



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

Organisation
des
Nations
Unies
pour
l'alimentation
et
l'agriculture

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

COMITÉ DU PROGRAMME

Quatre-vingt-quinzième session

Rome, 8 – 12 mai 2006

NOTE SUR LES RESPONSABILITÉS ET LES RELATIONS ENTRE LE SIÈGE ET LES BUREAUX DÉCENTRALISÉS DANS LE CADRE DE LA RÉFORME

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

La présente note reflète la situation actuelle des consultations internes au sein du Secrétariat de la FAO sur la question des responsabilités et des relations entre le Siège et les bureaux décentralisés, dans le cadre de la réforme.

Il fournit un aperçu des différents niveaux de délégation de pouvoirs, du Directeur général aux Représentants régionaux et aux Représentants de la FAO, et des Représentants régionaux aux Coordonnateurs sous-régionaux, ainsi que des relations d'encadrement fonctionnel ou de reddition des comptes des fonctionnaires en poste dans les bureaux décentralisés. Pour résumer, les Représentants régionaux et les Représentants de la FAO font rapport au Directeur général, les Représentants sous-régionaux font rapport aux Représentants régionaux et tous les bureaux décentralisés ont des relations fonctionnelles avec le Département de la coopération technique, le Centre des services communs et les départements techniques pertinents du Siège. La coordination de l'Organisation est assurée par le Bureau de coordination des activités normatives, opérationnelles et décentralisées (OCD) qui veille à ce que la communication passe bien et à ce que la mission, les objectifs et les programmes de l'Organisation soient bien compris aux divers niveaux de la structure décentralisée.

L'un des principaux objectifs de la Réforme est de renforcer: l'efficacité de la FAO en tant qu'organisation détentrice de savoirs, les synergies entre les activités opérationnelles et les travaux normatifs de la FAO, par une plus grande reconnaissance du caractère « normatif » des activités d'appui aux organisations régionales et sous-régionales, et l'importance des activités de terrain, comme base de connaissances fondamentale. Cela suppose que toutes les unités et tous les fonctionnaires, quel que soit leur lieu d'affectation, puissent échanger leurs expériences et apprendre les uns des autres, grâce à un renforcement du travail d'équipe: i) entre les Représentants de la FAO et les équipes pluridisciplinaires des Bureaux sous-régionaux; ii) entre les Bureaux sous-régionaux et les Bureaux régionaux; et iii) entre le Siège et les bureaux décentralisés.

Ce qui fait la valeur d'une institution spécialisée comme la FAO, c'est sa capacité de s'appuyer sur les réseaux de connaissances et de pratiques optimales au sein de l'Organisation et dans ses États Membres,

Par souci d'économie, le tirage du présent document a été restreint. MM. les délégués et observateurs sont donc invités à ne demander d'exemplaires supplémentaires qu'en cas d'absolue nécessité et à apporter leur exemplaire personnel en séance.

La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur l'Internet, à l'adresse www.fao.org

pour les adapter et les appliquer selon les besoins spécifiques de la communauté internationale et des pays. Cette tâche est facilitée par l'adoption progressive des technologies d'information modernes, grâce auxquelles il devient petit à petit possible de mettre en œuvre les activités techniques de la FAO n'importe où.

En outre, il ne suffit pas que la FAO fournisse une assistance technique de haute qualité, il faut aussi qu'elle mette ses ressources rares au service des priorités du pays membre bénéficiaire, pour maximiser son impact. Cela suppose de renforcer les interactions entre les fonctionnaires du Siège, des Bureaux régionaux, des Bureaux sous-régionaux et les Représentants de la FAO, et de définir clairement leurs rôles et leurs responsabilités respectifs.

Introduction

1. La présente note reflète la situation actuelle des consultations internes au sein du Secrétariat de la FAO, sur la question des responsabilités et des relations entre le Siège et les bureaux décentralisés, dans le cadre de la réforme. Le défi à relever est de taille: il faut que la FAO, malgré la réduction de son budget ordinaire, renforce ses activités normatives tout en répondant plus rapidement aux demandes de coopération technique et d'aide d'urgence, comme l'a signalé l'Évaluation indépendante de la décentralisation.
2. Cette note décrit les relations mutuelles futures entre les unités et les fonctionnaires, mais elle n'a pas pour objet de fournir une description détaillée des mandats des unités concernées. Elle devra encore être mieux précisée, en particulier en ce qui concerne les responsabilités révisées en matière de planification et de budgétisation des activités, avant de pouvoir être mise en œuvre.
3. Bon nombre des propositions figurant dans cette note nécessiteront un gros effort d'apprentissage organisationnel. Avec les enseignements tirés de la mise en œuvre des relations proposées dans la région pilote choisie pour la réforme, les responsabilités et les relations seront régulièrement mis à jour.

