



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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

F

# CONFÉRENCE RÉGIONALE DE LA FAO POUR LE PROCHE-ORIENT

**Trente-cinquième session**

**Mascate (Oman), 2-4 mars 2020**

**Réseau de bureaux décentralisés**

## Résumé

Le changement de paradigme intervenu dans le système mondial de développement et l'évolution du paysage extérieur ont eu une influence considérable sur le positionnement stratégique des bureaux décentralisés de la FAO. L'Organisation contribue activement à la mise en œuvre de la résolution 72/279 de l'Assemblée générale des Nations Unies sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, avec pour objectif général de renforcer la collaboration et de dégager davantage de synergies entre les partenaires des Nations Unies, en particulier avec les organismes ayant leur siège à Rome, afin de réaliser les objectifs de développement durable (ODD).

Dans l'immédiat, la priorité de la FAO au cours de l'année 2020 et au-delà serait de réorganiser le modèle d'activité de ses bureaux décentralisés afin de poursuivre une approche programmatique et de contribuer de manière plus stratégique à la réponse collective apportée par le système des Nations Unies aux attentes des pays en ce qui concerne la réalisation des ODD et l'application du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Dans ce contexte, la contribution de la FAO aux activités de développement menées par les Nations Unies sera axée sur la sécurité alimentaire, la nutrition et la transformation des systèmes alimentaires et agricoles.

La Décennie des Nations Unies sur l'accélération de la réalisation des objectifs de développement durable sera un tournant pour le réseau décentralisé de la FAO et permettra d'aider les gouvernements dans le cadre de divers objectifs de développement durable, en se concentrant particulièrement sur l'accélération de la transformation agricole et rurale, afin d'éliminer la pauvreté (ODD 1) et la faim (ODD 2), conformément à la nouvelle initiative phare Main dans la main.

Conformément au principe de subsidiarité, la FAO vise à accroître encore l'autonomie de ses bureaux décentralisés aux niveaux régional, sous-régional et national lorsque des décisions auparavant centralisées doivent être prises quant aux ressources, au personnel, aux politiques et aux réglementations, de manière à passer d'une approche centralisée à une approche fondée sur les demandes aux niveaux national et régional. Des efforts ont déjà été faits pour donner peu à peu plus de souplesse aux bureaux décentralisés en ce qui concerne la gestion des ressources disponibles

*Le présent document peut être imprimé à la demande, conformément à une initiative de la FAO qui vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Il peut être consulté, ainsi que d'autres documents, à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org).*

inscrites au budget. En outre, cette approche consiste à déléguer plus de pouvoirs aux bureaux décentralisés dans divers domaines, notamment les achats et les ressources humaines, l'objectif global étant de garantir une exécution efficace, souple et axée sur les résultats du programme de travail de la FAO sur le terrain.

Parallèlement, conformément aux recommandations émanant des organes de contrôle, la FAO a pris des mesures internes cohérentes en vue de renforcer la supervision, la transparence et l'intégrité des bureaux décentralisés. Un système plus solide de contrôle interne et de gestion des risques a été mis en place pour faire en sorte que de bonnes mesures de responsabilisation soient prises et que les gestionnaires des bureaux décentralisés aient davantage de responsabilités. Cette évolution se poursuivra en améliorant la fonction de suivi et d'évaluation sur le terrain, dans le but de renforcer les capacités, l'efficacité et les capacités d'adaptation des bureaux décentralisés pour répondre aux besoins des pays membres.

#### **Suite que la Conférence régionale est invitée à donner**

- Appuyer les mesures prises par la Direction de la FAO pour accroître la délégation de pouvoirs et décentraliser la prise de décisions dans les domaines administratifs et programmatiques, y compris les ressources humaines et les achats, afin d'améliorer l'exécution globale du cadre de résultats stratégiques et de répondre aux attentes qui découlent du Programme 2030.
- Demander à la FAO de continuer d'adapter les modèles d'activité de ses bureaux décentralisés, compte tenu en particulier du repositionnement du système des Nations Unies en matière de développement, pour assurer une plus grande souplesse et une plus grande efficacité dans l'utilisation des ressources financières et humaines limitées dont dispose actuellement l'Organisation et, ainsi, pouvoir répondre aux besoins et aux priorités des pays membres au titre de ses objectifs stratégiques et conformément aux ODD, en accordant une attention particulière à la lutte contre la faim et la pauvreté dans les pays les plus touchés, auxquels l'Initiative Main dans la main accorde la priorité.
- Demander à la FAO de continuer de renforcer ses capacités techniques et d'intégrer les politiques aux niveaux régional et sous-régional, afin qu'elle joue un rôle moteur dans la réalisation des ODD pertinents dans la région, y compris ceux dont elle est garante, et de contribuer efficacement aux nouveaux cadres de coopération et à l'analyse commune de pays des Nations Unies, notamment grâce à la plateforme de données créée dans le cadre de l'Initiative Main dans la main.
- Demander à la FAO de passer à une approche programmatique complète au niveau décentralisé afin de mieux démontrer ses contributions précieuses à la réalisation des ODD, conformément aux recommandations formulées dans l'évaluation du Cadre de résultats stratégiques de la FAO.
- Soutenir l'engagement continu de la FAO dans la mise en œuvre du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement aux niveaux régional et national, et formuler des indications quant à l'orientation stratégique de la FAO en ce qui concerne sa proposition de valeur dans la région.
- Demander à la FAO d'évaluer, de repérer et de saisir les nouvelles possibilités offertes par le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement aux niveaux national et régional, en s'appuyant sur l'expérience et les connaissances pratiques acquises en collaboration avec d'autres partenaires, en particulier les organismes ayant leur siège à Rome.

*Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:*

Secrétariat du Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord de la Conférence régionale  
pour le Proche-Orient

[FAO-RNE-NERC@fao.org](mailto:FAO-RNE-NERC@fao.org)

## **I. Présentation générale: politiques de décentralisation de la FAO et facteurs externes**

1. Le changement de paradigme intervenu dans le système mondial de développement et l'évolution du paysage extérieur ont eu une influence considérable sur le positionnement stratégique des bureaux décentralisés de la FAO. Le Programme 2030 et les transformations connexes exigent que la FAO coordonne ses contributions dans un contexte multisectoriel en vue de la concrétisation des objectifs de développement durable (ODD) au niveau national.
2. La FAO contribue activement à l'application de la résolution 72/279 de l'Assemblée générale sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, avec pour objectif général de renforcer la collaboration et de travailler en synergies avec d'autres partenaires des Nations Unies, en particulier avec les organismes ayant leur siège à Rome. Dans le cadre du processus ambitieux de repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, l'accent a été mis en particulier sur la participation des organismes des Nations Unies aux partenariats, la planification et la programmation conjointes, la mobilisation des ressources et les opérations commerciales communes aux niveaux décentralisés; une restructuration des ressources régionales des Nations Unies est aussi envisagée.
3. La FAO participe à l'élaboration et à la mise en œuvre du Plan d'action 2019-2020 des organismes ayant leur siège à Rome, qui vise à rendre opérationnel le mémorandum d'accord tripartite signé en 2018. Les progrès réalisés dans la collaboration entre ces organismes au niveau décentralisé, notamment en matière de sensibilisation, d'analyse et de planification communes, constituent une contribution importante à la mise en œuvre du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement.
4. La décentralisation croissante des efforts de mobilisation des ressources et des investissements dans le nouveau paysage du développement est une autre dimension novatrice, qui exige l'élaboration d'un nouveau modèle d'activité pour les bureaux décentralisés de la FAO, notamment en mettant davantage l'accent sur la poursuite de la mobilisation des investissements à l'appui des objectifs nationaux.
5. La dimension régionale et sous-régionale de la coopération aux fins du développement prend de plus en plus d'importance, ce qui nécessite de renforcer les partenariats, les capacités stratégiques et les connaissances techniques pour élaborer des solutions adaptées aux régions et relever les défis transfrontières.
6. L'évolution de la situation des pays (qui sont de plus en plus nombreux à rejoindre les catégories économiques des pays à revenu intermédiaire et des pays à revenu élevé) et, partant, l'évolution des besoins et des priorités nationales, conjuguées aux transformations en cours dans les systèmes alimentaires et agricoles nationaux, sont un important moteur de la transformation des bureaux de pays. L'influence qu'exercent de plus en plus les organisations régionales et sous-régionales intergouvernementales d'intégration économique est une réalité nouvelle qui a une incidence sur les politiques des pays, les programmes des donateurs et le positionnement de la FAO au niveau décentralisé.
7. Enfin et surtout, les principaux défis et les principales politiques qui, à l'échelle mondiale, structurent les travaux de la FAO dans les régions et les pays, notamment la Décennie d'action des Nations Unies sur la réalisation des objectifs de développement durable, la Décennie d'action des Nations Unies pour la nutrition (2016-2025), l'Accord de Paris sur le changement climatique (2016), le Pacte mondial sur les migrations (2018) et les résultats du prochain Sommet mondial des Nations Unies sur les systèmes alimentaires, doivent être dûment pris en compte dans la planification et la programmation stratégiques des bureaux décentralisés.

## **II. Réalisations communes aux cinq régions**

8. En 2018-2019, la FAO a continué d'investir dans le renforcement de son Réseau de bureaux décentralisés et de ses capacités dans l'ensemble des régions afin d'accroître l'impact de ses activités au niveau national et d'aider les pays membres à réaliser les ODD. Elle a poursuivi une double stratégie qui consistait, d'une part, à renforcer ses collaborations, ses capacités et son rôle de chef

de file aux niveaux national et régional et, d'autre part, à améliorer les résultats, les systèmes de prise de décision et les services d'exécution internes afin de renforcer l'intégrité et la transparence, ainsi que de répondre aux objectifs fixés dans le Programme 2030.

