

AVIS DE LA DIRECTION

Recommandation de l'EEI	Avis de la Direction
<p>5.4 (voir aussi 8.19) Partenariats avec les organisations basées à Rome – Renforcer davantage la coopération avec les trois organisations basées à Rome</p> <p>a) Les trois organisations basées à Rome devraient continuer à collaborer pour créer, par fusion, des services communs à Rome, y compris, dès que possible, les applications des technologies de l'information et des communications se prêtant à une prise en charge commune, comme la plateforme du système de gestion de la bibliothèque et, par la suite, la planification des ressources.</p> <p>b) entreprendre – avec l'encouragement des organes directeurs – des efforts plus ambitieux dans le cadre de partenariats stratégiques et programmatiques, y compris:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) en assurant une représentation conjointe dans les bureaux extérieurs avec le FIDA (et, en Amérique latine, avec l'IICA); ii) en veillant à favoriser des synergies sur le plan technique avec le PAM, qui concerneraient les systèmes d'alerte rapide, les évaluations de l'alimentation et de la nutrition et des questions de politiques ayant trait aux dispositifs de sécurité et à l'aide alimentaire; et iii) en assurant des synergies avec le FIDA dans un large éventail d'interfaces techniques allant du financement d'activités rurales aux entreprises agricoles et à des questions sexospécifiques et englobant la mise au point de projets, la supervision et le dialogue national sur les politiques (DSRP). <p>c) définir une stratégie conjointe en matière de communication et de promotion avec le PAM et le FIDA (voir également la recommandation 5.10).</p>	<p>La Direction souscrit pleinement à la recommandation concernant les bureaux conjoints (5.4.b.i). [Les autres points de cette recommandation – à savoir les alinéas 5.4 a), b) (ii et iii) et c) – seraient traités par d'autres unités du Secrétariat.]</p> <p>Des travaux sont en cours pour la préparation d'un accord cadre avec le FIDA régissant l'accueil du personnel du Fonds international dans les bureaux de pays de la FAO. Des pourparlers ont également été entamés avec le PAM. La possibilité de bureaux conjoints avec l'IICA peut aussi être explorée au moment opportun.</p>
<p>6.13 Unifier tous les principaux aspects des opérations de terrain de la FAO, renforcer l'établissement des rapports et appuyer les relations entre le Siège et le terrain en créant le Département des activités régionales et nationales et de la coordination des bureaux décentralisés</p> <p>* Les Sous-Directeurs généraux régionaux feraient directement rapport au Directeur général adjoint chargé du Département des activités régionales et nationales et de la coordination des bureaux décentralisés. Tant les Représentants de la FAO que les responsables des équipes techniques sous-régionales feraient rapport directement et exclusivement au Sous-Directeur général régional.</p>	<p>Accord partiel.</p> <p>Le modèle de fonctionnement actuel, adopté dans le cadre de la Réforme de la FAO, et déjà examiné par le Comité du Programme en septembre 2006 et par le Conseil en novembre 2006, découlait en grande partie des recommandations de l'Évaluation indépendante de la décentralisation de la FAO conduite en 2004. Le rapport de 2004 spécifiait que: « <i>les Représentants régionaux devraient être chargés de transmettre les rapports des représentants et des fonctionnaires techniques régionaux en ce qui concerne les programmes au niveau des pays et au niveau de la région</i> », mais aussi que « <i>les Représentants de la FAO continueront à faire rapport au Directeur général pour tout ce qui a trait aux grandes</i></p>

<p>* Le Département serait composé de trois divisions:</p> <p>a) La Division des opérations de terrain, lien central (coordination et responsabilités) entre le Siège et le terrain.</p> <p>b) Le Centre d'investissement, dont les activités sont presque exclusivement consacrées sur le terrain à l'appui de l'élaboration de projets; et</p> <p>c) La Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation.</p>	<p><i>questions d'orientation et de politique et à la politique générale de la FAO dans les pays dont ils ont la responsabilité » (par. 287). Il y était également proposé que: « sans empêcher aucunement les Représentants régionaux de lui faire directement rapport, le Directeur général charge le Directeur général adjoint de s'occuper en son nom de questions régionales et nationales plus précises. La politique et la gestion générale de la FAO devraient continuer d'être administrées par une unité du bureau du Directeur général » (par. 35 et 293). Il convient de noter que ces recommandations figurent dans le rapport 2004 à la section « Renforcement et approfondissement de l'unité et de la cohérence de l'Organisation ».