

Note aux Groupes de travail sur la structure organisationnelle

A. Introduction

1. À la réunion conjointe des Groupes de travail du 3 juillet, les Membres se sont félicités des contributions révisées de la Direction qui, à leur avis, étaient beaucoup plus conformes aux principes convenus par les Groupes de travail conjoints et aux propositions de l'EEI. Il y a eu un débat approfondi lors de la réunion sur le séquençage des changements pendant la période 2009-11, les dépendances à l'égard des débats des Membres au sujet des programmes et sur l'Examen détaillé en cours. Il y a également eu un échange de vues approfondi sur les filières suivies pour rendre compte, le nombre de directeurs généraux adjoints, le maintien proposé d'un département pour les ressources naturelles et la responsabilité organisationnelle de la mobilisation des ressources.

2. La Direction a été invitée à présenter ses propositions ultérieures en vue de leur examen par les Groupes de travail, compte tenu des débats qui s'étaient tenus pendant la réunion et des considérations du Groupe de travail I sur les Objectifs stratégiques et les résultats de l'Organisation. Ces apports supplémentaires sont décrits dans le présent document et concernent:

- les objectifs d'économies pour la reprogrammation des ressources en faveur des activités techniques de la FAO;
- les dispositions relatives à la Direction exécutive;
- la structure des responsabilités relatives aux Objectifs stratégiques;
- les mécanismes de nature à améliorer les activités transversales;
- un plan clair indiquant le déroulement des changements de structure organisationnelle, à compter de 2009, l'achèvement étant prévu pendant l'exercice 2010-11;

B. Contributions ultérieures de la Direction

3. La contribution fournie par la Direction à la réunion conjointe le 3 juillet opérait une distinction claire entre les deux stades du développement organisationnel:

- les principaux liens entre les bureaux de haut niveau et les liens hiérarchiques;
- les mécanismes d'exécution organisationnelle au sein des départements.

4. La Direction avait précédemment souligné que des renseignements précis pour l'ensemble de la structure pourraient être donnés après l'établissement des priorités dans le cadre de la formulation détaillée des résultats de l'Organisation indiqués dans le prochain Plan à moyen terme, qui serait préparé en 2009, et après avoir tenu compte des résultats de l'Examen détaillé qui serait terminé en avril 2009.

5. En conséquence, le premier semestre de 2009 comportera principalement la planification et la préparation d'un programme général et d'un plan de gestion des ressources humaines et les informations seront établies et regroupées dans le cadre de la formulation du Programme de travail et budget (PTB) 2010-11 pendant l'été 2009, qui sera intégralement mis en œuvre pendant l'exercice 2010-11.

a) Objectifs d'économie aux niveaux des Sous-Directeurs généraux et des classes D1 et D2 pour la reprogrammation des ressources en faveur des activités techniques de la FAO

6. Dans sa contribution du 3 juillet, la Direction (voir organigramme joint) a réduit le nombre des départements et a jeté les bases de la réalisation, d'ici à la fin de l'exercice 2010-11, d'économies du même ordre de grandeur que celui qui figure dans la proposition de l'EEI, grâce à l'élimination

d'unités et à la déstratification de la pyramide hiérarchique au Siège. Ce qui était prévu dans le rapport de l'EEI était une réduction de 33 pour cent - de 120 fonctionnaires de Direction ou des catégories supérieures à 80 fonctionnaires, les économies ainsi obtenues s'établissant, d'après les estimations, à 25 millions d'USD par exercice biennal (20 millions d'USD issus de la déstratification de la catégorie de Directeur et 5 millions d'USD découlant de la suppression des postes d'appui connexes). La Direction convient que c'est là l'objectif de réduction à obtenir par la restructuration et la déstratification du Siège, les économies ainsi dégagées étant réinjectées dans les programmes techniques de l'Organisation.

7. Une réduction de 13 postes de Direction a déjà été proposée en 2008-09, et représenterait 6,4 millions d'USD d'économies des 22 millions d'USD nécessaires pour l'élément de gains d'efficacité du PTB 2008-09. Il reste donc 27 postes de Direction à supprimer des effectifs du Siège pour 2010-11 lors de la restructuration et de la déstratification.

