

Nouveaux ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2020-2021

Questions et réponses

Q.1 La mise en place d'un organigramme et d'une structure administrative qui évite les cloisonnements et encourage la collaboration dans une perspective à la fois transversale et mondiale est bienvenue. Pourriez-vous fournir davantage d'informations sur la chaîne hiérarchique associée à la structure proposée?

1. La structure proposée est conçue pour stimuler la coopération, au sein même de la FAO, mais aussi grâce au renforcement de ses avantages comparés pour qu'il soit possible de travailler avec d'autres organisations. On s'éloigne de la conformation pyramidale traditionnelle, au profit d'une architecture allégée, plus modulaire.
2. Dans la structure organisationnelle proposée, la strate des départements est supprimée. La responsabilité des chefs d'unité (Bureaux, Centres et Divisions) est davantage engagée et chaque chef rend compte directement à un directeur général adjoint (DDG), à l'Économiste en chef ou au Scientifique en chef¹. Le Directeur général détermine le rattachement hiérarchique précis de chaque chef d'unité – à un DDG, à l'Économiste en chef ou au Scientifique en chef – en tenant compte des antécédents, des compétences et des connaissances des individus membres de l'équipe de direction et après des consultations internes.
3. Les trois DDG, l'Économiste en chef et le Scientifique en chef fonctionnent comme une équipe de direction unifiée œuvrant conjointement selon une perspective à la fois transversale et mondiale, apportant un appui au Directeur général dans tous les domaines relevant du mandat de l'Organisation. Comme indiqué plus haut, il incombe à chaque DDG et à chaque chef de superviser des unités spécifiques. En outre, ils assument une responsabilité *subsidaire* vis-à-vis d'un certain nombre d'unités qu'ils ne dirigent pas, mais auxquelles ils apportent un appui et au sein desquelles ils peuvent être appelés à remplacer la personne qui se trouve à la tête de l'équipe responsable, notamment lorsque cette personne est absente. Outre les responsabilités spécifiques qui leur incombent dans le cadre de la structure organisationnelle proposée, ils sont également sollicités au titre de champs d'action qui nécessitent une conduite générale des opérations à l'échelle de l'Organisation, comme les situations d'urgence ou les mégadonnées.
4. Du fait que la strate des départements est supprimée dans la structure proposée, les sous-directeurs généraux (SDG) ne dirigent plus un département mais se voient confier par le Directeur général des missions qui relèvent des axes constitutifs du mandat de l'Organisation, qu'ils exécutent à l'appui des directeurs généraux adjoints, de l'Économiste en chef et du Scientifique en chef et sous la supervision de ceux-ci. Les SDG se concentrent davantage sur l'appui à des activités extérieures de haut niveau, stratégiques et à forte visibilité, revêtant une importance capitale, et moins sur les questions de gestion interne.
5. Les représentants régionaux continuent de rendre compte au DDG responsable des bureaux décentralisés, et les coordonnateurs sous-régionaux ainsi que les représentants de la FAO continuent de rendre compte à leurs représentants régionaux respectifs.
6. Selon cette approche, les DDG, l'Économiste et le Scientifique en chef, les ADG, les directeurs (D-2 et D-1), les représentants régionaux, les coordonnateurs sous-régionaux et les représentants de la FAO sont pleinement comptables de leur action, en application d'une chaîne hiérarchique clairement définie. L'Organisation est déterminée à appliquer le plus rigoureusement possible le principe de mise en jeu des responsabilités s'agissant de ces dirigeants, leurs tâches

¹ À l'exception des six Bureaux qui rendent compte directement au Directeur général (Évaluation; Inspecteur général; Médiateur; juridique; stratégie, planification et gestion des ressources; déontologie).

respectives ainsi que les priorités et fonctions organisationnelles étant bien structurées et chacun en ayant connaissance.

7. À la suite de l'approbation par le Conseil de la structure proposée, la filière suivie par les chefs de Bureau, de Centre et de Division pour rendre compte aux DDG ainsi qu'à l'Économiste en chef et au Scientifique en chef sera présentée clairement à l'ensemble du personnel de la FAO afin de garantir la transparence et de maintenir l'application du principe de responsabilité. Les missions des ADG seront également rendues publiques en interne. Enfin, le détail de la chaîne hiérarchique et des missions confiées aux ADG sera également communiqué aux Membres, pour information.