</i></p> <p>Conformément au modèle de fonctionnement adopté pour la Réforme de la FAO, les Représentants de la FAO font notamment rapport aux Représentants régionaux pour ce qui concerne les stratégies et les priorités de programme nationales, et au Sous-Directeur général du Département de la coopération technique quant à la mise en œuvre des programmes et projets de terrain. Les coordonnateurs sous-régionaux font rapport aux Représentants régionaux qui, à leur tour, rendent compte au Sous-Directeur général du Département de la coopération technique et aux Sous-Directeurs généraux des départements techniques pour ce qui est des programmes et projets de terrain et des questions techniques, respectivement. Toutefois, afin de préserver la cohésion et l'unité de vues de l'Organisation, les Représentants de la FAO et les Représentants régionaux relèvent hiérarchiquement du Directeur général (par le biais d'une unité de son bureau) qui détient lui-même la responsabilité ultime des résultats des gestionnaires du Siège et des chefs des bureaux décentralisés. La FAO peut ainsi garantir la reddition de comptes, l'application cohérente des politiques, des normes et des bonnes pratiques de l'Organisation, une évaluation équitable du rendement et un juste équilibre entre les intérêts décentralisés et ceux du Siège.</p> <p>La structure au Siège devra être faire l'objet d'un examen détaillé au moment opportun.</p>
<p>6.19 Rétablir un équilibre entre le Siège et le terrain, notamment par une refonte radicale de la structure institutionnelle, du modèle de fonctionnement et du processus de prise de décision de la FAO afin de la repositionner et de la doter de liens efficaces et efficients avec les pays et les régions.</p> <p>Les structures doivent refléter les différents niveaux de développement ainsi que les caractéristiques du secteur de l'alimentation et de l'agriculture de chaque région. La structure que nous proposons introduit des variations entre les régions, les sous-régions et les pays. Certains éléments peuvent s'appliquer à toutes les régions, tandis que d'autres doivent être fonction de leurs situations respectives. S'occuper d'une série complète de questions (structure administrative, mécanismes de prise de décision, lignes de communication, fonctions et procédures, masse critique et besoins moyens/fins) avant d'engager de nouvelles réformes allant dans le sens de la décentralisation des fonctions et des</p>	<p>Plein accord.</p> <p>La structure des bureaux décentralisés devrait tenir compte de la situation alimentaire et agricole des différentes régions. À cet égard, des travaux sont en cours au sein du Secrétariat. L'Examen détaillé devrait porter lui aussi sur les questions attachées à la prise des décisions administratives, financières et concernant les ressources humaines.</p>

<p>pouvoirs, et du renforcement de la présence de la FAO sur le terrain et de son efficacité, afin qu'elle soit plus pertinente, crédible et qu'elle ait un plus grand impact sur le développement.</p>	
<p>6.20 Établir des rôles nouveaux et clairs pour les bureaux régionaux, tout en maintenant leur nombre et leur emplacement. Rationaliser leurs fonctions et les orienter davantage vers l'analyse et le conseil en matière de politiques, avec une plus grande autonomie et davantage de pouvoirs de décision. Ils jouiront d'une autonomie et de pouvoirs de décision accrus.</p> <p>1. Changer les filières hiérarchiques: établir des filières hiérarchiques entre tous les fonctionnaires du cadre organique des bureaux régionaux et le Représentant régional, plutôt que leurs divisions au Siège. Confier aux bureaux régionaux la responsabilité principale de l'élaboration des stratégies et programmes dans leur région. Les coordonnateurs des bureaux sous-régionaux et les Représentants de la FAO devraient faire rapport au Représentant régional aux points de vue fonctionnel et administratif, et les coordonnateurs sous-régionaux ne devraient pas avoir de responsabilités administratives des bureaux de pays. Tout en faisant rapport au Représentant régional, l'ensemble des fonctionnaires de terrain du cadre organique assurerait un échange régulier de connaissances et de communication avec leurs collègues fonctionnaires techniques du Siège et des autres bureaux décentralisés afin de veiller au maintien et à l'encouragement des normes les plus élevées en matière de qualité technique et de renforcer la cohérence dans toute l'Organisation. Les fonctionnaires techniques, qu'ils soient en poste au Siège ou dans d'autres bureaux décentralisés, exerceraient une fonction d'assurance qualité les uns avec les autres et des politiques de rotation renforcerait les compétences et les échanges au sein de l'Organisation.