8. La structure présentée le 3 juillet réorganise les bureaux autour du Directeur général et réduit le nombre de départements par une réaffectation des fonctions du Département des connaissances et de la communication. La structure permet d'obtenir une baisse nette de deux postes "D-2 et catégories supérieures", moyennant la création d'un poste de Directeur général adjoint, la suppression de deux postes de Sous-Directeurs généraux (Département des connaissances et de la communication (KC) et Bureau de la coordination à l'échelle des Nations Unies et du suivi des OMD (UNC)) et la suppression d'un poste D-2 du nouveau Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation (relevant actuellement de deux divisions, la Division de l'échange des connaissances et du renforcement des capacités (KCE) et la Division de la recherche et de la vulgarisation (NRR).

9. Les modalités nécessaires de la déstratification seront identifiées d'ici à la fin de 2008 et pendant l'année 2009 et mises en œuvre en 2010-11 dans le cadre du PTB 2010-11. Elle pourrait comporter, notamment, l'adoption d'un nouvel modèle de gestion rationalisé au niveau divisionnaire, à savoir un Directeur de Division, un D-1 Fonctionnaire principal, ayant une fonction d'exécution, et une équipe de Chefs de Sous-Division de classe P-5. Si ce modèle était appliqué à la plupart des divisions du Siège, il permettrait d'obtenir une économie de 25 postes de Direction et de catégories supérieures. Les économies prévues devant être réinjectées dans les activités techniques de l'Organisation s'établiraient à 17,4 millions d'USD (13,3 millions d'USD issus de la déstratification des postes de Direction et 4,1 millions d'USD issus de la suppression des postes d'appui connexes).

10. On trouvera au Tableau 1 ci-après une récapitulation quantitative de l'objectif de réduction devant être obtenu grâce à la restructuration du Siège.

Tableau 1 – Récapitulation des mesures de déstratification des postes de Direction /restructuration, 2008-11

Mesure	Déstratification des postes de Direction		Postes classes connexes	Économies pour l'exercice	Montant réinjecté dans les programmes techniques
	Nombre de postes	Économies	Économies		
Gains d'efficacité 2008/9	13	6,4	0	6,4	0 (gains d'efficacité)
Restructuration et déstratification organisationnelles 2010-11	27	13,3	4,1	17,4	17,4
Total	40	19,7	4,1	23,8	17,4
Comparaison avec le rapport de l'EEI	40	20,0	5,0	25,0	25,0

11. On peut donc noter que les propositions de la Direction concernant la déstratification seraient identiques en ce qui concerne le nombre total de postes de Direction et de catégories supérieures qui doivent être supprimés (c'est-à-dire 40 au total), tandis que les économies biennales sont comparables (23,8 millions d'USD par exercice contre 25 millions d'USD selon les estimations de l'EEI). Cependant, étant donné que 6,4 millions d'USD d'économies issues de la déstratification ont déjà été affectées par la Direction à la réalisation des objectifs non identifiés de gains d'efficience à la demande de la Conférence en 2007 pour 2008-09, ils ne pourront pas être réinjectés dans les programmes techniques. Il resterait donc 17,4 millions d'USD à réinjecter dans les programmes selon les propositions de la Direction, contre 25 millions d'USD envisagés par l'EEI.

12. En ce qui concerne la déstratification au-delà des 13 postes de Direction déjà proposés en 2008-09, l'année 2009 sera principalement considérée comme une année de planification et de préparation, devant être suivie en 2010 par la mise en œuvre proprement dite. Par conséquent, des mesures seront prises avec effet immédiat, afin d'examiner tous les recrutements en cours pour des postes de Direction pendant le reste de 2008 et en 2009, afin de limiter les recrutements au niveau considéré comme approprié pour une exécution efficace du Programme de travail et comme conforme à la structure future du Siège. Il sera peut-être possible de limiter ainsi les conséquences sociales de la déstratification. Néanmoins, les coûts ponctuels associés à la cessation de service sont, d'après les estimations, de 12,4 millions d'USD, contre près de 40 millions d'USD, d'après les estimations de l'EEI.

b) Nombre de Directeurs généraux adjoints et dispositions relatives à la Direction exécutive

13. Le deuxième Directeur général adjoint serait recruté en 2010, et il y aurait donc une équipe de direction exécutive, conduite par le Directeur général, composée des deux Directeurs généraux adjoints qui sont les représentants de la base de connaissances de l'Organisation et des bureaux décentralisés et aspects opérationnels de ses activités. Cette équipe plus restreinte sera plus souple, mieux à même de prendre des décisions en temps utile et dotée des responsabilités, des pouvoirs et de la marge fonctionnelle nécessaire pour faire en sorte que les décisions relatives à tous les aspects des activités de l'Organisation, soient prises de façon ponctuelle et efficace.

