

C 2013/3 – Plan à moyen terme (PMT) 2014-2017 et Programme de travail et budget (PTB) 2014-2015

Note d'information n° 5 – mai 2013

Modalités d'exécution – gestion matricielle

Résumé: en réponse à la demande du Conseil, on trouvera dans la présente note des informations sur les modalités de gestion matricielle mises en place pour l'exécution du Programme de travail à partir de 2014. Trois aspects des modalités sont décrits: l'ajustement de la gouvernance interne à des fins de surveillance et d'examen continu; les principes, processus, responsabilités et obligation de rendre compte de la gestion matricielle s'agissant des plans d'action relatifs aux objectifs stratégiques, des départements techniques et des bureaux décentralisés; l'adaptation de l'approche du changement de culture pour renforcer la capacité des supérieurs hiérarchiques et du personnel à travailler de façon efficace et efficiente dans le cadre de la gestion matricielle.

1. Comme indiqué dans le PMT 2014-2017 et PTB 2014-2015 (PMT/PTB)¹, la FAO va adopter une structure matricielle pour l'exécution du Programme de travail, englobant la gestion des plans d'action relatifs aux objectifs stratégiques et celle des unités organisationnelles. À sa session d'avril 2013, le Conseil a demandé au Secrétariat de plus amples explications sur le coût et le fonctionnement des modalités de gestion matricielle proposées, et notamment sur la collaboration entre les coordonnateurs d'objectif stratégique et les sous-directeurs généraux².

2. Pour veiller à ce que la structure matricielle pour l'exécution du Programme de travail soit opérationnelle à partir de janvier 2014, la Direction de la FAO est en train d'ajuster les modalités de gouvernance interne, de mettre en place les modalités d'exécution pour la gestion matricielle et d'adapter l'approche du changement de culture dans le cadre de l'action 3.32 du PAI afin de renforcer les capacités des supérieurs hiérarchiques et du personnel en 2013, comme décrit ci-après.

I. Modalités de gouvernance interne

3. Il existe un lien causal direct entre une gouvernance interne forte, la performance effective de l'Organisation et des résultantes de l'Organisation positives. Une gouvernance interne solide permet d'obtenir une surveillance au plus haut niveau, des orientations générales et indications, une obligation de rendre compte claire, un processus de prise de décision transparent et une action efficace de la direction.

4. À cet effet, les modalités de gouvernance interne ont été adaptées comme suit à partir du 1^{er} mars 2013³:

- a) *Équipe de direction exécutive* (composée du Directeur général, des directeurs généraux adjoints, du Sous-Directeur général chargé du Département du développement économique et social et du Directeur de Cabinet), chargée de donner l'orientation générale et de veiller à la pleine cohérence stratégique et opérationnelle des activités de la FAO.
- b) *Réunion de direction de haut niveau* (composée du Directeur général, des directeurs généraux adjoints, de tous les sous-directeurs généraux, du Directeur de Cabinet et des directeurs de haut niveau), chargée de donner des orientations sur les politiques, les règles et les procédures et d'examiner l'application, la performance et l'efficacité.

¹ C 2013/3 paragraphes 196 à 201.

² CL 146/REP paragraphe 9k).

³ C 2013/2 paragraphe 51.



- c) *Conseil de suivi des programmes de l'Organisation* (composé du Directeur général, des directeurs généraux adjoints, de tous les sous-directeurs généraux, du Directeur de Cabinet, des coordonnateurs d'objectif stratégique et du Directeur d'OSP), chargé de la surveillance et de l'examen continu de l'approche matricielle de l'exécution des programmes.
- d) *Conseil de direction* (composé du Directeur général, des directeurs généraux adjoints, de tous les sous-directeurs généraux, du Directeur de Cabinet et de tous les directeurs), chargé d'examiner l'orientation, d'échanger des informations et de recenser les difficultés/solutions et possibilités qui se présentent à la direction pour améliorer l'efficacité, l'efficacités et la performance.
- e) *Visioconférence mensuelle avec les bureaux régionaux* (Directeur général, Directeur général adjoint chargé des opérations, sous-directeurs généraux/représentants régionaux) pour traiter de la mise en œuvre des programmes, des problèmes budgétaires et de l'appui administratif dans les bureaux décentralisés.