### **III. Renforcer les capacités, le rôle moteur et les partenariats des bureaux décentralisés**

9. Renforcement des capacités – Conformément aux orientations fournies par le Conseil de la FAO à sa cent soixante-troisième session (2-6 décembre 2019), la FAO continuera de renforcer les activités des bureaux décentralisés sans nuire aux capacités techniques du Siège. Ce processus a été lancé au cours de l'exercice biennal précédent afin de donner suite aux orientations formulées par les Conférences régionales en 2018 sur la nécessité de renforcer l'efficacité, la souplesse et les capacités des bureaux décentralisés et de fournir un appui hiérarchisé et adapté aux besoins spécifiques des pays. En particulier, la FAO a entrepris de transformer les modèles d'activité des bureaux de pays afin d'apporter la souplesse nécessaire à l'allocation des ressources au niveau des pays et de répondre ainsi aux nouveaux besoins, y compris des allocations plus importantes aux pays les plus vulnérables.
10. Ces efforts seront encore renforcés en 2020 et au-delà afin que les bureaux décentralisés de la FAO aient les moyens d'offrir une expertise technique et programmatique de haut niveau et puissent continuer d'adapter leur savoir-faire à l'évolution des priorités et à un environnement extérieur en mutation. Dans un climat devenu de plus en plus compétitif sur le terrain, les bureaux décentralisés aux ressources limitées auraient besoin de renforcer leurs capacités et services d'appui afin d'assurer la planification, la programmation et la mobilisation de ressources conjointes ainsi que de nouer des partenariats dans le cadre d'un système revitalisé de coordonnateurs résidents des Nations Unies. Des ressources humaines et financières sont fournies «à la demande» aux pays qui entament un nouveau cycle du Cadre de coopération des Nations Unies. Ce soutien comprend l'intervention en temps utile d'équipes de renfort de la FAO, qui sont composées de membres provenant de différents niveaux et domaines d'expertise de l'Organisation et qui interviennent selon les besoins, pendant les étapes cruciales de l'élaboration des analyses communes de pays et tout au long de l'exercice de formulation d'une vision stratégique, dont les cadres de programmation par pays (CPP) de la FAO s'inspireront. Les profils du personnel seront adaptés sur la base d'un examen de l'éventail des compétences et d'une analyse des besoins à combler en termes de compétences.
11. De plus, il sera envisagé de cibler thématiquement les équipes multidisciplinaires des bureaux sous-régionaux et régionaux afin de fournir des solutions intégrées et d'améliorer l'accès des pays aux compétences techniques, aux connaissances et au soutien stratégique de la FAO, en complément de l'examen global de l'architecture régionale du système des Nations Unies, qui propose la création de coalitions thématiques. Le modèle d'activité novateur des bureaux de liaison et de partenariat sera examiné plus avant et étendu aux pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure ou inférieure intéressés, en mettant davantage l'accent sur le rôle qu'ils pourraient exercer en tant que centres d'excellence, notamment dans le cadre de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire.
12. Renforcer le rôle moteur de la FAO au sein des équipes de pays des Nations Unies – Comme l'attestent les premiers enseignements tirés de la mise en œuvre du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement dans les pays où il a été lancé<sup>1</sup>, les bureaux décentralisés doivent faire preuve d'une forte capacité de mobilisation au sein des équipes de pays pour tirer parti des possibilités offertes par ce partenariat renouvelé dans le cadre du système des Nations Unies. En particulier, la revitalisation du système des coordonnateurs résidents donne aux représentants de pays de la FAO l'occasion de mobiliser le soutien politique d'un système indépendant et impartial axé sur les systèmes alimentaires durables, l'agriculture, la nutrition et la sécurité alimentaire (67 pour cent des représentants de la FAO considèrent que le nouveau système est indépendant et

---

<sup>1</sup> Résultats issus de l'enquête interne de la FAO sur la réforme du système des Nations Unies, réalisée en octobre-novembre 2019, à laquelle tous les bureaux décentralisés ont participé.

impartial dans son interaction avec les organismes, fonds et programmes du système des Nations Unies<sup>2</sup>).

13. Depuis le lancement du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement le 1<sup>er</sup> janvier 2019, des mesures appropriées ont été prises et des orientations ont été formulées et communiquées aux bureaux décentralisés pour que la FAO exerce un rôle de chef de file dans le processus. Les profils (descriptions de poste) des représentants de la FAO ont été adaptés en mettant fortement l'accent sur le développement durable, en particulier sur la transformation des systèmes agricoles et alimentaires. À partir de 2020, les représentants de la FAO sont responsables des résultats de développement obtenus conjointement et devront rendre compte au Coordonnateur résident à ce sujet (des modifications ont été apportées à l'outil d'évaluation de la performance [PEMS]). D'un point de vue stratégique, la FAO consolide une fonction de gestion des connaissances au niveau mondial pour appuyer les interventions menées au niveau des pays par la collecte, l'analyse et la diffusion ciblées de données et de statistiques de l'Organisation sur des indicateurs mesurables. Des outils de formation spéciaux sont en train d'être conçus pour aider les représentants de la FAO à mettre en œuvre le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, notamment dans le cadre de l'Initiative Main dans la main. La FAO s'est efforcée de diriger plus systématiquement les travaux réalisés par divers groupes de résultats thématiques et d'autres mécanismes au sein des équipes de pays des Nations Unies.
14. En outre, la FAO a révisé en profondeur les directives relatives aux CPP de sorte que ces instruments servant à la planification et à la programmation au niveau des pays soient pleinement fondés sur le Cadre de coopération des Nations Unies, conformément aux directives relatives aux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (les «plans-cadres des Nations Unies»).
15. La FAO participe également à la conception de stratégies relatives aux pratiques opérationnelles au niveau des pays. Ces stratégies ont pour objectif général d'améliorer l'efficacité, la responsabilité et la cohésion grâce au renforcement de la collaboration et des synergies entre les services administratifs et les services d'appui des organismes afin d'économiser des ressources globales, qui seront redéployées à l'appui d'initiatives de développement visant la concrétisation des ODD. La FAO est signataire de la Déclaration de reconnaissance mutuelle, qui prévoit une plus grande coopération administrative entre les organismes, les fonds et les programmes. Ces efforts viennent compléter l'intégration verticale des services administratifs déjà réalisée par l'intermédiaire du Centre des services communs de la FAO.
16. Définir la proposition de valeur de la FAO dans l'architecture régionale du système des Nations Unies – Tout au long de 2019, la FAO a participé pleinement aux travaux menés par l'équipe interinstitutions de l'évaluation interne sur l'évaluation régionale du système des Nations Unies, qui a abouti à la création d'une plateforme régionale de collaboration pour chaque région, le Bureau de la coordination des activités de développement (BCAD) exerçant la fonction de Secrétariat.
17. En ce qui concerne la plateforme de collaboration régionale, l'organisation soutient activement le cadre analytique et programmatique, les services consultatifs et les fonctions de sensibilisation et de convocation, en particulier en ce qui concerne les processus régionaux, le renforcement de la coordination et l'appui aux coordonnateurs résidents des Nations Unies, au moyen de travaux d'orientation, d'analyse et d'information.
18. La FAO participe activement à la formulation des analyses communes de pays et prend part aux missions d'intégration, d'accélération et de soutien aux politiques dans un certain nombre de pays pour favoriser la connexion et l'intégration au nouveau cycle des cadres de coopération.
19. Les bureaux régionaux de la FAO fournissent aux bureaux décentralisés une assistance technique et un appui aux politiques lors des différentes étapes de la formulation des cadres de coopération. Des fonctionnaires régionaux de la FAO, désignés pour faire partie des groupes régionaux d'entraide entre homologues coordonnés par les nouveaux bureaux régionaux du BCAD, sont chargés de procéder à un examen de la qualité des analyses communes de pays et d'autres volets des cadres de

---

<sup>2</sup> Ibid.

coopération, en veillant à ce que l'avantage comparatif de la FAO et sa contribution aux ODD pertinents soient clairement pris en compte.