8. De temps à autre, le Directeur général pourra apporter des modifications à la chaîne hiérarchique, en fonction par exemple de l'évolution des effectifs, des priorités stratégiques ou du volume de travail, de telle sorte que l'Organisation tire le meilleur parti des connaissances spécifiques propres à chacun des membres de l'équipe dirigeante, ou puisse répondre rapidement à des priorités nouvelles ou émergentes. Le modèle reposant sur des responsabilités principales ou subsidiaires facilitera ce processus. Les modifications en question devront toujours être expliquées en toute transparence à l'ensemble des personnes concernées.

Q.2 En quoi le démantèlement des équipes de la gestion des programmes stratégiques aura-t-elle une incidence sur l'action menée au titre des Objectifs stratégiques?

9. Le rôle des équipes chargées de la gestion des programmes stratégiques a été important pendant les premières années de la mise en œuvre du Cadre stratégique de la FAO, car elles ont nourri une réflexion de vaste portée et contribué à articuler l'organisation du travail sur les Objectifs stratégiques et les objectifs de développement durable (ODD). Toutefois, la structure de gestion matricielle rendue nécessaire par ce modèle était associée à un coût de transaction relativement élevé². Le démantèlement des équipes chargées de la gestion des programmes stratégiques est conforme à l'orientation d'ensemble qui consiste à évoluer vers des modes de travail plus modulaires, thématiques et programmatiques, en évitant les cloisonnements et en réduisant au minimum les coûts de transaction et la bureaucratie interne. Pour le reste de la période 2020-2021, on continuera de mettre en œuvre les plans de travail établis pour les Objectifs stratégiques, par l'entremise d'équipes de programme modulaires et multidisciplinaires, composées de membres du personnel issus de l'ensemble de l'Organisation.

10. Le démantèlement des équipes chargées de la gestion des programmes stratégiques permet également de renforcer les divisions techniques, car les membres du personnel détachés regagneront leurs divisions d'origine. On pourra du même coup régler certains problèmes soulevés dans les évaluations récentes du cadre de résultats stratégiques de la FAO, notamment en adoptant une approche rationalisée des tâches afférentes à la vérification opérationnelle, qui étaient exécutées par les équipes chargées de la gestion des programmes stratégiques.

11. D'autres Bureaux assumeront la responsabilité de certaines des tâches précédemment exécutées par les équipes chargées de la gestion des programmes stratégiques. Par exemple, le nouveau Bureau des ODD (OSG) coordonnera les activités de suivi et d'examen menées à l'échelle institutionnelle au titre du Programme 2030, en collaboration étroite avec les unités compétentes à tous les niveaux de la FAO. Le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) mettra en place de nouvelles méthodes de surveillance et de remontée d'informations, en veillant à ce qu'elles évoluent conformément aux nouvelles approches en cours d'élaboration ou proposées pour les nouveaux Cadre stratégique et Plan à moyen terme pour 2022-2025.

Q.3 Comment les travaux effectués par le Bureau de l'appui aux bureaux décentralisés (OSD) seraient-ils pris en charge si ce Bureau était supprimé de l'organigramme?

12. Il est proposé de supprimer le Bureau de l'appui aux bureaux décentralisés (OSD) et de répartir ses fonctions actuelles entre les unités dont le personnel possède les compétences voulues. Il s'agit de faire en sorte que ces diverses fonctions soient rationalisées et exécutées de manière efficace

² Évaluation du cadre de résultats stratégique de la FAO (PC 127/2).

et efficiente, en application du principe d'unité d'action à la FAO. Cela supprimerait en outre une strate administrative (entre les chefs des bureaux décentralisés et les unités disposant du personnel compétent), ce qui serait une évolution conforme au souhait exprimé de continuer à donner aux bureaux régionaux les moyens de superviser l'action menée par les bureaux de pays.

13. Les fonctions transférées d'OSD à d'autres unités seraient les suivantes:
- a) Recrutement des représentants de la FAO: Division des ressources humaines;
 - b) Coordination des synthèses nationales: Cabinet du Directeur général;
 - c) Gestion du budget alloué aux représentants de la FAO: Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources;
 - d) Coordination du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement: Division de la collaboration au sein du système des Nations Unies et des partenariats;
 - e) Appui et assistance au titre des conférences régionales: Division du service des organes directeurs;
 - f) Coordination d'ensemble, gestion des connaissances et supervision des bureaux décentralisés: bureaux des DDG compétents.
14. Ces corrélations avec d'autres unités à l'échelle de l'Organisation permettront de renforcer encore l'intégration des diverses initiatives régionales, sous-régionales et nationales et leur harmonisation avec la planification et les activités de nature institutionnelle.