</p>	<p>Accord partiel.</p> <p>Les fonctionnaires régionaux techniques détachés seraient rattachés hiérarchiquement aux Représentants régionaux, plutôt qu'aux divisions du Siège, tandis qu'un échange effectif de connaissances et un soutien fonctionnel continueront d'être assurés entre les divisions du Siège et les fonctionnaires techniques décentralisés, grâce à des dispositifs techniques de travail en réseau à l'échelle de l'Organisation. Les divisions techniques du Siège devront garder un rôle important concernant la sélection, l'information et la formation, l'orientation technique et la mobilité de tous les fonctionnaires techniques travaillant dans leur discipline.</p> <p>Les responsabilités actuelles des bureaux régionaux concernant les stratégies, les programmes et les perspectives régionales, au titre de la Réforme de la FAO, pourraient être renforcées.</p> <p>Les bureaux sous-régionaux font partie intégrante du bureau régional et les coordonnateurs sous-régionaux font rapport au Directeur général adjoint/Représentant régional et n'ont aucune responsabilité administrative vis-à-vis des Représentants de la FAO.</p> <p>Les Représentants de la FAO reçoivent des indications concernant les priorités et les questions de programmation et de coordination sous-régionales de la part des coordonnateurs sous-régionaux, et des orientations concernant les priorités régionales de la part des Représentants régionaux. Ils servent de guide aux autres unités de la FAO au Siège et sur le terrain pour ce qui est des priorités, des stratégies et des perspectives nationales. Ils bénéficient (tout comme les coordonnateurs sous-régionaux et les Représentants régionaux) des orientations et de la supervision du Département de la coopération technique quant à leur rôle de responsables de budget pour le programme de terrain, et font rapport au Sous-Directeur général du Département de la coopération technique concernant la mise en œuvre des projets de terrain dont ils ont la charge. Leur lien étroit et direct avec le Directeur général, par le biais d'une unité située dans son bureau, pour ce qui est des grandes questions d'orientation et de politique, et pour les directives générales, devrait toutefois être maintenu pour une application cohérente à l'échelle de la FAO, des politiques, des normes et des bonnes pratiques adoptées par ses Organes directeurs et par la Direction générale.</p>

<p>2. Consacrer la plus grande partie des efforts des bureaux régionaux aux travaux d'analyse et de politiques, en étroite collaboration avec les divisions techniques concernées. Fournir aux bureaux régionaux les ressources financières et humaines nécessaires pour qu'ils se tiennent au courant des évolutions, tendances, difficultés et possibilités relatives à l'alimentation et à l'agriculture dans leur région. Renforcer et professionnaliser leurs activités de dialogue sur les politiques, d'analyse et de conseil, devenant les sources de connaissances et d'information les plus fiables de la FAO en ce qui concerne leurs régions respectives. En coopération avec les autres organisations régionales compétentes et avec les organisations non régionales telles que le FIDA, confier aux bureaux régionaux la préparation d'un rapport biennal intitulé « Situation de l'agriculture, de l'alimentation et de la vie rurale » dans leurs régions respectives. Ces rapports, qui viendraient développer, compléter et renforcer les publications phares de la FAO (de la catégorie « Situation de ... ») permettraient de cerner les questions stratégiques clés, les problèmes et les ouvertures, d'identifier les priorités régionales se prêtant à une action commune et de formuler des suggestions quant aux politiques nationales envisageables. Ils auraient pour objet d'apporter de vraies orientations stratégiques en renseignant l'Organisation sur les questions et préoccupations majeures des régions en matière d'alimentation et d'agriculture et d'identifier les priorités et les programmes régionaux. Ceux qui relèvent des cinq ou six thèmes prioritaires convenus par la suite par la FAO constitueraient la base permettant de mettre au point une stratégie pour chaque région. Ce travail serait en outre pris en compte dans les cadres de priorités par pays, fournirait une base aux projets de coopération technique et permettrait un alignement réaliste des objectifs sur ce que la FAO est en mesure de livrer.