20. Grâce à une collaboration efficiente et axée sur la demande avec les partenaires des Nations Unies aux niveaux régional et sous-régional, qui repose sur une proposition de valeur claire pour l'ensemble du système des Nations Unies, telle que définie par l'équipe interinstitutions de l'évaluation interne, la FAO sera mieux à même de fournir des réponses appropriées aux nouvelles questions et priorités de développement transfrontalières ou communes dans un contexte régional spécifique. L'Organisation a appuyé et facilité les coalitions thématiques proposées dans le cadre de divers groupes thématiques. Les efforts régionaux qu'elle mène se concentreront également sur l'amélioration de l'accessibilité aux financements et aux investissements grâce à une collaboration plus étroite avec le secteur privé et les institutions financières internationales.
21. Orienter en priorité l'appui de la FAO vers les petits États insulaires en développement (PEID), les pays les moins avancés (PMA) et les pays en développement sans littoral (PDSL) – Le Directeur général de la FAO accorde une grande importance aux défis uniques et complexes que doivent surmonter les PEID, PMA et PDSL en matière de sécurité alimentaire et nutrition. Le Bureau spécial des PEID, PMA et PDSL tout juste établi au Siège de la FAO coordonnera et harmonisera l'appui aux politiques dans ces pays et l'Initiative phare Main dans la main, récemment lancée, sert de plateforme pour faciliter et renforcer l'aide que la FAO apporte aux pays aux fins de la concrétisation des ODD 1 et 2.
22. Renforcer la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome – L'actuel repositionnement du système des Nations Unies pour le développement joue un rôle important de catalyseur de la coopération entre les trois organismes ayant leur siège à Rome aux niveaux national et régional. À la suite des recommandations approuvées par le Conseil de la FAO à sa cent cinquante-neuvième session (juin 2018), de plus en plus d'efforts sont consentis pour rendre cette collaboration plus systématique, plus stratégique et davantage axée sur les programmes. Les organismes ayant leur siège à Rome mobilisent activement leurs équipes dans ce processus sur le terrain et se positionnent comme des «alliés naturels», préconisant ainsi conjointement de placer la sécurité alimentaire, la nutrition et l'agriculture durable au rang des priorités dans les programmes de pays des Nations Unies. Ils participent davantage à la conception de programmes conjoints sur l'alimentation, la nutrition et l'agriculture au niveau des pays qui s'inscrivent dans le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, y compris le lancement de plans nationaux conjoints dans certains pays (Colombie, Indonésie et Niger). Des programmations communes ou plans nationaux conjoints de ce type pourraient être envisagés dans les pays d'autres régions.

#### **IV. Améliorer les résultats, la supervision, les systèmes de prise de décision et les services d'exécution internes**

23. Décentraliser la prise de décision et la délégation de pouvoirs – Depuis les premières phases de la décentralisation, à la suite des décisions prises par les pays membres à la cent soixante-troisième session du Conseil de la FAO et conformément au principe de subsidiarité, l'Organisation a continué de prendre des mesures pour déléguer de plus en plus de pouvoirs aux bureaux décentralisés, notamment en matière de planification, de programmation et de mobilisation des ressources. Plus récemment, la FAO s'est attachée à déléguer des pouvoirs dans les domaines opérationnels, en particulier la gestion des ressources humaines et les achats, comme cela a été réaffirmé par l'Évaluation du Cadre de résultats stratégiques de la FAO (2019). Ces efforts se poursuivront en 2020 et au-delà, dans le but d'accélérer l'exécution des activités de la FAO et d'éviter tout retard dans la mise en œuvre des projets, de répondre aux attentes liées au Programme 2030 et de participer à la mise en œuvre de programmes conjoints avec d'autres partenaires des Nations Unies. Parmi les mesures mises en œuvre, on peut citer la révision de la politique relative aux ressources humaines hors fonctionnaires, qui permet d'accroître la délégation du pouvoir de décision du Siège vers les bureaux régionaux dans divers domaines, y compris le recours à des ressources hors fonctionnaires et la rationalisation de diverses procédures d'autorisation. La politique d'achat révisée de la FAO récemment adoptée (section 502 du Manuel) prévoit que davantage de pouvoirs soient délégués aux chefs des bureaux décentralisés, à condition que des capacités locales soient en place (par exemple la formation) et que des fonctionnaires chargés des achats internationaux soient disponibles dans le

pays ou au niveau sous-régional ou régional pour appuyer les activités d'achat nationales et régionales.

24. Améliorer la performance ainsi que les fonctions de contrôle et de gestion des risques au sein des bureaux décentralisés – Au cours de la période considérée, la FAO a renforcé les fonctions de contrôle interne, de gestion opérationnelle (y compris le risque fiduciaire) et de gestion des risques dans les bureaux décentralisés, comme indiqué dans le rapport d'évaluation 2017-2018 établi par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales. La mise en œuvre à grande échelle de la fonction de gestion des risques dans les bureaux décentralisés, y compris des systèmes plus intégrés et rationalisés de planification, de suivi et d'établissement de rapports sur les risques, est en cours et sera achevée courant 2020. Parallèlement, pour renforcer les capacités locales, la FAO a lancé de nouveaux programmes d'échange de connaissances et de formation, notamment des affectations temporaires dans le cadre de la mobilité géographique des assistants des représentants de la FAO, des séances d'information de groupe pour les nouveaux représentants de la FAO et des laboratoires de réflexion interrégionaux, ce qui permet aux membres des bureaux décentralisés de partager des données d'expérience, des bonnes pratiques et des solutions pour faire face à des problèmes communs aux cinq régions.