La voie hiérarchique, par opposition aux relations fonctionnelles

4. L'Article VII.4 de l'Acte constitutif de la FAO stipule: « *Sous réserve du droit de contrôle général de la Conférence et du Conseil, le Directeur général a pleins pouvoirs et autorité pour diriger les travaux de l'Organisation.* »
5. Le Directeur général exerce son autorité en dehors du Siège, en la déléguant aux: i) Représentants régionaux et ii) et aux Représentants de la FAO dans les pays qui lui rendent compte de leur travail. Les Représentants régionaux délèguent aux Coordonnateurs sous-régionaux la partie de leur mandat relative à la fourniture d'un appui politique, technique et opérationnel aux pays individuels et aux Organisations régionales d'intégration économique, et les Coordonnateurs sous-régionaux rendent compte de leurs activités au Représentant régional. Ceci est la principale voie hiérarchique et l'expression « supervise ou rend compte à » sera utilisée dans cette note pour désigner cette relation hiérarchique verticale entre le Siège et les bureaux décentralisés.
6. Parallèlement, le Directeur général délègue aussi des pouvoirs aux Sous-Directeurs généraux, au Siège, qui définissent les politiques et les règles applicables à l'ensemble de l'Organisation, quel que soit le lieu d'affectation. Les départements du Siège auront aussi, dans les domaines qui relèvent de leur mandat, un mécanisme pour guider les bureaux et les fonctionnaires décentralisés. Ainsi, le défi du Secrétariat de la FAO consiste à:
 - Appliquer de manière cohérente les orientations de ses organes directeurs et les directives de son Directeur général, en suivant la voie hiérarchique;
 - Faire en sorte que les positions, les politiques et les règles formulées par les départements du Siège, en dehors de la voie hiérarchique verticale, soient aussi appliquées de manière efficace;

- Répondre de manière adéquate et en temps opportun aux demandes d'appui de ses pays en développement membres et de leurs organisations sous-régionales et régionales. Cela suppose qu'il existe des liens horizontaux pour pouvoir traiter les problèmes de développement selon une approche pluridisciplinaire. Il faut en outre que les bureaux décentralisés donnent des orientations efficaces sur les besoins et les priorités nationaux, sous-régionaux et régionaux et que ces orientations soient intégrées dans les processus décisionnels de l'Organisation.

7. Mises à part les délégations verticales des pouvoirs, du Directeur général aux Représentants régionaux et aux Représentants de la FAO, et des RR aux CSR, il est donc nécessaire d'identifier la relation d'orientation fonctionnelle ou de reddition des comptes qui existe lorsqu'un fonctionnaire en poste dans un bureau décentralisé doit appliquer un précepte, une procédure ou une règle qui s'inscrit dans le mandat d'un autre département. Les relations fonctionnelles complètent la filière hiérarchique sans la remettre en question. Dans la présente note, les expressions « fournit des orientations fonctionnelles/est responsable devant » seront utilisées pour exprimer une relation fonctionnelle.

8. Les orientations fonctionnelles peuvent être données par le Siège aux bureaux décentralisés mais aussi, si la FAO veut répondre intempestivement aux priorités des bureaux décentralisés, remonter des bureaux décentralisés vers le Siège. L'apprentissage organisationnel doit se faire entre le sommet et la base, mais aussi entre pairs (ou d'égal à égal). Comme d'autres organisations mondiales publiques et privées, la FAO tirera pleinement profit d'Internet et des autres technologies d'information et de communication pour garantir la résolution continue des problèmes par ses fonctionnaires du cadre organique répartis à travers le monde. Plutôt que de proposer une adhésion stricte aux filières d'établissement de rapports et de reddition des comptes, cette note se limite à suggérer un cadre qui rend justice à la complexité de la mission de l'Organisation et, surtout, qui débouche sur des décisions efficaces, qui seront de plus en plus prises « en réseau ».

9. Il s'ensuit que, dans le cadre découlant des principales délégations de pouvoirs du Directeur général, les unités ou les fonctionnaires peuvent avoir des « relations fonctionnelles » multiples.