5. Le Conseil de suivi des programmes de l'Organisation est un nouvel organe de gouvernance spécifiquement consacré à la gestion matricielle; il réunit les coordonnateurs d'objectif stratégique et les sous-directeurs généraux (des départements du siège et des bureaux régionaux). Sa première tâche a été de concevoir et d'adopter des modalités d'exécution, comme expliqué dans la section suivante.

II. Modalités d'exécution

6. Après une série de discussions informelles et de deux réunions officielles en février et avril 2013, le Conseil de suivi des programmes a élaboré et adopté des lignes directrices pour l'exécution du Cadre stratégique révisé. Ces lignes directrices définissent les principes, les processus, les responsabilités et l'obligation de rendre compte en matière de gestion matricielle s'agissant de la dimension programmatique (plans d'action relatifs aux objectifs stratégiques) et de la dimension organisationnelle (départements techniques et bureaux décentralisés), comme expliqué ci-après.

Plans d'action relatifs aux objectifs stratégiques

7. Les plans d'action relatifs aux objectifs stratégiques fournissent le cadre axé sur les résultats à des fins de planification, de mise en œuvre et de suivi par les coordonnateurs d'objectif stratégique, les départements et les bureaux décentralisés, sous la surveillance du Conseil de suivi des programmes. Ces plans d'action permettent de recenser les principales questions qu'il faut traiter et définit, dans un cadre axé sur les résultats, les résultantes de l'Organisation et les produits que doit fournir la FAO, en les assortissant d'indicateurs, de points de référence et de cibles mesurables. Ils décrivent également comment les fonctions essentielles seront appliquées et recensent les domaines dans lesquels des partenariats sont requis.

Les coordonnateurs d'objectif stratégique et les équipes «objectifs stratégiques»

8. La gestion globale de chacun des plans d'action relatifs à un objectif stratégique est confiée à un coordonnateur d'objectif stratégique qui répond de la réalisation des résultantes de l'Organisation et de la fourniture des produits par les équipes. Une équipe de base en charge de l'objectif stratégique, composée de maximum dix personnes, y compris les points focaux régionaux, aide le coordonnateur à concevoir le plan d'action et le cadre de suivi, à élaborer les plans de travail et à assurer la coordination avec les départements techniques et les bureaux décentralisés s'agissant de l'allocation des ressources et du suivi de la mise en œuvre.

9. Le plan d'action relatif à l'objectif stratégique est mis en œuvre par des équipes chargées des produits. Le coordonnateur d'objectif stratégique désigne, en consultation avec les sous-directeurs généraux compétents, les chefs des équipes chargées des produits, qui mettent en place des équipes de projet interdisciplinaires afin de fournir les produits et services définis. Les chefs des équipes chargées des produits se voient déléguer la responsabilité budgétaire des ressources affectées à leur équipe. L'appui administratif aux équipes chargées des produits est assuré par le département ou le bureau auquel le chef de l'équipe appartient, ce qui évite tout frais administratif supplémentaire. Chaque

coordonnateur d'objectif stratégique suit et évalue l'état d'avancement et la cohérence du travail effectué par les équipes chargées des produits, conjointement avec le Sous-Directeur général du département où se trouve le chef de l'équipe.

Départements techniques

10. Les départements techniques constituent la structure organisationnelle d'accueil du personnel. Ils gèrent les questions institutionnelles et assument la responsabilité générale du renforcement des capacités de l'Organisation.

11. S'agissant de la mise en œuvre des plans d'action relatifs aux objectifs stratégiques, les départements techniques assument les tâches ci-après: fournir un appui et une supervision administratifs à leurs chefs d'équipes chargées des produits; affecter, en accord avec les coordonnateurs d'objectif stratégique, le personnel qui contribuera à la mise en œuvre des plans d'action; surveiller la qualité du travail du personnel du département et y contribuer; assurer, conjointement avec les coordonnateurs d'objectif stratégique, la surveillance et le suivi de la fourniture des produits assignés.

12. Les départements techniques doivent également gérer les secrétariats spécifiques des Comités techniques et des organes créés par traité, organiser des réseaux techniques internes et participer aux activités normatives et à la mobilisation de ressources extrabudgétaires.

Bureaux décentralisés

13. Les bureaux de pays élaborent les cadres de programmation par pays (CPP) afin de définir les grandes priorités auxquelles la FAO doit s'attaquer en matière de développement. Les coordonnateurs d'objectif stratégique (ou les points focaux régionaux délégués) sont consultés pour l'élaboration et l'approbation des CPP par souci de cohérence technique avec les plans d'action relatifs aux objectifs stratégiques. C'est le Sous-Directeur général/Représentant régional qui, en dernier ressort, approuve le CPP.

