

CL 164/3 - Note d'information 5 – Juin 2020

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

Informations supplémentaires sur la structure organisationnelle proposée (CL 164/3 Annexe 1) et informations sur les liens hiérarchiques

1. La structure organisationnelle proposée par le Directeur général, présentée dans les Nouveaux ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2020-2021, a principalement pour but de créer une Organisation adaptée aux objectifs qu'elle vise, souple, réactive, efficace et novatrice, travaillant de manière cohérente et décloisonnée, et dont le but ultime est la mise en place d'«Une FAO».
2. La structure proposée a non seulement pour but d'instituer une coopération au sein de la FAO (entre les secteurs et les lieux), mais également de renforcer les avantages comparatifs de l'Organisation dans une optique de travail avec des organisations extérieures. Elle s'éloigne de la structure pyramidale traditionnelle et adopte une approche plus horizontale et plus modulaire. L'exécution du programme devrait être plus souple, plus réactive et plus innovante grâce à la structure de gestion proposée qui évite les cloisonnements, réduit la bureaucratie et améliore la souplesse pour répondre aux nouveaux besoins et aux nouvelles priorités.
3. La réponse de la FAO à la pandémie de covid-19 fournit un bon exemple de la manière dont les méthodes de travail proposées peuvent produire de meilleurs résultats. Les trois directeurs généraux adjoints et l'Économiste en chef ont, face à la pandémie, fonctionné comme une seule et même équipe, travaillant directement avec les unités de l'Organisation pour traiter les questions complexes et interdépendantes et travaillant ensemble dans tous les lieux au nom d'«Une FAO». Un exemple de cette approche est la tenue de réunions hebdomadaires avec l'ensemble de l'équipe de direction, les sous-directeurs généraux/représentants régionaux et le personnel technique et opérationnel clé de l'ensemble de l'Organisation. En établissant rapidement et avec souplesse ces canaux de communication, non limités par les «piliers» traditionnels de l'organigramme de la FAO, ces réunions hebdomadaires permettent de partager les connaissances et les informations entre les secteurs et les lieux, de formuler rapidement les besoins et les réponses possibles, et de partager les enseignements tirés et les idées novatrices. La direction de tous les sites a à plusieurs reprises exprimé son appréciation et sa satisfaction quant à l'approche mise en place par la FAO pour répondre à la pandémie de covid-19. Grâce à ce modèle, l'Organisation peut consolider simultanément de nouveaux axes de travail de fond face à la pandémie, accélérer les initiatives correspondantes en cours et poursuivre d'autres activités prioritaires.
4. Dans le cadre de la nouvelle structure proposée, les bureaux, centres et divisions continueraient de collaborer à la mise en œuvre des plans de travail axés sur les résultats que la FAO a élaborés, pour 2020-2021, dans la dernière partie de 2019¹ au titre de son cadre de résultats 2018-2021², incorporant au besoin des ajustements en fonction des nouvelles priorités et questions à résoudre. Les chefs des bureaux, centres et divisions sont pleinement tenus de rendre compte de l'obtention des résultats convenus dans leurs domaines de compétence respectifs, y compris à l'appui des activités intersectorielles convenues.
5. Les rapports sur le cadre de résultats de la FAO seront présentés dans le *Rapport d'examen à mi-parcours 2020* et dans le *Rapport sur l'exécution du Programme 2020-2021* et comprendront des informations sur les ajustements requis par la pandémie de covid-19 ou d'autres priorités émergentes³.

¹ Les indicateurs et les cibles de résultat pour 2020-2021 ont été élaborés après l'approbation, par la Conférence, du Programme de travail et budget 2020-2021 et ont été présentés dans l'*Annexe web 4* des Ajustements à apporter au Programme de travail et budget approuvés par le Conseil en décembre 2019.

² CL 164/3 *Annexe web 2*.