10. Les exemples qui suivent visent à clarifier le concept de relations fonctionnelles:

- Le Sous-Directeur général de la Coopération technique délègue la responsabilité des budgets des projets à des fonctionnaires extérieurs au Département de la coopération technique, tant au Siège que dans les bureaux décentralisés. Ces fonctionnaires sont responsables devant le Sous-Directeur général de la coopération technique des opérations du projet et des rapports y afférents, conformément aux règles définies par le Département de la CT;
- Les Représentants de la FAO peuvent être priés de s'occuper d'activités menées dans le pays, dans le contexte de programmes normatifs relevant du mandat d'une division technique du Siège. Dans ce cas, ils seront responsables de l'application des normes de qualité technique ou des préceptes de politique générale de la FAO, sous la direction de la division du Siège concernée. Inversement, les départements du Siège s'appuieront sur des avis des Représentants de la FAO, concernant les besoins et les priorités des pays;
- Dans n'importe quelle région du monde, les fonctionnaires chargés de l'administration et les responsables du budget suivent les orientations fonctionnelles du Centre des Services communs (CSC) sur les questions d'administration (ressources humaines, administration, aspects financiers, déplacements et appui aux utilisateurs d'Oracle) conformément aux procédures du Manuel de la FAO, à des circulaires administratives, etc.

Synergies normatives ou opérationnelles découlant d'une décentralisation plus poussée

11. La décentralisation a été approuvée par les pays membres, comme une approche particulièrement efficace pour l'exécution des programmes de la FAO. Une décentralisation plus poussée et une structure de délégations et de relations fonctionnelles plus élaborée devraient renforcer les synergies entre les dimensions opérationnelles et normatives du programme de travail de la FAO. Cela suppose de renforcer les interactions entre les fonctionnaires du Siège, des Bureaux régionaux, des Bureaux sous-régionaux et les Représentants de la FAO.

12. Ce qui fait la valeur d'une institution spécialisée comme la FAO, c'est sa capacité d'apprendre de toutes les régions du monde et de s'inspirer de pratiques optimales en usage dans des lieux différents pour les adapter et les appliquer selon les besoins spécifiques des pays. C'est la raison pour laquelle toutes les unités et tous les fonctionnaires doivent pouvoir échanger leurs expériences et apprendre les uns des autres.

13. Par exemple, les Coordonnateurs sous-régionaux, soutenus par leur Équipe pluridisciplinaire, et aidés par des contributions occasionnelles du Bureau régional et du Siège, joueront un rôle décisif en orchestrant l'appui technique et opérationnel aux Représentants de la FAO, aux Organisations régionales d'intégration économique et aux projets correspondants. L'appui horizontal entre les Représentants de la FAO et l'Équipe pluridisciplinaire du Bureau sous-régional, incluant des interactions directes, sera l'une des caractéristiques majeures du nouveau modèle. Les points de vue collectifs du Coordonnateur sous-régional et des Représentants de la FAO dans la sous-région auront plus de poids dans les décisions de l'Organisation que n'en avaient auparavant ceux des seuls Représentants de la FAO. Ainsi, l'Organisation peut accroître les compétences dans un pays spécifique, avec les Représentants de la FAO qui garantissent un centrage approprié sur les pays, et les membres de l'Équipe pluridisciplinaire qui fournissent une masse critique de compétences directement pertinentes pour relever les défis de la faim, de la pauvreté et du développement agricole dans les pays de la sous-région.

14. Il ne suffit pas que la FAO fournisse une assistance technique de haute qualité, il faut aussi qu'elle mette ses ressources rares au service des priorités du pays bénéficiaire de façon à maximiser son impact. Les Représentants de la FAO préparent, en collaboration avec l'Équipe pluridisciplinaire et l'Équipe de pays des Nations Unies des Cadres nationaux de priorités à moyen terme, pour définir les domaines prioritaires de la collaboration entre les gouvernements et la FAO et pour garantir que l'appui fourni par FAO dans les pays, dans le domaine de l'alimentation et de l'agriculture, arrive en temps voulu et soit ciblé, dirigé par les équipes et pluridisciplinaire. Cela permettra de mieux aligner les activités de terrain de la FAO sur les priorités nationales, définies dans les stratégies de réduction de la pauvreté, de garantir une plus grande cohérence dans la participation et l'appui aux Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, et d'améliorer l'impact et la visibilité de la contribution de la FAO à la réalisation de l'objectif du Sommet mondial de l'alimentation et des Objectifs du Millénaire pour le développement.