</p>	<p>Plein accord.</p> <p>Les bureaux régionaux devraient préparer des plans d'action pour les travaux d'analyse et de politiques en collaboration étroite avec les divisions techniques concernées, ainsi que des propositions concernant la couverture des éventuels coûts supplémentaires. Il est prévu que le Directeur général adjoint/Représentant régional prépare des cadres de priorités régionaux en tenant compte des résultats des conférences régionales, des CNPMT et des besoins d'aide des organisations régionales.</p>
<p>3. Confier aux bureaux régionaux la responsabilité de convoquer des réunions, de les mener, de codifier les résultats, de préparer les rapports finals et d'assurer le suivi des conférences régionales qui feraient partie, à titre expérimental, du système de gouvernance de la FAO (voir Chapitre 4). Les bureaux régionaux prépareraient l'ordre du jour après avoir consulté les gouvernements et les parties prenantes de la région.</p>	<p>Plein accord.</p> <p>La Direction souscrit à la nécessité de renforcer le rôle des bureaux régionaux dans la gestion des conférences régionales (par.131 de la Réponse de principe de la Direction). Toutefois, le rôle des conférences régionales dans le système de gouvernance, et celui du Président indépendant du Conseil dans la préparation du résumé exécutif de ces conférences, y compris les recommandations, les priorités et les coûts, rentrent dans le cadre d'un examen élargi de la gouvernance. Voir la recommandation 4.13 (c) de l'EEL.</p>
<p>4. Les bureaux régionaux devraient suivre les besoins et les perspectives sur le plan régional et s'assurer qu'ils servent de fil conducteur aux travaux normatifs réalisés au Siège.</p>	<p>Plein accord.</p> <p>Des moyens de communication et d'orientation efficaces devront être mis au point.</p>
<p>5. Dotés des pouvoirs et des informations nécessaires, les bureaux régionaux devraient participer à la préparation du budget biennal ainsi qu'à la conception et à l'approbation des projets régionaux et sous-régionaux.</p>	<p>Plein accord.</p> <p>Des procédures efficaces devront être élaborées à cet effet.</p>

<p>6. Les bureaux régionaux devraient élaborer une stratégie afin de mobiliser les financements extérieurs nécessaires aux priorités, aux intérêts et aux problèmes de leur région. Les financements disponibles au titre du PCT devraient être alloués aux régions conformément aux décisions concernant le Programme de travail et budget et les bureaux régionaux devraient les affecter et veiller à ce qu'ils soient utilisés conformément aux cadres nationaux sur les priorités à moyen terme. Parallèlement, les ressources limitées disponibles pour les projets régionaux devraient être concentrées sur quelques domaines présentant un intérêt stratégique régional.</p>	<p>Pour ce qui concerne la mobilisation de fonds et les allocations au titre du PCT, les réponses de la Direction doivent être définies avec le Département de la coopération technique.</p>
<p>7. Conformément à la nouvelle filière hiérarchique, les Représentants régionaux devraient fournir des orientations et indications aux bureaux sous-régionaux et aux bureaux de pays et devraient disposer de pouvoirs d'appréciation, de recrutement, de licenciement et de suivi du comportement professionnel des coordonnateurs sous-régionaux et des Représentants de la FAO.</p>	<p>Accord partiel.</p> <p>Les Directeurs généraux adjoints/Représentants régionaux sont déjà chargés de superviser les coordonnateurs sous-régionaux, qui fournissent à leur tour des orientations aux Représentants de la FAO. Ces derniers reçoivent également des indications fonctionnelles du Coordonnateur résident en sa qualité de membre de l'équipe des Nations Unies dans le pays.</p> <p>La recommandation concernant le recrutement des Représentants de la FAO est en contraste avec celle de l'Évaluation indépendante de la décentralisation de la FAO conduite en 2004, énonçant que: « <i>la politique et la gestion générale de la désignation et de l'affectation des Représentants de la FAO devraient continuer d'être administrées par une unité du bureau du Directeur général</i> » (par. 35 et 290). Conformément à cette indication et comme convenu par les Organes directeurs de la FAO, les pouvoirs de nomination et de révocation des coordonnateurs sous-régionaux et des Représentants de la FAO, ainsi que les pouvoirs d'appréciation des Représentants de la FAO, devraient continuer d'appartenir au Directeur général, tandis que le Représentant régional serait consulté sur ces questions.</p>