14. Cette petite équipe exécutive permettra de mieux travailler de façon transversale, chaque participant représentant plusieurs départements, et elle disposera de fonds pour les activités interfonctionnelles.

15. L'actuelle réunion de Direction de haut niveau présente l'avantage d'une représentation complète de tous les départements au niveau des Sous-Directeurs généraux, de la participation du Directeur général adjoint et du Sous-Directeur général/Directeur de cabinet de la Direction générale, et d'autres hauts fonctionnaires faisant rapport directement au Directeur général. Sa composition est très précieuse dans le contexte des nouvelles responsabilités des Sous-Directeurs généraux en ce qui concerne les objectifs stratégiques et la gestion des ressources humaines pour la mise en œuvre du programme, et elle permet d'associer plus efficacement les Sous-Directeurs généraux des bureaux décentralisés aux réunions.

16. La réunion de Direction de haut niveau fonctionnerait donc en tant que réunion de pairs au sein d'un forum permettant aux Sous-Directeurs généraux de mettre en commun leurs connaissances, de résoudre leurs problèmes de ressources, de planifier ensemble les meilleures modalités de réalisation des Objectifs stratégiques de l'Organisation et de trouver des solutions aux problèmes transversaux lorsque des apports des divers départements sont nécessaires. La participation des Sous-Directeurs généraux aux bureaux régionaux sera assurée par l'adoption de dispositions complètes de vidéoconférence à la plupart des réunions de Direction de haut niveau.

17. En outre, il est envisagé que le forum de la réunion de Direction de haut niveau constitue également un organe d'examen de l'Organisation chargé de se pencher sur les propositions émanant d'autres comités internes sur des questions telles que les technologies de l'information et de suivre les progrès en matière d'adoption des réformes des ressources humaines, et en général les progrès de la mise en œuvre des programmes et initiatives, avant la prise de décisions par l'équipe de Direction exécutive.

18. Plutôt que de considérer ce modèle comme une structure permanente, la Direction envisagerait des vérifications croisées des dispositions envisagées avec les recommandations de l'Examen détaillé et en tout état de cause, présenterait à l'équipe de Direction exécutive et au Forum de la réunion de Direction de haut niveau un dispositif pilote, devant être essayé et évalué, avant d'être véritablement mis en œuvre.

c) Répartition des responsabilités en ce qui concerne les objectifs stratégiques

19. Les responsabilités concernant les objectifs stratégiques et les résultats organisationnels seront attribuées aux directeurs de haut niveau au stade de la mise au point définitive des objectifs stratégiques, en fonction des avis fournis par les membres et de la préparation du prochain PMT, ainsi que de la restructuration des départements qui aura lieu en 2009 sur la base des conclusions de l'Examen détaillé.

d) Mécanismes visant à faciliter le travail horizontal au sein de l'Organisation

20. Le modèle de gestion fondé sur les résultats suppose le ciblage des efforts sur l'obtention de résultats organisationnels à l'appui des objectifs stratégiques. La réunion de direction de haut niveau des Sous-Directeurs généraux fournirait un cadre organisationnel pour des consultations et un partage des connaissances entre départements propice à la réalisation d'activités interdépartementales. L'obtention de nombre de résultats exigera des communications fréquentes entre unités organisationnelles et lieux d'affectation qui seraient facilitées si les Sous-Directeurs généraux et les Directeurs généraux adjoints disposaient d'un financement à cet effet. En 2008 déjà, les chefs de département ont été encouragés à conserver et à réaffecter certaines des ressources allouées à leur département à des activités transversales ou multidisciplinaires. Outre cette approche, les Sous-Directeurs généraux et les deux Directeurs généraux adjoints devraient disposer de fonds spécifiques pour des activités transversales relevant tant des connaissances que des opérations, qui pourraient provenir des économies réalisées grâce à la restructuration et à la déstratification des responsabilités.

e) Séquençage des changements à introduire dans la structure de l'Organisation

21. Sous réserve de l'approbation de la Conférence à sa session extraordinaire, un bureau chargé de l'évaluation et une nouvelle fonction relevant de l'éthique seront créés en 2009.

22. L'actuel Bureau du programme, du budget et de l'évaluation (PBE) pourrait lui aussi être transformé en 2009 en Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources. Si une telle structure serait sans doute plus apte à diriger l'élaboration d'un Cadre stratégique, d'un Plan à moyen terme et du PTB 2010-11 intégrés couvrant à la fois les ressources du Programme ordinaire et celles allouées au budget et à l'évaluation, sa mise en place dépendra des conclusions de l'Examen détaillé.