15. Dans ce contexte, il faut garantir que la structure d'incitations en faveur du personnel des bureaux des Représentants de la FAO et des fonctionnaires des Équipes pluridisciplinaires permette de répondre aux priorités nationales et sous-régionales, plutôt qu'aux priorités régionales et mondiales. Alors que les Représentants de la FAO jouent un rôle de premier plan dans la formulation et la mise en œuvre des Cadres nationaux de priorités à moyen terme, le Coordonnateur sous-régional et les membres de l'Équipe pluridisciplinaire devraient être pleinement informés de l'approche et des modalités de mise en œuvre des Cadres nationaux de priorités à moyen terme pour permettre un travail d'équipe efficace autour de priorités communes et partagées, en matière d'aide aux pays.

16. Les Représentants régionaux joueront un rôle décisif en définissant les priorités régionales et en garantissant la cohérence entre les priorités mondiales, régionales, sous-régionales (et nationales qui les sous-tendent). Dans ce contexte, ils guideront les contributions de la région au PMT, au PTB et aux processus de planification des activités annuelles, contribueront à l'élaboration d'autres documents de programme ou de budget (Cadre stratégique, Rapport sur l'exécution du programme, etc.), prépareront des cadres pour la collaboration de la FAO avec les organisations régionales et guideront les politiques de mobilisation des ressources régionales.

17. Les Équipes pluridisciplinaires ne peuvent pas fournir toutes les spécialisations techniques requises, car elles ont un nombre de postes limité. C'est pourquoi les Bureaux régionaux et les Équipes pluridisciplinaires se partageront et s'échangeront les services des fonctionnaires techniques et des Représentants de la FAO avec les compétences requises. Les Représentants régionaux conduiront une équipe constituée du Représentant régional et des Coordonnateurs sous-régionaux qui coordonneront en collaboration étroite avec le département d'origine, l'échange de disciplines hautement spécialisées entre le Siège, le Bureau régional et les Bureaux sous-régionaux. Cette formule permettra de garantir une relation de soutien réciproque entre les Représentants de la FAO, les Coordonnateurs sous-régionaux, les Représentants régionaux et le Siège.

18. Parallèlement, les activités normatives, en particulier les aspects impliquant une collaboration avec des organisations régionales et sous-régionales, seront facilitées par le Représentant régional et les Coordonnateurs sous-régionaux qui donneront des conseils sur les priorités de l'appui de la FAO à ces organisations, ce qui rendra plus aisée la formulation des programmes normatifs régionaux et sous-régionaux. Ils seront bien placés pour garantir que les enseignements tirés des activités opérationnelles dans les pays soient pris en compte dans les activités normatives aux niveaux régional et mondial, et que le savoir-faire de l'Organisation soit intégré dans l'appui que la FAO fournit dans les pays.

19. En outre, avec l'adoption progressive des technologies d'information modernes, les activités techniques de la FAO pourront petit à petit être mises en œuvre n'importe où. Ceci permet à la FAO de porter un regard nouveau sur sa structure décentralisée. Avec le courrier électronique et les téléconférences, les fonctionnaires techniques peuvent plus facilement que par le passé entretenir de bonnes relations de travail avec des spécialistes de la même discipline, établissant ainsi des équipes mondiales travaillant en réseau et reposant davantage sur des échanges d'expertise que sur des rapports hiérarchiques. Ainsi, le personnel décentralisé pourra s'appuyer sur les pratiques optimales en usage partout dans le monde.

20. En outre, une rotation régulière des fonctionnaires entre les Bureaux régionaux et sous-régionaux et le Siège renforcera considérablement la cohérence mondiale des programmes techniques, dans la mesure où ces fonctionnaires appliqueront leurs compétences tout au long de leur carrière, dans des perspectives différentes (mondiale, régionale et sous-régionale).

21. De surcroît, les nouvelles technologies de l'information permettent aux fonctionnaires, quel que soit leur lieu d'affectation, de rester en contact étroit avec leurs départements d'origine au siège; il appartient à ces départements de garantir que les fonctionnaires placés sous leur autorité satisfont aux normes professionnelles et techniques les plus hautes, qu'il bénéficient d'une rotation régulière et, le cas échéant, qu'ils peuvent accéder à des possibilités de formation appropriées. Ceci s'appliquera aussi aux Représentants de la FAO qui doivent consacrer jusqu'à 30 pour cent de leur temps à des activités techniques.

22. Le travail des fonctionnaires techniques en poste dans les Bureaux régionaux et sous-régionaux est en outre facilité par une augmentation des ressources humaines hors personnel, qu'ils peuvent superviser, et qui les aideront à s'acquitter de leurs fonctions. À cet égard, des progrès importants ont déjà été accomplis, avec l'augmentation de l'allocation des ressources humaines hors personnel par fonctionnaire technique décentralisé, dans le PTB.