³ Les transferts à effectuer au sein de chapitres et d'un chapitre à l'autre pour la mise en œuvre du PTB pendant l'exercice biennal seront traités conformément à l'article 4.5 du Règlement financier.

Ces rapports permettront également à l'Organisation de démontrer comment les nouvelles méthodes de travail ont, dans le cadre de la structure organisationnelle proposée, contribué aux résultats obtenus.

6. La Note d'information 5 présente les résultats préliminaires des débats que le Directeur général a tenus avec l'équipe de direction de haut niveau sur les liens hiérarchiques qu'il établirait dans le cadre de la nouvelle structure (au 25 juin 2020). Elle est communiquée aux Membres à titre d'information, afin de donner suite aux demandes formulées par le Comité du Programme à sa cent vingt-huitième session, par le Comité financier à sa cent quatre-vingtième session et par les participants à leur Réunion conjointe, plus précisément sur les points suivants:
7. Les participants à la Réunion conjointe⁴:
- a) ont apprécié qu'une note d'information soit fournie en complément et ont fait part de leur adhésion générale aux propositions de changement de la structure organisationnelle (annexe 1), mais ont demandé que les liens hiérarchiques soient clairement prédéfinis et que des informations plus détaillées leur soient fournies s'agissant de leurs incidences sur l'exécution du programme;
 - b) ont pris note du fait que tous les bureaux, centres et divisions feraient rapport au Directeur général, à un directeur général adjoint, à l'Économiste en chef ou au Scientifique en chef et ont demandé des précisions au sujet de ces liens hiérarchiques, notamment en ce qui concerne les directeurs généraux adjoints et les sous-directeurs généraux, avant la cent soixante-quatrième session du Conseil.
8. Le Comité du Programme⁵:
- a) a souligné la nécessité d'obtenir davantage d'informations sur la répartition des responsabilités entre les directeurs généraux adjoints, l'Économiste en chef et le Scientifique en chef, ainsi que sur les obligations de rendre compte de chaque *bureau*, *centre* et *division* et sur les relations entre les différentes unités;
 - b) a souligné la nécessité de renforcer les bureaux décentralisés et a, à cet égard, insisté sur la nécessité de renforcer les synergies et de clarifier les liens hiérarchiques entre le Siège et les bureaux régionaux, sous-régionaux et nationaux.
9. Le Comité financier⁶:
- a) a examiné les modalités de la mise en place de la structure organisationnelle proposée et a demandé à la Direction de transmettre des informations supplémentaires, en particulier une définition claire des rôles, des responsabilités et des obligations de rendre compte, y compris en ce qui concerne les directeurs généraux adjoints et les sous-directeurs généraux;
 - b) tout en comprenant bien l'idée de créer une Organisation qui soit adaptée aux objectifs qu'elle vise, et qui soit souple, réactive, efficace, novatrice et décloisonnée, a souligné qu'il fallait plus d'informations sur la transparence et l'obligation de rendre compte, y compris en ce qui concerne l'Initiative Main dans la main, et des liens hiérarchiques clairs entre les bureaux, les centres et les divisions, pour obtenir l'approbation des Membres à la cent soixante-quatrième session du Conseil.
10. Le Directeur général a le plaisir de présenter, à titre d'information, dans les tableaux A.1, A.2 et A.3 ci-dessous, les liens hiérarchiques prévus dans le cadre de la nouvelle structure organisationnelle au 25 juin 2020.
11. Le tableau A.1 présente les liens hiérarchiques des chefs de bureaux, de centres et de divisions telle que prévus par le Directeur général dans le cadre de la structure du Siège proposée.

⁴ CL 164/5.

⁵ CL 164/6.

⁶ CL 164/7.