## V. Réalisations et difficultés observées dans la région

25. En 2018-2019, la FAO a concentré ses efforts sur les enjeux, les priorités et les pistes identifiés par les membres participant à la trente-quatrième session de la Conférence régionale de la FAO pour le Proche-Orient. Cette section présente les évolutions et les réalisations dans la région assorties d'exemples à titre indicatif.

### Programme de la FAO dans la région pour 2018-2019 et nouvelles orientations

26. Le programme de terrain de la FAO dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord continue de prendre de l'ampleur : les nouvelles ressources mobilisées en 2018-2019 totalisaient 331 millions USD, soit trois fois le volume de 2010-2011. Les ressources mobilisées par le truchement des fonds fiduciaires unilatéraux ont plus que doublé en 2019 (Arabie saoudite, Émirats arabes unis, Koweït) par rapport à la moyenne annuelle des quatre années précédentes, ce qui traduit une confiance croissante dans la capacité de la FAO à soutenir directement les programmes et priorités clés des gouvernements.
27. La programmation de la FAO aux niveaux national, sous-régional et régional est désormais totalement en phase avec les besoins et les priorités des pays ainsi qu'avec leurs efforts pour faire progresser le Programme 2030 et concrétiser les ODD. Les nouvelles directives pour l'élaboration des CPP de la FAO diffusées à l'échelle mondiale en 2019 sont appliquées dans l'ensemble de la région. Les CPP sont aujourd'hui complètement alignés sur les ODD et découlent désormais entièrement des plans-cadres intégrés des Nations Unies actuellement mis en œuvre dans tout le Proche-Orient et l'Afrique du Nord. La FAO compte onze CPP dans la région, dont trois ont été achevés en 2018-2019 (un certain nombre de pays du Conseil de coopération des États arabes du Golfe [GCC] et de pays en conflit n'en sont pas encore dotés).
  - Bilan des CPP existants dans la région: Algérie (2019-2022), Égypte (2018-2022), Iraq (2018-2023), Jordanie (2017-2021), Liban (2016-2020), Maroc (2017-2020), Mauritanie (2017-2021), Oman (2018-2022), Soudan (2017-2020), Tunisie (2016-2020); Cisjordanie et Bande de Gaza (2018-2022).
28. Les bureaux régionaux et sous-régionaux prêtent appui aux bureaux de pays de la FAO pour ce qui a trait à l'élaboration des analyses communes de pays et aux plans-cadres des Nations Unies de manière à ce que l'Organisation positionne sa contribution de façon efficace. Des plans-cadres sont en cours d'élaboration en Iraq et en République arabe syrienne (2020) ainsi qu'en Algérie, aux Émirats arabes unis, au Liban, en Libye, en Tunisie et au Yémen (2021), entre autres. Les équipes de la FAO dans les pays, par exemple au Liban, collaborent également avec les ministères concernés pour effectuer des examens stratégiques sectoriels préalablement à l'analyse commune de pays afin que les besoins et les priorités des gouvernements soient bien pris en compte dans ces analyses et dans les plans-cadres des Nations Unies.

29. Les programmes et les réalisations de la FAO dans la région pour la période 2018-2019 découlent des priorités fixées à la trente-quatrième session de la Conférence régionale en 2018. La Conférence régionale a mis en avant les priorités techniques et souligné qu'il fallait continuer à privilégier les partenariats au niveau décentralisé, en mettant l'accent à cet égard sur l'importance d'une coopération étroite entre les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome. La collaboration programmatique des organismes des Nations Unies, notamment ceux qui ont leur siège à Rome, est un aspect de plus en plus fort des activités de la FAO dans la région. À titre d'exemple, la FAO et le Programme alimentaire mondial (PAM) coopèrent davantage dans les pays en proie à des crises tels que l'Iraq, la République arabe syrienne et le Yémen afin d'intégrer les interventions en faveur de la sécurité alimentaire et des moyens d'existence. La FAO estime que le niveau des ressources mobilisées en provenance de sources gérées par les Nations Unies est un indicateur important puisqu'il reflète partiellement la contribution de l'Organisation aux interventions et programmes intégrés des Nations Unies. Depuis 2014, la proportion de ressources provenant de ces sources a presque triplé, en passant de moins de 5 pour cent des ressources totales en 2014 à tout juste plus de 20 pour cent en 2019. Les hausses les plus marquées concernent les programmes hors situation d'urgence de la FAO, auxquels les sources gérées par les Nations Unies ont octroyé six fois plus de fonds qu'en 2014, ce qui illustre la participation croissante de la FAO à la programmation commune des Nations Unies. Cette tendance devrait se poursuivre en 2020 et au-delà.
30. Dans la lignée des approches multisectorielles intégrées et cohérentes dont nous avons besoin pour réaliser les ODD, les partenariats s'imposent de plus en plus comme une partie intégrante des activités de la FAO dans la région. Par exemple, l'édition 2019 de la publication phare de la FAO dans la région, intitulée *Proche-Orient et Afrique du Nord – Aperçu régional de l'état de la sécurité alimentaire et la nutrition*, a pour la première fois été élaborée conjointement avec le Fonds international de développement agricole (FIDA), les Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le PAM et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), ce qui illustre combien l'action de la FAO en matière de sécurité alimentaire et de transformation des systèmes alimentaires doit s'appuyer sur des perspectives stratégiques multisectorielles.
31. La FAO axe sa programmation sur des partenariats tissés bien au-delà du système des Nations Unies. L'Organisation a par exemple élaboré un cadre stratégique régional pour la chaîne de valeur du palmier dattier en partenariat avec l'Organisation arabe pour le développement agricole (OADA); travaillé avec le Centre international de hautes études agronomiques méditerranéennes (CIHEAM) de Bari, l'OADA, le Centre international de recherche agricole dans les zones arides (ICARDA) et d'autres acteurs pour développer les capacités de la région face au charançon rouge du palmier; renforcé ses programmes en partenariat avec l'ICARDA de façon à étendre les collaborations aux enjeux liés au développement de l'agriculture durable et à la gestion des terres et de ressources en eau; et coopéré avec la Ligue des États arabes ainsi que l'Organisation arabe pour le développement agricole (ONUDI) pour faire progresser l'initiative arabe de sécurité sanitaire des aliments pour la facilitation des échanges (Arab Food Safety Initiative for Trade Facilitation). En septembre 2019, la FAO a collaboré avec le Partenariat pour les contributions déterminées au niveau national (NDC Partnership) en vue de convier une centaine de représentants des ministères chargés de l'agriculture, de l'eau et de l'environnement de quatorze pays à un atelier organisé au Caire (Égypte) axé sur le renforcement des capacités techniques et la collaboration intersectorielle dans le cadre de l'élaboration et la mise en œuvre des contributions déterminées au niveau national dans la région. De la même manière, en octobre 2018, la FAO a organisé à Khartoum (Soudan) un atelier consacré à l'impact du changement climatique sur les systèmes agricoles et les moyens d'existence dans le contexte de l'agroécologie, auquel ont participé des représentants de quinze pays de la région (Arabie saoudite, Égypte, Émirats arabes unis, Iran, Iraq, Jordanie, Liban, Maroc, Mauritanie, Oman, Palestine, République arabe syrienne, Tunisie, Soudan et Yémen). Afin de renforcer encore les capacités des gouvernements en matière d'agroécologie et de changement climatique, la FAO coopère avec les gouvernements algérien, égyptien, iraquien, jordanien, mauritanien et soudanais pour mettre au point des projets susceptibles d'être financés par le Fonds vert pour le climat (FVC).