23. Grâce à l'informatique, les activités normatives intéressant les régions, habituellement entreprises au Siège, sont mieux exécutées dans les Bureaux régionaux, les départements techniques conservant la supervision directe de leurs fonctionnaires techniques. Cette formule permet à l'Organisation de tirer profit de la différence de coût entre Rome et les Bureaux régionaux.

24. Les fonctionnaires techniques qui soutiennent principalement des activités normatives au niveau régional sont bien entendus affectés à des Bureaux régionaux alors que ceux qui soutiennent les programmes de pays et les Organisations régionales d'intégration économique sont affectés aux bureaux sous-régionaux. Comme l'Organisation perd une masse d'expertise critique au Siège, par suite des restrictions budgétaires, elle doit optimiser l'utilisation mondiale de ses réseaux d'expertise décentralisés, dans la limite des ressources disponibles, pour exécuter son programme normatif, non seulement au niveau mondial, mais aussi aux niveaux régional ou sous-régional, tout en améliorant la pertinence, la rapidité et la qualité technique de sa réponse aux demandes de coopération technique.

Nouvelles fonctions et relations des bureaux décentralisés dans le cadre de la réforme

REPRÉSENTATIONS DE LA FAO DANS LES PAYS

25. Dans le cadre du nouveau modèle, le rôle des Représentants de la FAO et leurs relations avec les bureaux sous-régionaux vont changer car les Représentants de la FAO deviendront membres des Équipes pluridisciplinaires sous-régionales, et leur consacreront jusqu'à 30 pour cent de leur temps de travail. Ils effectueront des missions de soutien technique dans des pays voisins à l'intérieur la sous-région et recevront un appui technique d'autres Représentants de la FAO et de fonctionnaires techniques du Bureau sous-régional. Cela modifiera la relation entre les Représentants de la FAO, qui sera caractérisée par un soutien accru de pairs et entre les représentants de la FAO et les Bureaux sous-régionaux qui travailleront de plus en plus en équipe au sein d'un réseau mondial dynamique formé des Représentants de la FAO, des Bureaux sous-régionaux, des Bureaux régionaux et des Départements du siège.

26. Les Représentants de la FAO dirigent les interventions de la FAO visant à répondre aux besoins des pays. En collaboration étroite avec le Bureau sous-régional et l'Équipe de pays des Nations Unies, ils définissent les domaines prioritaires de la collaboration entre les gouvernements et la FAO, par le biais des Cadres nationaux de priorités à moyen terme et des Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. Ils font rapport au Directeur général, par l'intermédiaire du Bureau de coordination des activités normatives, opérationnelles et décentralisées (OCD), et supervisent les autres membres du personnel du Bureau. Ils communiquent directement avec toutes les unités qui interviennent dans les pays dont ils ont la charge, quel que soit le lieu où elles se trouvent. En plus de leurs fonctions traditionnelles (élaboration des Cadres nationaux de priorités à moyen terme, plaidoyer, fonctions de représentation et appui à la mobilisation de ressources) qu'ils conservent, ils ont les relations fonctionnelles suivantes:

- Pour le temps de travail qu'ils consacrent aux questions techniques dans la sous-région, en tant que membres de l'équipe pluridisciplinaire sous-régionale, ils sont responsables devant le Coordonnateur sous-régional;
- Ils fournissent à toutes les unités ou à tous les fonctionnaires de l'Organisation des orientations fonctionnelles sur les domaines prioritaires pour l'assistance aux pays, et conseillent en particulier le Coordonnateur sous-régional, à cet égard;
- Ils reçoivent des orientations fonctionnelles des départements du Siège, sur des questions relevant du mandat des départements concernés, et sont en particulier responsables devant:

- le Sous-directeur général de la Coopération technique ou d'autres fonctionnaires (par exemple les responsables des budgets des projets) délégués par celui-ci, pour l'élaboration et les activités opérationnelles du programme de terrain;
- le Sous-Directeur général du département technique concerné ou d'autres fonctionnaires de département, délégués par le Sous-Directeur général concerné, pour l'appui aux activités normatives au niveau sous-régional, à la demande des départements techniques du Siège;
- Ils fournissent des orientations fonctionnelles à tout le personnel de la FAO dans le pays, pour les questions de plaidoyer, de politique générale, de sécurité et d'administration générale, dans le cadre des politiques et des procédures établies;
- Pour les questions d'administration, ils reçoivent des orientations fonctionnelles du Centre des Services communs.