23. La mise en place du nouveau Bureau des communications internes, des partenariats et des affaires/rerelations intergouvernementales et interorganisations sera une opération complexe et devra être reportée à 2010. Elle supposera le détachement de fonctionnaires de la Division de la communication (KCI), de la planification stratégique (ODGS) et du Bureau de la coordination à

l'échelle des Nations Unies et du suivi des Objectifs du Millénaire pour le développement (UNC). Toutefois, les fonctions assumées notamment par la Division de la communication (KCI) qui ne seront pas transférées devront être restructurées et cette restructuration dépendra des résultats de l'Examen détaillé communiqué en 2009. Les plans détaillés relatifs à la création de ce bureau seront donc inclus dans le processus d'établissement du PTB 2010-11 dans le courant de l'année 2009.

24. Après la nomination d'un deuxième Directeur général adjoint dans le cadre du PTB 2010-11, le Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation sera créé pour aider le Directeur général adjoint (connaissances) à coordonner l'échange de connaissances entre les départements techniques. Ce bureau sera constitué de fonctionnaires provenant de la Division de l'échange des connaissances et du renforcement des capacités (KCE) et de la Division de la recherche et de la vulgarisation (NRR).

25. La modification des lignes de compte rendu des bureaux décentralisés est un processus complexe impliquant l'élaboration et l'introduction de nouvelles procédures et délégations de pouvoirs, ainsi que le transfert de ressources du Bureau de la coordination et de la décentralisation (OCD) aux bureaux régionaux. Qui plus est, les capacités, le rythme et les modalités d'introduction des changements varieront selon les régions et nécessiteront des consultations pour faire en sorte que les meilleures dispositions possibles soient prises pour chaque région. Pour toutes ces raisons, 2009 sera considérée comme une année réservée aux consultations et à la planification et la plupart des changements à apporter aux lignes de compte rendu seront introduits en 2010.

26. La planification de la mise en place des structures des départements techniques, notamment la définition et la répartition plus précises des fonctions au sein de chaque département et la détermination du nombre et de la nature des divisions, services et programmes auront lieu en 2009, une fois arrêtés les objectifs stratégiques. Les Sous-Directeurs généraux seront informés du nombre cible de postes du niveau de directeur auquel ils ont droit, conformément aux objectifs de déstratification convenus, et formuleront des propositions concernant la structure de leur département qui seront soumises à la direction de haut niveau pour approbation et mises en œuvre en 2010 dans le cadre du PTB 2010-11.

27. La réorganisation des services internes ne pourra commencer qu'une fois connues les conclusions de l'Examen détaillé. Celles-ci devraient être publiées en avril 2009 et le restant de l'année sera consacré à la planification de la mise en œuvre des changements convenus pendant l'exercice 2010-11.

f) Nécessité d'un département des ressources naturelles

28. La gestion durable des ressources naturelles sur lesquelles repose l'agriculture et les défis planétaires liés à l'environnement constituent un problème majeur nécessitant un engagement de la part des gouvernements, mais aussi des approches transversales et un travail interdisciplinaire.

29. La FAO doit, par exemple, fournir des données et des informations mondiales sur les ressources hydriques et leur utilisation optimale, faciliter le partage de connaissances et aider les pays à se doter de stratégies et de programmes cohérents pour la gestion de l'irrigation, des bassins versants et des bassins fluviaux, quelle que soit l'utilisation qui en est faite – élevage, agriculture ou aquaculture. Il faut pour cela qu'une unité spécifique dispose des compétences et des informations dont les pays ont besoin pour adopter des stratégies et des politiques appropriées, avec la contribution des secteurs agricole, halieutique et forestier.

30. De même, la conservation et l'utilisation efficaces de la diversité biologique exigent une collaboration active avec tous les secteurs concernés, par exemple pour l'évaluation des ressources génétiques animales, végétales et halieutiques et leur intégration dans les évaluations mondiales. Elles supposent également la représentation coordonnée dans les instances internationales des intérêts des membres de l'Organisation, en vue notamment d'assurer le partage équitable des avantages dérivés des ressources génétiques.

31. Ces considérations s'appliquent également à l'utilisation et à la gestion des terres; au droit de propriété sur les ressources naturelles et à l'accès à ces ressources; aux accords et instruments internationaux concernant l'environnement; au suivi et à l'évaluation de l'environnement et de la base de ressources naturelles et à la diffusion à ce sujet de connaissances, ainsi qu'aux nouveaux défis, dont le changement climatique et les bioénergies.