32. Les programmes de la FAO ont continué à mettre l'accent sur le renforcement de la résilience des communautés vulnérables aux chocs climatiques et aux crises en se déployant dans les domaines suivants: i) systèmes d'information (p.ex. Mauritanie, Soudan et Yémen); ii) réduction des risques de catastrophe (p.ex. Égypte, Jordanie, Liban et Palestine); iii) maladies transfrontalières des animaux et des plantes (p.ex. Iraq, Libye et République arabe syrienne). D'importants travaux ont été menés en matière de gestion des eaux, notamment huit évaluations (en cours ou terminées) concernant le rôle de la parité hommes-femmes dans ce domaine (Algérie, Égypte, Iran, Jordanie, Liban, Maroc, Palestine et Tunisie). La FAO a aussi développé ses programmes dans le domaine des migrations, avec des activités en cours en Égypte et la publication d'un rapport de synthèse régional sur l'évolution de l'exode rural.

### Efficienc e et efficacité accrue des activités de la FAO dans toute la région

33. Parallèlement à l'exécution des programmes susmentionnés, la FAO a constamment agi pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de ses opérations dans la région, conformément à la demande formulée par les membres à la trente-quatrième session de la Conférence régionale en 2018.
34. Au niveau du Bureau régional, un nouvel organigramme a été défini autour de nouveaux énoncés des fonctions. Une série de procédures opérationnelles normalisées en faveur d'un fonctionnement plus efficace et efficace sont en cours d'élaboration et d'exécution. L'accent a été mis en particulier sur la formation afin que le personnel de toute la région possède les connaissances et les compétences nécessaires. Par exemple, en 2018-2019 environ 200 fonctionnaires de tous les bureaux de pays et bureaux sous-régionaux de la FAO dans la région ont été formés aux questions suivantes: i) contrôle interne et gestion des risques financiers; ii) achats; iii) établissement de rapports internes concernant la mobilisation de ressources; iv) Modalité de mise en œuvre des partenariats opérationnels; v) mobilisation de ressources pour donner de l'ampleur à la protection sociale en zone rurale; vi) transferts monétaires; et vii) programmation tenant compte des conflits.
35. Le Bureau sous-régional pour les États membres du Conseil de coopération du Golfe et le Yémen, dont le siège est à Abou Dhabi, est devenu pleinement opérationnel en 2019 après la nomination d'un Coordonnateur sous-régional et l'attribution d'autres postes vacants. En 2019, un nouveau Coordonnateur sous-régional a été nommé au Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord, à Tunis; il fournit des services d'appui renforcés en faveur des partenariats et des bureaux de pays de la FAO dans tout le Maghreb. Le lancement des activités du Bureau sous-régional pour les pays du Machreq, qui siège à Beyrouth, a été reporté à la demande du Gouvernement libanais.
36. En 2018, la FAO a présenté un nouveau modèle de transformation des bureaux de pays, y compris dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord. Grâce à ce modèle, les bureaux de pays de la FAO jouiront d'une plus grande souplesse pour mieux aligner leurs dotations en personnel et leurs capacités sur les besoins, priorités et capacités des pays, faciliter un recours accru aux ressources humaines hors fonctionnaires, et encourager la carrière et le développement professionnel du personnel, en particulier national, en lui offrant davantage de perspectives d'accéder à des postes internationaux. En 2019, l'assistant d'un représentant de la FAO dans la région a ainsi passé 2-3 mois dans un autre pays aux côtés du représentant de la FAO local pour échanger et apprendre de nouvelles compétences, obtenir une précieuse expérience internationale et contribuer à renforcer les capacités du personnel national dans le bureau du pays d'accueil.
37. La gestion des risques est une priorité constante, scrupuleusement appliquée dans la région afin de gérer les risques et d'atteindre les objectifs de l'Organisation, l'accent étant mis sur i) l'efficacité et l'efficacité des activités; ii) la protection des ressources contre la fraude, les préjudices, le vol et la perte; iii) le respect des règles et politiques internes; et iv) l'établissement de rapports fiables dans les délais prévus.
38. Dans le sillage des efforts consentis dans l'ensemble de l'Organisation pour renforcer la fonction ressources humaines (RH), le Bureau régional a mis en œuvre un éventail de mesures visant à rationaliser les procédures de recrutement et à développer les capacités dans la région. En 2018-2019, 27 fonctionnaires ont été recrutés, dont 27 dans le cadre organique et quatre aux services généraux. De surcroît, des mesures sont en train d'être prises pour instaurer des cadres de gestion des RH rationnels qui, grâce à une planification et des pratiques de gestion des postes judicieuses,

offrent plus d'efficacité s'agissant notamment de gérer les talents et d'aligner les capacités du personnel sur les besoins opérationnels et programmatiques. Cette approche a permis d'augmenter sensiblement les capacités des bureaux régionaux, sous-régionaux et nationaux dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord, notamment en matière de gestion des programmes, politique, nutrition, gestion des ressources naturelles, production et protection des végétaux, parité hommes-femmes et statistiques.