14. Les bureaux décentralisés disposent de trois grands types de ressources, sous la supervision générale du Sous-directeur général/Représentant régional, afin de s'attaquer aux priorités nationales et régionales conformes aux plans d'action relatifs aux objectifs stratégiques: le budget ordinaire (dépenses de personnel et hors personnel) consacré aux différents bureaux de la région dans le PTB; les ressources du PCT consacrées à la région selon la formule arrêtée par les organes directeurs; les ressources extrabudgétaires, progressivement alignées sur les plans d'action relatifs aux objectifs stratégiques. Les coordonnateurs d'objectif stratégique peuvent fournir des ressources relevant de leur compétence directe afin de renforcer les activités menées par les bureaux décentralisés, selon ce qui est convenu avec les chefs de bureau.

Thèmes transversaux (parité hommes-femmes et gouvernance)

15. Les thèmes transversaux sont des domaines de travail fondamentaux relatifs à la parité hommes-femmes et à la gouvernance dont il est tenu compte dans les cinq plans d'action relatifs aux objectifs stratégiques. Une petite équipe de base est mise en place pour chacun des thèmes au sein d'une unité organisationnelle existante. Cette équipe est chargée des tâches suivantes: fournir des concepts, des méthodes et des données; appuyer les activités qui doivent effectivement être mises en œuvre dans les plans d'action relatifs aux objectifs stratégiques; favoriser la compréhension des thèmes transversaux et l'engagement à travailler sur ceux-ci.

Principes de gestion des ressources en personnel et hors personnel

16. En consultation avec les sous-directeurs généraux et les directeurs de division, les coordonnateurs d'objectif stratégique définissent les besoins en personnel et les activités spécifiques requises pour la mise en œuvre des plans d'action relatifs aux objectifs stratégiques. De façon concomitante, les sous-directeurs généraux et les directeurs de division planifient une partie du temps

de travail total du personnel pour les activités confiées aux départements, pour l'établissement de réseaux et pour la formation du personnel. Ils sont également responsables de l'allocation du temps de travail total de chaque membre du personnel, ainsi que de l'évaluation des performances, compte tenu des informations fournies par les coordonnateurs d'objectif stratégique. De la même manière, le temps de travail et les ressources en personnel dans les bureaux décentralisés sont planifiés, gérés et supervisés par le Sous-Directeur général/Représentant régional en consultation avec les coordonnateurs d'objectif stratégique pour les activités menées dans le cadre des plans d'action relatifs aux objectifs stratégiques.

17. Les ressources hors personnel relevant des objectifs stratégiques sont planifiées et allouées par les coordonnateurs d'objectif stratégique, à l'exception des ressources destinées aux organes constitués en vertu de l'article XIV et d'autres activités spécifiquement désignées qui sont gérées par les sous-directeurs généraux ou les directeurs de division. La gestion des ressources hors personnel relevant du sixième objectif et des objectifs fonctionnels est de la responsabilité des sous-directeurs généraux et des directeurs de division concernés. Les ressources hors personnel dans les bureaux décentralisés sont planifiées et gérées par les sous-directeurs généraux/représentants régionaux en consultation avec les coordonnateurs d'objectif stratégique pour les activités menées dans le cadre des plans d'action relatifs aux objectifs stratégiques.

III. Approche du changement de culture

18. Comme indiqué dans le Rapport final de la Direction sur la mise en œuvre du Plan d'action immédiate et le processus de réforme de la FAO⁴, les activités menées dans le cadre de l'action 3.32 du PAI sur le changement de culture pour 2013 ont été réorientées afin de renforcer la capacité du personnel et des supérieurs hiérarchiques à mieux collaborer dans le contexte du Cadre stratégique révisé, notamment au moyen de la gestion matricielle et de la gestion axée sur les résultats.

19. Les activités menées aux fins du changement de culture sont notamment: le renforcement des équipes locales chargées du changement; la mise en place de processus et de plate-formes informatiques pour aider les membres du personnel à partager leurs connaissances et à travailler en équipes; des outils d'apprentissage en ligne pour élargir la gamme des formations proposées au personnel; la formation et le soutien des hauts responsables dans le cadre du Conseil de suivi des programmes pour les aider à assumer leurs nouvelles responsabilités.

⁴ C 2013/26, paragraphe 236v) et annexe VI.