Q.4 Quelle est la relation entre le Programme de travail et budget 2020-2021 (y compris les présents ajustements complémentaires) et le nouveau Cadre stratégique?

15. Le Programme de travail et budget 2020-2021 est le reflet du programme de travail établi pour le second exercice biennal dans le Plan à moyen terme pour 2018-2021. Celui-ci définit les objectifs stratégiques et les résultantes qui doivent être mis en œuvre par les Membres et la communauté internationale avec l'appui de la FAO, conformément au Cadre stratégique révisé, tel qu'approuvé par la Conférence en juillet 2017³.

16. Le Programme de travail et budget présente les priorités programmatiques et les cadres de résultats établis conformément au Plan à moyen terme 2018-2021 (révisé) et s'accompagne d'une quantification des coûts et des ressources à mobiliser, sous forme de contributions ordinaires et de contributions volontaires, pour financer le Programme de travail. Les *Ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2020-2021*, approuvés par le Conseil en décembre 2019, ainsi que les présents *Nouveaux ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2020-2021*, tiennent compte des indications données par les Organes directeurs, ainsi que des grandes orientations fixées par le nouveau Directeur général pour que le programme de travail biennal soit mis en œuvre de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible.

17. Le Cadre stratégique de la FAO est établi pour une période comprise entre dix et quinze ans et il est révisé tous les quatre ans. Le *nouveau Cadre stratégique*, qui sera présenté aux organes directeurs à leurs premières sessions en 2021⁴, constitue la base des prochains Plan à moyen terme 2022-2025 et Programme de travail et budget 2022-2023. Ce nouveau Cadre stratégique sera l'expression de l'ambition qui est celle de la FAO, à savoir l'avènement d'un monde viable où règne la sécurité alimentaire pour tous, dans l'optique du Programme de développement durable à l'horizon 2030, et donnera forme à la conception que le Directeur général a de la FAO, qu'il envisage comme une organisation dynamique et renforcée au service d'un monde meilleur, qui apporte son appui aux Membres aux fins de l'accomplissement des objectifs de développement durable (ODD).

³ C 2017/REP, paragraphe 72 g).

⁴ Cf. PC 128/2 (Ébauche des grandes lignes du nouveau Cadre stratégique).

Q.5 Veuillez fournir des informations complémentaires au sujet de la nouvelle Division des systèmes alimentaires et de la sécurité sanitaire des aliments (ESF) et de son positionnement par rapport aux normes alimentaires du Codex dans le cadre du Centre mixte FAO/OMS (CJW).

18. La Division des systèmes alimentaires et de la sécurité sanitaire des aliments (ESF) intégrera et étendra l'appui aux systèmes alimentaires dans l'ensemble de l'Organisation en associant l'expérience de longue date et les capacités de la FAO en matière de renforcement des systèmes de contrôle de la sécurité sanitaire et de la qualité des aliments à l'appui technique que l'Organisation prête aux pays dans les domaines du développement des chaînes de valeur et de l'investissement, du développement de l'agro-industrie et des entreprises agroalimentaires. Cette fusion permettra à la FAO de contribuer plus efficacement à orienter les systèmes alimentaires sur la production d'aliments sûrs et sains, tout en accordant une visibilité plus grande à l'action menée au titre de la sécurité sanitaire des aliments, qui doit occuper une place plus centrale dans l'appui fourni aux Membres au titre de la transformation des systèmes alimentaires. La meilleure visibilité acquise par la sécurité sanitaire des aliments est déjà attestée par la formulation du premier axe d'action du Sommet sur les systèmes alimentaires, à savoir «Des aliments sûrs et nutritifs disponibles pour tous».

19. Dans le cadre de la nouvelle approche, ESF agira de concert avec toutes les autres Divisions, ce qui traduira l'adoption d'une démarche véritablement systémique. Par exemple, dans le cas de la Division de la nutrition, le personnel spécialisé en matière de nutrition et de systèmes alimentaires restera dans la Division mais sera intégré à ESF pour ce qui est des activités menées au titre des programmes, étant donné que la nutrition est un élément très important de l'approche systémique.