Tableau A.1: Liens hiérarchiques au sein de la structure du Siège proposée (tels que prévus par le Directeur général au 25 juin 2020)

Nom de l'Unité	Lien hiérarchique A	Lien hiérarchique B
Bureau de l'évaluation (OED)	Directeur général ⁷	
Bureau de l'Inspecteur général (OIG)	Directeur général	
Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP)	Directeur général	
Bureau juridique (LEG)	Directeur général	
Bureau de la déontologie (ETH)	Directeur général	
Bureau du Médiateur (OMB)	Directeur général	
Bureau de l'innovation (OIN)	Scientifique en chef	DGA Bechdol
Bureau des PEID, des PMA et des PDSL ⁸ (OSL)	Économiste en chef	DGA Bechdol
Bureau des urgences et de la résilience (OER)	DGA Thomas	DGA Semedo
Bureau du changement climatique, de la biodiversité et de l'environnement (OCB)	DGA Semedo	DGA Bechdol
Bureau du Statisticien en chef (OCS)	Économiste en chef	Scientifique en chef
Bureau des ODD ⁹ (OSG)	Directeur général	
Bureau de la communication (OCC)	DGA Thomas	Scientifique en chef
Centre d'investissement de la FAO (CFI)	Économiste en chef	DGA Thomas
Centre mixte FAO/OMS (CJW)	DGA Semedo	Scientifique en chef
Centre mixte FAO/AIEA (CJN)	DGA Semedo	Scientifique en chef
Collaboration au sein du système des Nations Unies et partenariats (PSU)	DGA Bechdol	DGA Thomas
Division de la mobilisation de ressources et des partenariats avec le secteur privé (PSR)	DGA Bechdol	Économiste en chef
Division de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire (PST)	DGA Bechdol	Économiste en chef
Division de l'appui aux projets (PSS)	DGA Bechdol	DGA Thomas
Division des pêches (NFI)	DGA Semedo	DGA Bechdol
Division des forêts (NFO)	DGA Semedo	DGA Bechdol
Division de la production et de la santé animales (NSA)	DGA Semedo	DGA Bechdol
Division des terres et des eaux (NSL)	DGA Semedo	DGA Bechdol
Division de la production végétale et de la protection des plantes (NSP)	DGA Bechdol	DGA Semedo
Division de la transformation rurale inclusive et de la parité hommes-femmes (ESP)	Économiste en chef	DGA Bechdol
Division de l'alimentation et de la nutrition (ESN)	Économiste en chef	Scientifique en chef
Division des systèmes alimentaires et de la sécurité sanitaire des aliments (ESF)	Économiste en chef	Scientifique en chef
Division de la statistique (ESS)	Économiste en chef	Scientifique en chef
Division de l'économie agroalimentaire (ESA)	Économiste en chef	Scientifique en chef

⁷ Il rend également compte aux Membres (Voir aussi CL 164/3, paragraphe 25, et la note de bas de page 10).

⁸ Petits États insulaires en développement (PEID), Pays les moins avancés (PMA) et Pays en développement sans littoral (PDSL).

⁹ Objectifs de développement durable (ODD).

Nom de l'Unité	Lien hiérarchique A	Lien hiérarchique B
Division des marchés et du commerce (EST)	Économiste en chef	Scientifique en chef
Division des ressources humaines (CSH)	DGA Thomas	DGA Semedo
Division des services logistiques (CSL)	DGA Thomas	DGA Bechdol
Division du service des organes directeurs (CSG)	DGA Thomas	Directeur de Cabinet
Division des finances (CSF)	DGA Thomas	DGA Bechdol
Division des services informatiques (CSI)	DGA Thomas	Économiste en chef

12. Les trois directeurs généraux adjoints (DGA), l'Économiste en chef et le Scientifique en chef travailleraient conjointement et de manière transversale et globale au sein d'une équipe de direction unifiée, afin d'aider le Directeur général dans tous les domaines relevant du mandat de l'Organisation. Comme indiqué dans le tableau A.1, chaque DGA et chaque Chef est chargé de la supervision d'unités spécifiques (lien hiérarchique A) et a également d'autres responsabilités de supervision (lien hiérarchique B), qui consistent à aider ou remplacer la personne chargée de la supervision en cas de besoin.

