par la Direction et attendaient avec intérêt de

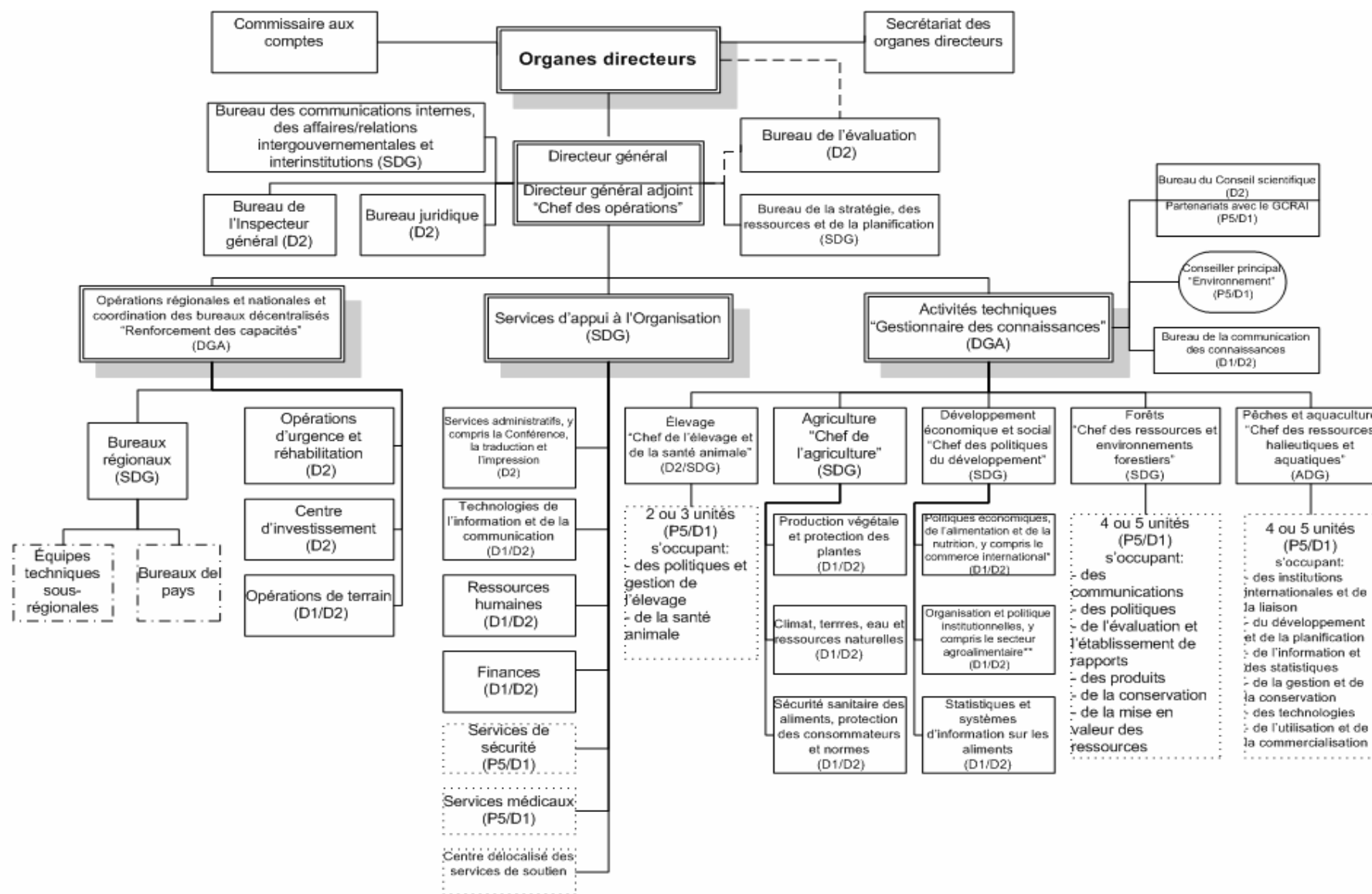
recevoir les grandes lignes de la stratégie que la Direction fournirait en juin. En outre, les membres:

- a) ont confirmé l'importance qu'il y avait à accroître la collaboration entre institutions ayant leur siège à Rome. Tout en appréciant les progrès faits dans certains domaines, tels que la collaboration entre le Centre d'investissement et le FIDA et la collaboration avec le FIDA relative aux finances rurales et au développement des agro-industries, les membres ont déploré l'absence de progrès général entre les trois organisations, et notamment en ce qui concerne des services administratifs communs. Il a également été reconnu que les membres devaient intervenir activement sur cette question au sein des organes directeurs des trois organisations;
- b) ont souligné l'importance d'un véritable partenariat à l'échelle régionale et nationale (domaine où l'EEI a constaté une certaine faiblesse) et ont noté que l'EEI mettait l'accent sur la collaboration avec la famille des Nations Unies et en particulier avec le FIDA et aussi d'autres organisations régionales telles que l'IICA à l'échelle régionale. Cependant, l'approche présentée par la Direction ne comportait pas une explication des modalités selon lesquelles la FAO entend travailler en partenariat à l'échelle des pays;
- c) se sont félicités des partenariats avec le secteur privé, tandis que certains membres ont souligné que ceux-ci devraient être choisis avec soin, pour sauvegarder la réputation de la FAO en matière d'impartialité.

5) La Direction donnera des renseignements sur la FAO et les programmes relatifs à l'unité d'action des Nations Unies à la réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier en mai. La possibilité de constituer un groupe des « Amis de l'unité d'action » a également été examinée.