<p>6.21 Les bureaux sous-régionaux deviendraient les organes de soutien technique de la FAO dans leurs régions respectives</p> <p>1. Éviter d'ouvrir de nouveaux bureaux sous-régionaux tant que l'on ne disposera pas de ressources humaines et financières nécessaires pour assurer leur réussite et leur bon fonctionnement.</p>	<p>Plein accord.</p> <p>La décision d'ouvrir de nouveaux bureaux sous-régionaux s'appuie sur un examen préalable des contributions du pays hôte et des coûts. Les conclusions de cet examen sont soumises au Conseil pour décision finale.</p>

<p>2. Établir un lien entre l'emplacement des bureaux sous-régionaux et les sites des organisations régionales et sous-régionales d'intégration économique ou d'agriculture ou des centres des Nations Unies, selon le cas. Établir les activités des bureaux sous-régionaux exclusivement en fonction des besoins des pays (et des Équipes de pays des Nations Unies) qu'ils desservent. Ne pas charger le personnel d'entreprendre des travaux administratifs ou normatifs de grande ampleur et le nommer avec l'ancienneté requise pour jouer un rôle de politiques; les effectifs devraient être ajustés de façon souple en ce qui concerne les disciplines et le lieu d'affectation en fonction des besoins. Les fonctionnaires/consultants recrutés sous contrat en fonction des besoins peuvent jouer un rôle particulièrement important dans les bureaux sous-régionaux en apportant une large gamme de compétences spécialisées. Il est essentiel que ces bureaux disposent de ressources suffisantes hors personnel pour fonctionner correctement. Un bon ratio entre les ressources en personnel et hors personnel doit être réalisé avant d'augmenter les effectifs, de manière que les fonctionnaires et les consultants puissent s'acquitter de leurs responsabilités.</p>	<p>Plein accord.</p> <p>La préparation des programmes d'activité des bureaux sous-régionaux est précédée par des ateliers de planification/stratégie. Des cadres sous-régionaux de priorités, centrés sur les besoins d'assistance des organisations sous-régionales, des pays, des équipes des Nations Unies dans les pays et des Représentants de la FAO dans la sous-région, sont en cours d'élaboration. Par ailleurs, les bureaux sous-régionaux sont actuellement dotés de ressources hors personnel supplémentaires qui leur donneront une plus grande souplesse d'action face à de nouveaux besoins.</p> <p>Pour le choix de l'emplacement de nouveaux bureaux sous-régionaux, il sera tenu compte du site des autres institutions et organisations, du point de vue des pays de la sous-région et des répercussions en termes de coût – par exemple, des contributions offertes par le pays hôte (locaux, personnel et espèces).</p>
<p>3. Analyser la création des nouveaux bureaux sous-régionaux compte tenu:</p> <p>a) du coût du maintien des bureaux régionaux, sous-régionaux et des bureaux de pays; et</p> <p>b) de l'incidence que la dispersion des agents techniques et des budgets entre des unités aussi nombreuses aurait sur la capacité de l'Organisation à effectuer son travail normatif. La FAO risque aujourd'hui de perdre certaines de ses compétences techniques essentielles ainsi que son avantage comparatif. Si ce risque n'est pas pris en compte au moyen de stratégies probantes et propres à restaurer sa base technique dans les domaines critiques, elle perdra son avantage comparatif qu'elle ne sera plus en mesure de regagner après coup.</p>	<p>Plein accord.</p> <p>a) Les répercussions en termes de coût, y compris les dépenses récurrentes et les contributions, font l'objet d'un examen attentif au moment de la création de nouveaux bureaux. Toutefois, malgré les efforts importants déployés ces dernières années pour réduire les coûts, le réseau des bureaux décentralisés demeure structurellement sous-financé.</p> <p>b) La dotation en personnel et en compétences des bureaux sous-régionaux fait l'objet de discussions avec les divisions techniques. Des efforts sont faits pour trouver un équilibre entre la nécessité de mettre en place de solides capacités techniques spécialisées qui soient rapidement disponibles pour les pays, et celle de disposer d'une masse critique de spécialistes au Siège.</p>