20. La Commission du Codex Alimentarius est basée au Centre mixte FAO/OMS (CJW). ESF continuera de procéder à des évaluations des risques liés à la sécurité sanitaire des aliments (par l'entremise des organes d'experts FAO/OMS) à l'intention de la Commission. La nouvelle structure permettra à la FAO de mieux traduire dans les faits la séparation entre l'évaluation des risques en matière de sécurité sanitaire (avis scientifiques) et la gestion des risques (Codex Alimentarius) conformément au modèle d'analyse des risques accepté à l'échelle mondiale, qui exige des organisations qu'elles veillent à établir une distinction stricte entre, d'une part, l'évaluation des risques liés à la sécurité sanitaire des aliments, qui repose sur des travaux scientifiques, et, d'autre part, l'établissement de normes, de nature plus politique, qui incombe à la Commission du Codex Alimentarius. La nouvelle structure sera la garantie que le Secrétariat du Codex Alimentarius exerce ses fonctions indépendamment des activités menées au titre de l'évaluation des risques liés à la sécurité sanitaire des aliments, tout en préservant l'efficacité de l'interaction entre les gestionnaires et les évaluateurs des risques.

Q.6 Veuillez fournir des informations complémentaires au sujet des activités récentes du Centre d'investissement de la FAO et des modalités de la mobilisation des 8 millions d'USD au moyen desquels il est proposé de relever le montant net des crédits alloués au Centre.

21. Le Centre d'investissement de la FAO fournit tout l'appui voulu aux investissements publics et privés dans les domaines de l'alimentation et de l'agriculture et promeut des politiques visant à instaurer des conditions favorables, le renforcement des capacités ainsi que l'innovation, l'acquisition de connaissances et l'apprentissage.

22. Pour que les objectifs définis dans le Programme 2030, notamment pour ce qui est des ODD 1 et 2, soient atteints, il faudra accroître considérablement les investissements publics et privés. Le Centre d'investissement de la FAO, qui travaille avec les IFI⁵ dans le cadre d'un dispositif de partenariat modèle, prête actuellement assistance aux pays aux fins de la programmation de leurs investissements dans l'alimentation et l'agriculture et de la mobilisation de près de 6 milliards d'USD

⁵ Institutions financières internationales.

pour leur financement. Compte tenu du niveau actuel des ouvertures de crédits nettes, le Centre a atteint sa limite pour ce qui est du développement des partenariats existants et de la constitution de nouveaux partenariats. Si ses capacités étaient renforcées, cela contribuerait à accroître le volume des investissements de qualité dans les systèmes agricoles et alimentaires de nombreux pays.

23. En moyenne, pour la période 2017-2019, le budget annuel du Centre d'investissement s'est élevé à 33,7 millions d'USD, financé à hauteur de 42 pour cent (14,2 millions d'USD) au moyen d'ouvertures de crédits nettes et à hauteur de 58 pour cent (19,4 millions d'USD) au moyen de recettes externes et internes.

24. Les recettes proviennent des activités menées avec les partenaires coopérants (IFI) et au titre du Fonds fiduciaire ou de projets de coopération technique exécutés avec d'autres Divisions ou bureaux de terrain de la FAO. Le montant annuel moyen des recettes ventilé par IFI partenaires est le suivant: Banque mondiale (13,3 millions d'USD); Fonds international du développement agricole (FIDA) (2 millions d'USD); Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) (2,9 millions d'USD); autres, notamment banques régionales de développement: 1,2 millions d'USD.

25. L'augmentation proposée des ouvertures de crédits nettes destinées au Centre d'investissement (8 millions d'USD par exercice biennal) serait équivalente au montant minimum des fonds supplémentaires apportés par les IFI et les autres partenaires pour chaque exercice biennal. Ce financement mixte permettrait de développer les services d'appui aux investissements. Si l'on considère l'expérience récente, un financement supplémentaire de 16 millions d'USD par exercice biennal entraînerait une augmentation des investissements dans l'alimentation et l'agriculture de quelque 800 millions d'USD⁶. L'objectif de ces ouvertures de crédits nettes serait de développer les activités menées avec d'autres IFI. Plus spécifiquement, des négociations sont actuellement en cours avec la Banque interaméricaine de développement (BID) aux fins de l'instauration d'un dispositif similaire à celui qui a vu le jour avec la Banque mondiale. Il est également prévu de signer un mémorandum d'accord avec la Banque asiatique d'investissement pour l'infrastructure au début de l'automne. En outre, un nouveau mémorandum d'accord a été signé avec la Banque africaine de développement (BAfD) à la fin de 2018, dont l'objectif est la création d'une structure rendant possible une collaboration plus systématique.