Annexe 1 – Structure organisationnelle proposée par l’EEI

Figure 6.5: Structure possible de la FAO



Notes:

*: Économie, alimentation, nutrition, politiques commerciales, y compris TCA au Siège.

** : Parité, vulgarisation, formation, emploi, institutions et politiques en matière de recherche, régimes fonciers, secteur agroalimentaire (y compris la commercialisation) et finances rurales.

..... : Les cadres en pointillés représentent des unités.

_____ : Les cadres en ligne continue représentent des divisions ou des bureaux.

Annexe 2 – Structure actuelle du Siège de la FAO

Structure du Siège de la FAO

Bureau de l'Inspecteur général, AUD				Direction générale Directeur général Directeur général adjoint		Bureau juridique, LEG	
Bureau de la coordination à l'échelle des Nations Unies et du suivi des OMD, UNC				Cabinet du Directeur général		Bureau du programme, du budget et de l'évaluation, PBE	
				Bureau de la coordination et de la décentralisation, OCD			
AG Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs <i>Centre de gestion des crises</i>	FO Département des forêts	FI Département des pêches et de l'aquaculture	NR Département de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement <i>Secrétariat du Conseil scientifique du GCRAI</i>	ES Département du développement économique et social	TC Département de la coopération technique	KC Département des connaissances et de la communication <i>Alliance internationale contre la faim</i>	AF Département des ressources humaines, financières et matérielles <i>- Centre des services communs - Service médical - Service de la sécurité</i>
Division de la production et de la santé animales, AGA	Division de l'économie et des politiques forestières, FOE	Division de l'économie et des politiques de la pêche et de l'aquaculture, FIE	Division des terres et des eaux, NRL	Division de la parité, de l'équité et de l'emploi rural, ESW	Division de l'assistance aux politiques et de la mobilisation des ressources, TCA	Division des technologies de l'information, KCT	Division des finances, AFF
Division de la production végétale et de la protection des plantes, AGP	Division de la gestion des forêts, FOM	Division de la gestion des pêches et de l'aquaculture, FIM	Division de l'environnement, des changements climatiques et de la bioénergie, NRC	Division de l'économie du développement agricole, ESA	Division du Centre d'investissement, TCI	Division de l'échange des connaissances et du renforcement des capacités, KCE	Division de la gestion des ressources humaines, AFH
Division de la nutrition et de la protection des consommateurs, AGN	Division des produits et des industries, FOI	Division des produits et de l'industrie de la pêche, FII	Division de la recherche et de la vulgarisation, NRR	Division du commerce et des marchés, EST	Division des opérations de terrain, TCO	Division de la communication, KCI	Division des services administratifs, AFS
Division des infrastructures rurales et des agro-industries, AGS				Division de la statistique, ESS	Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation, TCE	Division de la Conférence, du Conseil et du protocole, KCC	

Annexe 3 – Partenariats – Présentation de la Direction

La Direction de la FAO appuie la mise en œuvre de la recommandation 5.1 de l'EEI:

- a) en élaborant une stratégie de partenariat à l'échelle de l'Organisation;
- b) en instaurant une culture plus forte des partenariats;
- c) en stimulant une approche plus stratégique et moins fragmentée des partenariats.

Nouvelle stratégie (les travaux préparatoires sont déjà en cours)

- La stratégie à l'échelle de l'Organisation offrira des indications générales et un appui pour les partenariats à tous les niveaux
- Un élément à approfondir est la conclusion de l'EEI selon laquelle les partenariats de la FAO à l'échelle des pays sont particulièrement faibles

Principaux éléments

- Définir des principes directeurs, des objectifs et une portée
- Mettre à profit les enseignements tirés, les réussites et les contraintes
- Projet de plan d'action pour la mise en œuvre

Objectifs de la stratégie

- Renforcer la capacité de la FAO d'obtention des résultats souhaités et renforcer les effets dans le domaine relevant de son mandat
- Permettre des approches plus horizontales, multidisciplinaires et intégrées des défis complexes et multidimensionnels du développement

Principes directeurs

- L'aptitude de la FAO à s'acquitter de son mandat dépend de son aptitude à travailler en partenariat
- Le partenariat n'est pas une fin en soi, mais plutôt un moyen d'obtenir une plus grande efficacité
- L'approche du partenariat adoptée par la FAO est fondée sur les résultats
- La FAO privilégie son avantage comparatif
- La FAO tire activement les enseignements de ses expériences en matière de partenariat

Raisons de la mise en place de partenariats

- La FAO établit des partenariats avec d'autres instances pour renforcer son rôle de gouvernance mondiale
- Les partenariats renforcent la qualité technique des réalisations de la FAO et ajoutent de la valeur aux travaux de la FAO
- Les partenariats renforcent la collaboration horizontale (par exemple activités de programmation, financement, plaidoyer)
- Les partenariats permettent aux services de la FAO de mieux atteindre les utilisateurs finals

Pourquoi travailler en partenariat avec la FAO?

- La FAO est une enceinte neutre
- Rôle de mise en commun des connaissances et compétences techniques

Comment assurer la mise en œuvre

- Changement de culture
- Incitations
- Modification des politiques et pratiques
- Analyse des incidences sur les ressources
- Attribution des responsabilités
- Établissement de rapports intérimaires, etc.

Les prochaines étapes

- D'ici à la fin de juin 2008, terminer les travaux préparatoires d'élaboration d'une nouvelle stratégie
- Nécessité de consultations et de contributions internes à l'Organisation, établies sur le modèle de l'évaluation des partenariats et alliances de 2005
- Le Bureau de la coordination et du suivi des Objectifs du Millénaire pour le développement s'appuiera sur un soutien et des contributions de tous les secteurs de la FAO.