BUREAUX RÉGIONAUX

Représentants régionaux

27. Les Représentants régionaux traitent les questions à l'échelle de la région et dirigent l'appui aux organisations, commissions et organes régionaux. Ils font rapport au Directeur général par l'intermédiaire de l'OCD. Ils supervisent les Coordonnateurs sous-régionaux dans leur région et fournissent un appui en matière de gestion et d'administration aux fonctionnaires techniques détachés dans le Bureau régional, qui continuent d'être supervisés par leur département d'origine pour leurs activités techniques normatives. Les Représentants régionaux ont les relations fonctionnelles suivantes:

- Fournir des orientations fonctionnelles aux départements du Siège ou aux bureaux indépendants sur les méthodes les plus appropriées pour intégrer les priorités régionales et les priorités sous-régionales et nationales qui les sous-tendent dans les stratégies, les politiques, les programmes et les projets de la FAO;
- Fournir des orientations fonctionnelles sur les questions de gestion et d'administration aux fonctionnaires techniques en poste dans le Bureau régional. Le Représentant régional appuie ces fonctionnaires en entretenant des contacts directs et réguliers avec la gestion et avec les fonctionnaires de leur département d'origine, tant au Siège que dans d'autres bureaux décentralisés;
- Être responsable devant les départements et les bureaux indépendants au siège, pour les questions relevant du ou des mandats du département ou du bureau concerné. Le Représentant régional est en particulier responsable devant:
 - Le Sous-directeur général de la coopération technique (ou d'autres fonctionnaires délégués par ce dernier) pour l'élaboration et les activités opérationnelles du programme de terrain;
 - Le Sous-directeur général du département technique concerné ou d'autres fonctionnaires de département délégués par le Sous-directeur général concerné, pour le soutien des activités normatives au niveau sous-régional, à la demande des départements techniques du siège;
 - Le Centre des services communs, pour les questions d'administration.

Fonctionnaires techniques en poste dans les Bureaux régionaux

28. Les fonctionnaires techniques détachés dans les Bureaux régionaux s'acquittent principalement de fonctions normatives dans une perspective régionale. Ils contribuent aussi à l'élaboration du programme de terrain et peuvent, à la demande des Représentants de la FAO ou des Coordonnateurs sous-régionaux, entreprendre des missions de soutien technique. Ils font rapport à leur département d'origine, et pour les questions de gestion et d'administration, ils sont responsables devant le Représentant régional.

BUREAUX SOUS-RÉGIONAUX

Coordonnateur sous-régional

29. Les Bureaux sous-régionaux font partie des Bureaux régionaux (d'où le titre de « Coordonnateurs » plutôt que de « Représentants »). Les Coordonnateurs sous-régionaux et leurs Équipes pluridisciplinaires appuient les activités des bureaux des Représentants de la FAO et par leur intermédiaire, les équipes de pays des Nations Unies, et dirigent les interventions de l'Organisation visant à répondre aux besoins des organisations sous-régionales, y compris des Organisations régionales d'intégration économique. Ils auront les ressources requises et les Représentants régionaux délègueront aux Coordonnateurs sous-régionaux les pouvoirs nécessaires, pour fournir une aide aux politiques et une assistance technique aux pays de la sous-région, à la demande des Représentants de la FAO, sans qu'il soit nécessaire d'en référer au Bureau régional ou au Siège pour l'approbation de la majorité des transactions.

30. Les Coordonnateurs sous-régionaux¹ exercent leurs fonctions en vertu du pouvoir qui leur a été délégué par le Représentant régional de leur région, auquel ils font rapport. En particulier, ils donnent des avis au RR sur les méthodes les plus appropriées pour intégrer les priorités sous-régionales et les priorités nationales qui les sous-tendent dans les stratégies, les politiques, les programmes et les projets de la FAO. Ils supervisent les fonctionnaires techniques des équipes pluridisciplinaires des Bureaux sous-régionaux et ont les relations fonctionnelles suivantes:

- Ils sont responsables devant les départements et les bureaux indépendants du Siège, pour les questions relevant du ou des mandats des départements ou des bureaux concernés, et sont plus spécifiquement responsables devant:
 - le Sous-directeur général de la coopération technique (ou d'autres fonctionnaires délégués par celui-ci) pour l'élaboration ou les activités opérationnelles du programme de terrain;
 - le Sous-directeur général du département technique concerné ou d'autres fonctionnaires de département délégués par le Sous-Directeur concerné, pour l'appui aux activités normatives au niveau sous-régional, à la demande des départements techniques du siège;
 - le Centre des services communs pour les questions d'administration.
- Ils fournissent aux Représentants de la FAO des orientations fonctionnelles sur leur rôle en tant que membres de l'équipe pluridisciplinaire (à laquelle ils consacrent jusqu'à 30 pour cent de leur temps de travail);
- Ils fournissent à toutes les unités de l'Organisation des orientations fonctionnelles sur les besoins et les priorités de la sous-région et des organisations sous-régionales, y compris des organisations régionales d'intégration économique.