13. Le tableau A.2 présente les liens hiérarchiques des SDG/représentants régionaux, tels que prévus par le Directeur général dans le cadre de la structure décentralisée. Les coordonnateurs sous-régionaux et les représentants de la FAO continueraient de faire rapport à leur SDG/Représentant régional respectif. Les directeurs de bureau de liaison feraient rapport en premier lieu à la direction principale (lien hiérarchique A) et, dans certains cas, également à leur SDG/Représentant régional respectif (lien hiérarchique B).

Tableau A.2: Liens hiérarchiques des SDG/Représentants régionaux (tels que prévus par le Directeur général au 25 juin 2020)

Bureau régional	Lien hiérarchique A	Lien hiérarchique B
SDG/Bureau régional pour l'Afrique	DGA Thomas	DGA Semedo
SDG/Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	DGA Thomas	Scientifique en chef
SDG/Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale	DGA Thomas	Scientifique en chef
SDG/Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	DGA Thomas	Économiste en chef
SDG/Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord	DGA Thomas	Scientifique en chef

14. Le tableau A.3 donne des informations complémentaires sur les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte des sous-directeurs généraux, tels que prévus par le Directeur général.

Tableau A.3: Missions des sous-directeurs généraux (SDG) (tels que prévues par le Directeur général au 25 juin 2020)

Nom du SDG	Mission	Lien hiérarchique
Mario Lubetkin	Appui aux services internes et à la logistique Relations avec les pays hôtes Relations externes Appui aux fonctions de communication Président du Comité de consultation personnel-Direction Président du Comité consultatif mixte sur la couverture médicale (JAC/MC)	DGA Thomas
René Castro	Politiques et stratégies liées au changement climatique, à la biodiversité et à l'environnement	DGA Semedo

Nom du SDG	Mission	Lien hiérarchique
	Manifestations régionales et mondiales de haut niveau dans ces domaines Engagements diplomatiques de haut niveau dans ces domaines	
	Mobilisation de ressources	DGA Bechdol
Bukar Tijani	Politiques et stratégies liées à la production végétale et à la protection des plantes Manifestations régionales et mondiales de haut niveau dans ces domaines Engagements diplomatiques de haut niveau dans ces domaines Mobilisation de ressources Comité de l'agriculture	DGA Bechdol
Poste vacant	Politiques et stratégies liées aux pêches et à l'aquaculture Manifestations régionales et mondiales de haut niveau dans ces domaines Engagements diplomatiques de haut niveau dans ces domaines Comité des pêches	DGA Semedo
Hiroto Mitsugi	Politiques et stratégies liées aux forêts Manifestations régionales et mondiales de haut niveau dans ces domaines Engagements diplomatiques de haut niveau dans ces domaines Comité des forêts	DGA Semedo
	Mobilisation de ressources	DGA Bechdol
Dilek Macit	Investissements et relations avec les banques et les institutions financières multilatérales	Économiste en chef
	Mobilisation de ressources et partenariats avec le secteur privé	DGA Bechdol
Roberto Ridolfi	Appui à la participation de la FAO au Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires (2021) Liaison de haut niveau en vue de la préparation de la présidence italienne du G-20 en 2021 Autres missions spéciales	Économiste en chef

15. Le Directeur général pourrait, dans certains cas, apporter des modifications aux liens hiérarchiques ou aux missions des SDG, en fonction, par exemple, d'un changement de la dotation en personnel ou d'une modification des priorités stratégiques et du volume de travail, afin de s'assurer que l'Organisation tire pleinement parti des compétences spécifiques des membres de l'équipe de direction ou d'apporter une réponse rapide à des priorités nouvelles ou émergentes. Le modèle des liens hiérarchiques qui consiste à avoir un responsable principal et un remplaçant facilitera ce processus. Ces changements seront communiqués au personnel et aux Membres en toute transparence, pour information.