## VI. La voie à suivre: défis et possibilités

39. Dimension mondiale – Compte tenu de la fréquence et de la gravité croissantes des défis et des facteurs externes, le positionnement à moyen terme des bureaux décentralisés de la FAO nécessitera un examen et une analyse systématiques ainsi qu'un niveau plus élevé de souplesse et d'adaptation, afin de répondre pleinement aux attentes des Membres.
40. Au cours de l'exercice biennal 2020-2021, la FAO doit poursuivre les objectifs ci-après pour relever les défis et saisir les nouvelles possibilités qui s'offrent à elle.
  1. Passage à une approche entièrement programmatique au niveau décentralisé
41. L'accélération du passage à une approche entièrement programmatique et l'établissement d'objectifs programmatiques plus concrets aux niveaux des pays et des régions permettront à la FAO de tirer parti des contributions stratégiques, réglementaires, scientifiques et techniques qu'elle fournit à l'échelle mondiale à l'appui de la réalisation des ODD, conformément au Programme 2030. Cela aidera également la FAO à faire évoluer le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable dans les domaines relevant de son mandat. Ce processus sera évalué lors de l'examen du Cadre stratégique de la FAO, prévu en 2020<sup>3</sup>.
  2. Proposition de valeur de la FAO au niveau régional dans le contexte du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement
42. Le renforcement des connaissances et des capacités techniques par région et la participation aux «coalitions thématiques» proposées, qui constituent les réseaux de capacités des organismes du système des Nations Unies dans divers groupes thématiques, permettront à la FAO de diriger les activités menées au niveau régional pour répondre aux besoins des pays dans les domaines relevant de son mandat et d'améliorer l'accès des pays membres à ses compétences régionales. Les capacités d'intégration des politiques de la FAO au niveau régional, y compris par l'innovation et l'analyse, seraient essentielles pour réussir dans cette dimension importante et complexe. Dans le cadre du Programme d'action mondial pour la sécurité alimentaire et la nutrition, qui répond aux besoins particuliers des PEID, la FAO pourrait mettre à profit ses capacités pour développer son rôle moteur et sa force comparative dans les pays desservis par les bureaux plurinationaux.
  3. Rôle moteur de la FAO en matière de sécurité alimentaire, d'agriculture et de nutrition au niveau des pays
43. En tirant parti du cycle du Cadre de coopération des Nations Unies, qui a été repensé de manière à attirer l'attention au niveau national sur les programmes de sécurité alimentaire, d'agriculture et de nutrition, la FAO sera en mesure d'influencer le programme des Nations Unies au niveau des pays, en s'orientant vers une approche multidisciplinaire et intersectorielle. Un autre défi qui reste à relever est la nécessité de mieux aligner le cadre de résultats de la FAO sur les indicateurs relatifs aux ODD et de s'appuyer sur les capacités de suivi et d'évaluation pour renforcer les outils de suivi et d'établissement de rapports de la FAO au niveau des pays.

---

<sup>3</sup> CL 163/4.

#### 4. Promotion de partenariats inclusifs aux niveaux régional et national

44. La promotion d'une collaboration renforcée et davantage axée sur les résultats avec d'autres partenaires du système des Nations Unies, en particulier avec les organismes ayant leur siège à Rome et sur la base de synergies et de complémentarités, est une condition préalable pour relever les défis à venir et atteindre les objectifs susmentionnés. La FAO mettra également l'accent sur les partenariats avec le secteur privé et sur les investisseurs publics et privés, ainsi que sur la promotion de partenariats novateurs. L'élaboration d'une nouvelle vision de la collaboration avec le secteur privé, comme l'a demandé le Conseil de la FAO à sa cent soixante-troisième session en décembre 2019 (CL 163/REP, paragraphe 10, alinéa b), aura des incidences importantes quant à la formation de nouveaux partenariats au niveau des bureaux décentralisés.

#### 5. Renforcement des capacités opérationnelles

45. Conformément aux recommandations formulées par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (2017-2018) et l'Évaluation du Cadre de résultats stratégiques de la FAO (2019), l'Organisation continuera, au cours de l'exercice biennal 2020-2021, de prendre de nouvelles mesures pour accroître l'efficacité opérationnelle grâce à la décentralisation des principaux processus de gestion et d'exécution, à l'accroissement de la délégation de pouvoirs et à l'amélioration des capacités de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports au niveau des pays, dans le but d'améliorer les résultats d'ensemble et l'exécution des programmes.

#### 6. Promotion de l'innovation aux niveaux décentralisés

46. Conformément à la vision du Directeur général, le Réseau de bureaux décentralisés participera pleinement à l'informatisation de la FAO et à la promotion de l'innovation sur le terrain afin d'accélérer les progrès dans la réalisation du Programme 2030. La nouvelle vision de l'Organisation sera définie par le Bureau de l'innovation nouvellement créé au Siège de la FAO, qui consolidera et renforcera l'esprit d'innovation au sein de la FAO, notamment l'innovation au niveau des modes de pensée, des modèles de coopération et des applications (informatisation). Le réseau des bureaux décentralisés sera à la pointe des efforts menés en vue de promouvoir des méthodologies, approches et programmes novateurs qui peuvent être durablement étendus en coopération avec les gouvernements, le secteur privé, les universités et la société civile. Compte tenu du fait qu'il n'existe pas de solution unique face à certains des défis que nous rencontrons aujourd'hui, les bureaux décentralisés joueront un rôle précieux en adaptant des solutions et des modèles fonctionnels novateurs au contexte local, en tenant compte des besoins et demandes spécifiques des pays.