Fonctionnaires techniques en poste dans les Bureaux sous-régionaux

31. Les fonctionnaires techniques en poste dans les bureaux sous-régionaux fournissent principalement un appui technique – tant normatif qu'opérationnel – aux pays de la sous-région, par l'entremise des Représentants de la FAO, et aux organisations sous-régionales. Ils contribuent aussi à l'élaboration du programme de terrain. Ils font rapport au coordonnateur sous-régional, dans le cadre des relations fonctionnelles suivantes:

- Pour ce qui concerne la validité technique générale, la qualité et l'impact de leur travail, la préparation des propositions du PTB et, pour les tâches de type normatif, ils sont responsables devant leur département d'origine au Siège;

¹ Les Coordonnateurs sous-régionaux sont également Représentants de la FAO dans le pays d'accueil du Bureau sous-régional. Si ce cumul de responsabilités alourdit trop leur charge de travail, les coordonnateurs délègueront certaines tâches aux membres de l'équipe pluridisciplinaire et à d'autres fonctionnaires du cadre organique du Bureau sous-régional.

- Pour les questions ayant trait à des missions spécifiques d'appui technique aux projets spécifiques, ils rendent compte au responsable du budget du projet et à l'unité technique chef de file du projet;
- Pour les questions ayant trait aux priorités globales, aux positions de plaidoyer et aux politiques de la FAO dans un pays spécifique, ils sont responsables devant le Représentant de la FAO concerné.

Rôle des départements techniques du Siège

32. Les départements techniques du Siège évaluent la qualité et l'impact des activités techniques de l'Organisation, en tout lieu, et proposent ou mettent en œuvre des mesures et des mécanismes pour maintenir des normes appropriées et obtenir un impact. Ils garantissent que les fonctionnaires placés sous leur autorité, quel que soit leur lieu d'affectation, satisfont aux normes professionnelles et techniques les plus élevées et ont les compétences et les capacités de jugement nécessaires pour appliquer les approches de l'Organisation. Ils supervisent les fonctionnaires techniques en poste dans les Bureaux régionaux et fournissent des orientations fonctionnelles aux fonctionnaires techniques membres des équipes pluridisciplinaires sous-régionales. Ils garantissent une mobilité et une formation appropriées de façon à permettre aux fonctionnaires techniques d'appliquer la discipline dans laquelle ils sont spécialisés dans des perspectives différentes (mondiale, régionale, sous-régionale et nationale), tout au long de leur carrière, et à permettre une collaboration appropriée entre les bureaux décentralisés et le Siège pour orienter des compétences rares vers les secteurs où elles sont le plus nécessaires.

33. Il incombe au département de tenir les fonctionnaires des bureaux décentralisés régulièrement informés des faits nouveaux intéressant leur domaine technique, et de la position de la FAO sur les aspects techniques, ainsi que de garantir la cohérence entre les régions. Inversement, il appartient à chaque fonctionnaire technique de maintenir un contact régulier avec sa division mère et de rechercher activement à obtenir des orientations concernant la position de la FAO, sur les aspects techniques.

34. À travers la supervision des fonctionnaires techniques en poste dans les Bureaux régionaux, les départements techniques continueront à être directement associés aux activités normatives de la FAO au niveau régional.

35. Conformément aux récents débats sur l'harmonisation de l'aide (Déclaration de Paris), les domaines prioritaires pour la collaboration entre les gouvernements et la FAO, dans les pays, seront fixés par les Représentants de la FAO, par le biais des Cadres nationaux de priorités à moyen terme et des Plans-cadres des Nations Unies pour d'aide au développement, en collaboration étroite avec l'équipe de pays des Nations Unies et le Bureau sous-régional. Les départements techniques, par l'entremise de leurs fonctionnaires dans l'équipe pluridisciplinaire sous-régionale, conserveront un rôle majeur en garantissant l'application des pratiques optimales internationales, de normes techniques et de méthodes appropriées, dans le domaine de l'alimentation et de l'agriculture, au niveau national.