26. En 2019, le Centre d'investissement de la FAO a appuyé l'élaboration de 32 projets d'investissement public dans 26 pays, pour un montant total de 5,7 milliards d'USD, financés par les IFI. Il a également fourni un appui technique à la mise en œuvre d'un vaste portefeuille de programmes d'investissement en cours d'exécution dans plus d'une centaine de pays. Les principales IFI partenaires sont la Banque mondiale, le FIDA, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), le Fonds vert pour le climat (FVC) et le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire, ainsi que des banques régionales telles que la Banque interaméricaine de développement (BID), la Banque de développement des Caraïbes (BDC), la Banque africaine de développement (BAfD) et la Banque centraméricaine d'intégration économique (BCIE).

27. En matière d'appui aux politiques, le Centre d'investissement de la FAO a élaboré 13 stratégies relatives à l'alimentation et à l'agriculture, réalisé 9 études politiques et 27 études sectorielles, et facilité la tenue de 13 concertations et rencontres public-privé. La plupart de ces activités sont entreprises avec la BERD et contribuent à accroître les investissements du secteur privé; les autres activités, menées avec la Banque mondiale et le FIDA, ont pour objet d'appuyer les plans d'investissement nationaux dans l'agriculture et les stratégies nationales (plans d'investissement nationaux dans l'agriculture, dans le cadre du PDDA⁷ avec la Banque mondiale et des COSOP⁸ avec le FIDA).

⁶ Estimation prudente (ce montant pourrait être presque double).

⁷ Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine.

⁸ Programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP).

28. Sur la même période, les partenariats existants avec la Banque mondiale, le FIDA et la BERD ont permis d'intensifier l'appui à l'investissement privé et au financement mixte. L'objectif est de puiser dans des ressources privées sous-utilisées afin d'accroître les investissements agricoles responsables, de renforcer les chaînes de valeur agricoles et de promouvoir l'accès aux services financiers. Par exemple, avec la BERD, en 2019, le Centre a mené 12 missions d'assistance technique à l'appui du développement de chaînes de valeur.

29. Toujours en 2019, la FAO a mis au point de nouveaux arrangements bilatéraux avec l'Union européenne pour stimuler l'utilisation d'instruments de financement mixte, au moyen de deux initiatives. Au titre de la première, baptisée AgrIntel, le Centre fournit des services consultatifs aux petites et moyennes entreprises dans le cadre du guichet Secteur privé de l'UE. À ce jour, l'équipe consultative a évalué 71 propositions d'investissement émanant de trois fonds d'impact sollicitant un financement de l'UE pour un montant investi cumulé de 350 millions d'USD. Au titre de la deuxième initiative, AgrInvest (Programme de coopération FAO/gouvernements, 2,2 millions d'USD), le Centre fournit des services techniques et consultatifs à la Banque ougandaise de développement afin d'accroître son portefeuille de prêt aux entreprises privées spécialisées dans la production alimentaire et agricole.

Q.7 Sachant qu'il est important qu'il dispose de ressources d'un montant approprié, pourquoi n'est-il pas prévu d'accroître encore le budget qu'il est proposé d'allouer au Bureau de l'Inspecteur général (OIG)?

30. Dans les *Ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2020-2021* (CL 163/3), un montant supplémentaire de 400 000 USD (équivalent à un poste P-4) a été inscrit au budget d'OIG, aux fins du renforcement des enquêtes. Grâce à cet apport additionnel, le montant du budget de référence d'OIG correspond à celui des dépenses effectivement engagées au titre de 2018-2019.

31. En 2020-2021, on prévoit que les dépenses afférentes aux enquêtes seront plus élevées qu'en 2018-2019, en raison du nombre accru de plaintes et donc d'affaires en instance qui en résultent. Au moment de l'établissement du présent document, OIG prévoyait de couvrir les besoins pour 2020 sur la base des crédits déjà ouverts, car certains postes sont vacants et des ajustements au plan de travail ont dû être effectués en raison de la covid-19 (suspension de tous les voyages pour audit et enquête), mais il est probable que des ressources supplémentaires seront requises pour 2021. Des mesures d'optimisation des ressources seront rendues nécessaires, mais des économies devront être réalisées sur d'autres postes de dépense pour qu'OIG puisse s'acquitter de son mandat. Le Comité financier sera informé de tous ces ajustements dans le cadre des rapports annuels sur l'exécution du budget et les virements entre programmes et chapitres budgétaires, comme cela a été le cas pour l'exercice biennal 2018-2019.

32. Le présent cadre conceptuel a été examiné avec le Comité de vérification en février 2020. Le Comité «se félicite des mesures examinées avec OSP et OIG pour réduire le déficit potentiel des ressources prévues au budget, notamment pour les fonctions d'enquête, tout en continuant de suivre la question»⁹.

⁹ FC 180/9, Résumé et paragraphe 57.