47. Pour ce qui touche la dimension régionale:

##### a. Appui fourni en amont et entre les secteurs

48. Les pays de la région sont de plus en plus nombreux à accéder au statut de pays à revenu intermédiaire, si bien que leurs besoins et leurs priorités évoluent, ce qui se traduit par une baisse des demandes d'assistance technique et par une augmentation de celles d'appui aux politiques et à la sensibilisation, pour faire face à des problèmes de plus en plus complexes et interdépendants, ainsi qu'à des défis transfrontaliers. Le Bureau régional se concentre aussi de plus en plus sur l'appui aux politiques en amont et sur l'intensification des travaux normatifs. Ces activités doivent être adaptées à la diversité de la région et les bureaux décentralisés ont par conséquent besoin de souplesse, d'un ensemble de compétences dynamiques et d'autres méthodes de travail pour faire en sorte que la FAO aide les pays membres à atteindre leurs objectifs de développement.

##### b. Nouveaux partenariats au service de la science, des technologies et de l'innovation dans l'agriculture

49. Le Bureau régional a la possibilité de promouvoir l'échange de connaissances entre les pays membres en facilitant la redistribution des avantages tirés de l'innovation et des technologies dans la région. Afin d'être plus systématique et cohérent, il élabore actuellement une stratégie régionale visant à améliorer l'appui fourni par la FAO aux pays membres pour mieux exploiter l'agriculture numérique grâce à des recommandations sur les compétences techniques requises et sur l'environnement propice à un soutien technique efficace.
50. Conformément aux efforts de l'Organisation visant à renforcer la collaboration avec le secteur privé, le Bureau régional et les bureaux décentralisés prévoient d'établir une cartographie du secteur privé qui permettra de formuler des propositions concrètes et de faire avancer la collaboration avec des partenaires désignés précisément aux différents niveaux. Pour la première fois, le Bureau régional a formalisé un projet de partenariat public-privé qui voit le Gouvernement des Émirats arabes unis apporter des donations pour aider le Libéria à accroître la résilience et promouvoir la création de revenus pérennes, la sécurité alimentaire et la nutrition pour les femmes rurales avec pour partenaires Masdar (multinationale privée) et la FAO.

c. Création de débouchés commerciaux pour investir dans le développement durable

51. Le Bureau régional continuera de renforcer ses interactions avec les organismes régionaux afin de pouvoir influencer sur les normes, les cadres stratégiques et les dialogues régionaux. Les initiatives visant à renforcer la coopération Sud-Sud se poursuivent, dans le prolongement de l'Initiative Main dans la main. Ainsi, le Bureau régional s'efforcera de multiplier les expériences entre les économies émergentes, qui fournissent des fonds et leur savoir-faire aux autres pays de la région. Une autre possibilité prometteuse est la collaboration avec des pays qui ne sont pas présents dans la région sur des sujets d'intérêt commun tels que la foresterie et la pêche. Les nouvelles sources de financement incluront la participation du secteur privé. Une plus grande souplesse sera nécessaire pour poursuivre la décentralisation des responsabilités, simplifier les systèmes administratifs et instaurer un climat favorable dans les bureaux décentralisés, ce qui incitera à adopter de nouvelles méthodes de travail et à se tenir au courant des nouvelles initiatives de l'Organisation.

d. Élargissement du programme sur le terrain au moyen de la mobilisation de ressources

52. La mobilisation des ressources restera un défi car beaucoup de pays de la région ont déjà atteint le statut de pays à revenu intermédiaire. Toutefois, grâce à des efforts concertés, les ressources ont considérablement augmenté dans la région grâce à de nouvelles sources de financement telles que le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), le FVC et les financements mixtes, par exemple Agrinvest. L'évolution des sources de financement est confrontée à de nouveaux enjeux, notamment l'utilisation de nouvelles modalités opérationnelles et les contraintes liées aux capacités des bureaux décentralisés à gérer la forte augmentation des programmes sur le terrain. Dans un premier temps, le Bureau régional et le Siège ont intensifié leurs efforts et organisé plusieurs formations à l'intention des bureaux décentralisés.

e. Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement

53. Le Bureau régional a saisi l'occasion du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement pour assurer sa convergence avec les autres organismes des Nations Unies dans le cadre du Programme relatif aux objectifs de développement durable. Les bureaux décentralisés et les organismes ayant leur siège à Rome se consultent en vue de formuler des contributions communes aux débats portant sur le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et dans le cadre de la formulation des bilans communs de pays. Plusieurs bureaux décentralisés de la FAO participent à des exercices pilotes sur divers volets du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. Le Bureau régional renforce progressivement sa capacité d'aider les bureaux décentralisés. À titre d'exemple, une équipe chargée du renforcement des capacités a été constituée pour contribuer à harmoniser le Cadre de programmation par pays avec le Plan-cadre de coopération des Nations Unies. Sur le plan régional, le Bureau régional continuera de collaborer avec l'équipe régionale du Groupe des Nations Unies pour le développement durable afin de faire progresser la collaboration sur les défis

---

transfrontaliers et régionaux et de renforcer le rôle moteur de la FAO concernant les travaux analytiques et normatifs menés dans les domaines relevant de son mandat. En collaboration avec les départements concernés du Siège, il continuera de répondre aux spécificités de la région en tenant compte des problèmes de capacité des bureaux décentralisés.