Relations en ce qui concerne la programmation et la budgétisation du Programme ordinaire

Traitement des priorités régionales et sous-régionales

36. En ce qui concerne les dispositions en matière de planification et de programmation, il serait souhaitable de renforcer les liens entre le travail global de la FAO, d'une part, et les exigences des pays, groupes de pays et régions, d'autre part. Afin d'assurer le renforcement mutuel des activités entreprises par la FAO aux niveaux mondial, régional, sous-régional et national et une exécution plus efficace des programmes par le biais des bureaux décentralisés, les améliorations ci-après sont envisagées:

- Les cadres nationaux de priorités à moyen terme seraient pris en compte par les Représentants régionaux pour la formulation des activités de la FAO au niveau régional, de même que les résultats des conférences régionales et de la collaboration de la FAO avec les OIER et d'autres organes et commissions régionaux;
- Avant d'arrêter les programmes et les allocations de ressources, les perspectives relatives à la gestion décentralisée et/ou les priorités régionales et leur rapport avec le travail global feraient l'objet d'une attention plus interactive qu'à présent.

Planification pour le PMT et le PTB

BUREAUX RÉGIONAUX

- Les contributions régionales aux plans à moyen terme et aux propositions pour le programme de travail, notamment les priorités à traiter, les produits prévus et les ressources à allouer aux entités de programme, seraient examinées de manière plus interactive qu'à présent et décidées avec la division technique concernée, de façon à faciliter la compréhension mutuelle des questions normatives et des priorités régionales connexes.
- Les départements du Siège demeureraient responsables de la formulation des entités de programme dans le cadre du PMT et de la planification du nombre, du niveau et du profil des postes techniques des Bureaux régionaux pendant le processus d'établissement du PTB, conformément aux orientations données par le Représentant régional et en étroite consultation avec les fonctionnaires techniques régionaux.
- Les fonctionnaires techniques du Bureau régional formuleraient des propositions concernant l'allocation du temps de travail des fonctionnaires et des ressources hors personnel aux entités de programme, en consultation avec les départements techniques du Siège et conformément aux orientations fonctionnelles du Représentant régional.

BUREAUX SOUS-RÉGIONAUX

- Les Coordonnateurs sous-régionaux formuleraient des propositions concernant le niveau et le profil des postes techniques et l'allocation de ressources en personnel et hors personnel aux entités de programme, en consultation avec les représentants de la FAO, les équipes multidisciplinaires et les départements du Siège concernés, en s'appuyant sur les cadres nationaux de priorités à moyen terme et les cadres de collaboration avec les OIER.

REPRÉSENTANTS DE LA FAO

- La planification générale des postes, des ressources hors personnel et des recettes du réseau de bureaux dans les pays continuerait à incomber au Bureau de coordination des activités normatives, opérationnelles et décentralisées.
- Les Coordonnateurs sous-régionaux donneraient des conseils concernant les qualifications des Représentants de la FAO et du personnel des bureaux des Représentants de la FAO dans leurs sous-régions respectives.

Allocation de crédits

- Bureaux régionaux – Des crédits seraient alloués aux Bureaux régionaux concernés à l'intention des fonctionnaires techniques chargés de l'exécution; les règles de fongibilité budgétaire garantiraient que les ressources prévues pour chaque programme technique sont disponibles pour ledit programme grâce à un plan de travail officiel convenu avec les départements techniques du Siège.
- Bureaux sous-régionaux – Des crédits seraient alloués aux Bureaux sous-régionaux et utilisés conformément à un plan de travail convenu avec les Représentants de la FAO.

- Représentants de la FAO – Des crédits seraient alloués directement par le Bureau de coordination des activités normatives, opérationnelles et décentralisées à chaque Représentant de la FAO.

Coordination au sein de l'Organisation

37. Le Bureau de coordination des activités normatives, opérationnelles et décentralisées (OCD) veille à ce que la communication passe bien et à ce que la mission, les objectifs et les programmes de la FAO soient bien compris aux différents niveaux de la structure décentralisée; il veille en particulier à ce que la communication se fasse dans les deux sens et assure le retour d'informations vers les processus de prise de décisions, de programmation et de planification. Il facilite la compréhension des orientations et des directives générales de la Direction à tous les niveaux. Il identifie dès que possible les problèmes de coordination, fournit régulièrement des orientations et des informations sur les responsabilités et les relations et intervient directement, en tant que médiateur, facilitateur ou arbitre selon le cas, compte tenu, le cas échéant, des orientations données par la direction.