<p>6.22 Définir des bases radicalement nouvelles en termes de présence, de structure, de fonctions et d'effectifs, y compris des références telles que des normes de coût-efficacité, en vue de la création et de la fermeture des bureaux de pays de la FAO.</p> <p>Examiner les bureaux de pays actuels en fonction des critères décrits ci-après, en tenant compte des divers dispositifs possibles, par exemple la couverture multiple par les Représentants de la FAO et le détachement de coordonnateurs de pays de la FAO hors du pays dans un bureau régional ou sous-régional d'un pays voisin.</p> <p>a) L'approche onusienne « Unis dans l'action » à l'échelon des pays qui pourrait offrir à la FAO un moyen sans faille de se consolider et de réaliser des économies sur le plan administratif. Un représentant de la FAO pourrait être remplacé par un expert technique affecté dans un bureau des Nations Unies relevant du Coordonnateur des Nations Unies. L'Organisation gagnerait ainsi en présence et en efficacité et ces dispositions révisées pourraient générer des économies; il faudrait cependant traiter la situation au cas par cas étant donné que l'affectation de fonctionnaires de la FAO aux bureaux du PNUD et le louage des services nécessaires se sont précédemment révélés une solution plus coûteuse.</p>	<p>Plein accord.</p> <p>La première des options proposées lorsqu'un bureau à part entière n'est pas considéré comme essentiel, à savoir celle des accréditations multiples, avec l'appui d'une équipe de fonctionnaires nationaux compétents, est peut-être la plus efficace pour réduire les coûts. Toutefois, les autres options suggérées par l'EEI devraient aussi être explorées et analysées en détail en vue de leur utilisation selon qu'il convient.</p> <p>Les dix critères proposés par l'EEI pour l'examen des bureaux de pays actuels pourraient servir de base pour une analyse détaillée en vue de la préparation de divers scénarios possibles. Quelques évaluations préliminaires des critères indiqués figurent dans l'annexe.</p>

<p>b) Ampleur du programme: Si l'ampleur d'un programme de pays tombe pendant plus de trois ans en deçà d'un ratio donné par rapport aux dépenses du bureau de pays, d'autres dispositions moins coûteuses doivent être instaurées (par exemple une accréditation pour plusieurs pays ou la couverture par un bureau régional). Appliquer systématiquement un ratio de référence de 1 à 3.</p> <p>c) Importance et degré de pauvreté des populations tributaires de l'agriculture: Plus la dépendance à l'égard de l'agriculture et la pauvreté nationale sont élevées, plus le maintien d'un bureau se justifie.</p> <p>d) Niveau de développement des pays: Des considérations et des critères spéciaux devraient s'appliquer à la prise en charge et au maintien des représentations de la FAO dans les pays les moins avancés qui sont moins susceptibles d'avoir accès aux services de la FAO par d'autres moyens.</p> <p>e) Existence de cadres de priorités définissant précisément les priorités nationales: Ces cadres de priorités doivent être réalistes compte tenu de ce que la FAO peut effectivement réaliser avec les ressources disponibles et, le cas échéant, les ressources pouvant être mobilisées.</p> <p>f) Bien-fondé des projets de coopération technique existants par rapport à la Stratégie globale de la FAO et au PNUAD: Examiner les avantages du maintien d'un bureau dans lequel les activités ont été déterminées par la demande ou par les donateurs, sans avoir de raison d'être ni de stratégie apparente, et lorsque les études de pays ont démontré qu'il y avait peu d'impact et de retombées.</p> <p>g) Possibilité de couvrir aisément un pays à partir d'un pays voisin et rentabilité des accréditations multiples, en particulier dans le cas de petits pays peu éloignés les uns des autres.</p> <p>h) Potentiel de l'agriculture pour la croissance économique.</p> <p>i) Potentiel de gains importants grâce aux nouveaux partenariats: Plutôt que la seule présence de la FAO à l'échelle des pays, envisager des partenariats avec d'autres organisations, que ce soit pour l'appui technique ou pour la représentation.</p> <p>j) Volonté des gouvernements de couvrir les coûts de la présence de la FAO sur leur territoire (sauf dans le cas des pays les moins avancés).</p>	
--	--