32. Un Département des ressources naturelles axé sur ces domaines d'intérêt transversaux et intégrés serait à même de définir et de mettre en place des cadres pluriannuels pour chacune des ressources naturelles indispensables au secteur agricole et alimentaire; il pourrait faire face aux principaux défis liés à l'environnement et donner les orientations nécessaires concernant les questions transversales de portée internationale au nom des membres de la FAO.

33. Un tel département présenterait les avantages suivants:

- il constituerait une plateforme institutionnelle solide à l'appui des activités transversales, qui répondrait bien aux conclusions de l'EEI sur les « silos »;
- il faciliterait une gestion cohérente des ressources naturelles nécessaires à l'alimentation, à l'agriculture, aux pêches et à la foresterie et l'interface avec des accords et instruments internationaux;
- il intégrerait les connaissances et appuierait la prise de décisions à tous niveaux sur la gestion des ressources naturelles nécessaires à l'alimentation et à l'agriculture;
- les nouveaux défis, tels que le changement climatique et les bioénergies, seraient de son ressort et il étudierait de manière cohérente leur impact sur la terre/le sol, l'eau, les ressources génétiques, les forêts et les pêches (approche écosystémique, par exemple);
- il veillerait à ce que les solutions envisagées aux questions transversales ne soient pas indûment biaisées en faveur d'un secteur spécifique.

g) Mobilisation de ressources

34. En ce qui concerne la mobilisation de ressources, le rapport de l'EEI note que: « L'utilisation des fonds extrabudgétaires peut ne pas toujours correspondre aux priorités de l'Organisation en matière de résultats et de produits » et qu' « Il n'existe pas de stratégie globale de mobilisation des ressources qui soit mise en œuvre dans un cadre cohérent » (par. 1142 et 1143).

35. La direction estime qu'il est possible de répondre à ces préoccupations de l'EEI en prenant un ensemble de mesures organisationnelles, comme suit:

- d'une part, en créant un nouveau Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources placé sous l'autorité directe du Directeur général, comme proposé par l'EEI, auquel seraient confiées la formulation de stratégies, la planification, la coordination et la gestion budgétaire globale de toutes les ressources confiées à la FAO (budget ordinaire et fonds extrabudgétaires);
- d'autre part, en continuant à confier au Département de la coopération technique les aspects opérationnels de la mobilisation et de la gestion des ressources, notamment l'établissement de relations et la création de réseaux avec les donateurs, tout en maintenant ses contacts avec les bureaux de terrain, dans le contexte d'une approche décentralisée de l'attribution de ressources par les donateurs.

36. Il serait tenu compte de la sorte des principaux facteurs ci-après:

- a. Les ressources du budget ordinaire et les ressources extrabudgétaires sont de nature différente et l'interface avec leurs sources respectives (à savoir les membres en général, dans le premier cas, et toutes sortes de donateurs manifestant des préférences et utilisant des procédures spécifiques, dans le second) exige des compétences et des activités différentes.
- b. L'expérience des contacts avec les donateurs dont dispose le Département de la coopération technique grâce à la responsabilité assumée par la Division de l'assistance en matière de politiques et de la mobilisation des ressources (TCA) qui coordonne la collecte

de fonds pour l'élaboration du programme de terrain et la coopération technique; à la mobilisation de fonds de la part de la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation (TCE) pour ce type d'opération; au rôle catalytique de la Division des opérations de terrain (TCO) grâce à la mobilisation du Programme de coopération technique (PCT); et aux responsabilités de la Division du Centre d'investissement (TCI) chargée de mobiliser des investissements à l'appui de l'agriculture et du développement rural;

- c. En 2006-07, les ressources extrabudgétaires ont atteint 1,2 milliard d'USD, dont 50 pour cent ont été mobilisés par TCE pour des opérations d'urgence. La collecte de fonds pour ce type d'activité ne peut être retirée à cette Division en raison du caractère particulier des opérations d'urgence, moyennant quoi il apparaît que les responsabilités opérationnelles en matière de mobilisation de ressources ne devraient pas être dispersées et que le Département de la coopération technique devrait pouvoir poursuivre les efforts qu'il déploie actuellement pour convaincre la communauté des donateurs d'appuyer des activités de terrain suivies – allant des opérations d'urgence aux activités de relèvement, puis à la coopération technique et au développement.

