



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

CONFERENCE

Trente-neuvième session

Rome, 6-13 juin 2015

Synthèse des évaluations des bureaux régionaux et sous-régionaux de la FAO

Résumé

À sa cent-quarante neuvième session, le Conseil a «souligné qu'il était important de présenter un rapport prospectif de synthèse des cinq évaluations des bureaux régionaux et sous-régionaux, rapport qui sera soumis à la Conférence en 2015 par l'intermédiaire du Conseil».

Le présent document contient un résumé du rapport détaillé que l'on peut consulter à l'adresse: <http://www.fao.org/evaluation/oed-home/fr/>.

Suite que la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier, le Conseil et la Conférence sont invités à donner

- La Réunion conjointe est invitée à examiner le présent rapport ainsi que les vues de la Direction et à formuler des observations si elle le souhaite.
- Le Conseil est invité à examiner le rapport et les vues de la Direction et à donner des indications et formuler des observations s'il le souhaite, en particulier en ce qui concerne les trois recommandations qui figurent dans le rapport.
- La Conférence est invitée à prendre note du rapport, des vues de la Direction et du rapport du Conseil et à formuler des observations si elle le souhaite.

Pour toute question relative au contenu de ce document, prière de s'adresser à:

M. Igarashi Masahiro
Directeur du Bureau de l'évaluation
Tél. (+39) 065705 3903

Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org



mm797f

Historique et méthode

ES 1. Le présent rapport contient une synthèse des cinq évaluations des bureaux régionaux et sous-régionaux effectuées entre 2009 et 2013. Il a été établi par le Bureau de l'évaluation fin 2014 à la demande formulée par le Comité du Programme à sa session de novembre 2012. Il doit être examiné par la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier et par le Conseil en mars 2015, et présenté à la Conférence en juin 2015.

ES 2. Cette synthèse, établie dans une optique prospective et compte tenu de son utilisation, est centrée sur les trois questions suivantes qui présentent un intérêt stratégique pour les Membres et pour la Direction.

- A. Le processus de décentralisation a-t-il permis de mieux répondre aux besoins des pays en termes de couverture géographique?
- B. Les mécanismes d'établissement des priorités, de programmation et d'exécution sont-ils adaptés aux besoins d'une FAO plus décentralisée?
- C. La décentralisation des opérations a-t-elle permis d'améliorer les capacités des bureaux décentralisés de répondre aux besoins des Membres?

ES 3. La présente synthèse s'appuie sur les informations et les conclusions figurant en principe dans les cinq évaluations des bureaux régionaux et sous-régionaux. Ces évaluations ayant été réalisées à différents moments entre 2009 et 2013, certaines données ont été actualisées afin de pouvoir établir des comparaisons entre les régions. C'est aussi une période où la décentralisation a été accélérée et où plusieurs changements notamment structurels ont été mis en œuvre, rendant obsolètes certaines des conclusions des cinq évaluations. Aussi, une nouvelle série d'examen des documents, ainsi que des entretiens et une enquête auprès des parties prenantes ont-ils été réalisés afin de valider ou de mettre à jour les résultats.

Conclusions et recommandations

ES 4. Dans l'ensemble, la synthèse a permis de constater que des progrès ont été accomplis au fil du temps sur la voie d'un modèle de gestion davantage intégrée et harmonisée à travers toute l'organisation, du Siège aux bureaux de pays. Un juste équilibre reste encore à trouver entre les besoins et les attentes, aux niveaux mondial et local, des 197 États Membres qui sont les parties prenantes d'une organisation détentrice de connaissances dotée d'un mandat à la fois normatif et opérationnel couvrant de nombreux secteurs techniques dans un monde en rapide évolution.

A. Le processus de décentralisation a-t-il permis de mieux répondre aux besoins des pays en termes de couverture géographique?

ES 5. Les évaluations montrent qu'en général il est mieux répondu aux besoins des pays, en particulier dans certains pays d'Asie centrale et d'Amérique centrale. L'augmentation de l'exécution du programme de terrain, ainsi la demande accrue de la part des partenaires et des homologues gouvernementaux pour les produits et les services offerts par la FAO, qu'ils apprécient aussi davantage, témoignent des progrès réalisés. Les facteurs qui ont contribué à cette situation sont notamment: l'expansion du réseau de bureaux décentralisés qui sont présents

dans un plus grand nombre de pays, la transformation des correspondants nationaux en assistants du représentant de la FAO, et des fonctionnaires techniques/représentants de la FAO en représentants de la FAO à part entière; et un processus de sélection amélioré des représentants de la FAO

ES 6. S'agissant de la structure des réseaux en général, il n'existe pas d'emplacement spécifique ni optimal pour les bureaux régionaux et sous-régionaux. Néanmoins, dans certains cas, ce sont des raisons historiques qui prévalent et qui sont à l'origine d'un manque d'efficacité dans les déplacements vers les pays où les activités se déroulent et dans la coordination et la collaboration avec les partenaires. L'approche systématique adoptée par ONU-Femmes pour décider des emplacements peut servir d'exemple.

ES 7. Parallèlement, les attentes et les besoins des Membres évoluent rapidement. Ces facteurs doivent être pris en compte lorsqu'il s'agit de planifier l'emplacement des bureaux régionaux et sous-régionaux dans une perspective à moyen et long terme. Dans ce contexte, la fonction des bureaux de représentant dans les pays à revenu élevé et à revenu moyen supérieur est également remise en cause.

Conclusion 1: Le renforcement du réseau de bureaux décentralisés de la FAO depuis 2010 a permis de mieux servir les États Membres. Des questions subsistent concernant l'emplacement de certains bureaux régionaux et sous-régionaux, et s'agissant de savoir si les accords avec les pays hôtes sont adaptés dans le cas des pays à revenu élevé ou à revenu moyen supérieur.

Recommandation 1: À l'intention des États Membres et de la Direction de la FAO

Il conviendrait que les États Membres et la Direction de la FAO examinent le type de bureau du représentant régional dont on a besoin dans les pays, ainsi que leur champ d'action, et l'emplacement des bureaux régionaux et sous-régionaux. S'il est décidé de poursuivre dans cette voie, il faudrait réfléchir à une série de critères à retenir pour guider le processus.

B. Les mécanismes d'établissement des priorités et de programmation sont-ils adaptés aux besoins d'une FAO plus décentralisée?

ES 8. Certaines améliorations récentes des processus et initiatives de réforme au niveau institutionnel, pas toujours directement liées à la décentralisation, commencent à avoir une incidence positive sur la cohérence entre les programmes mondiaux, régionaux et nationaux. Les conférences régionales jouent désormais un rôle important dans l'établissement des priorités de l'Organisation. Les représentants régionaux participent davantage aux processus de décision de l'Organisation. À un niveau plus technique, les points de contact dans les bureaux régionaux et sous-régionaux participent depuis 2013 au processus de formulation et de planification des plans de travail pour les objectifs stratégiques. Grâce à cette participation, les nouveaux concepts qui figurent dans le Cadre stratégique révisé sont mieux compris et des orientations plus solides sont données au niveau régional, par exemple par le biais des initiatives régionales. Parallèlement, des occasions ont été manquées d'accroître la participation des bureaux de pays dans le processus de définition des priorités, ce qui laisse penser que les priorités nationales n'ont peut-être pas toujours été pleinement prises en considération.

ES 9. Au niveau des pays, l'adoption des cadres de programmation par pays a permis de faire des progrès importants dans la cohérence des programmes de pays. Le déploiement systématique de ces cadres de programmation depuis 2012 a été l'occasion de renforcer la pertinence et l'efficacité du travail de l'Organisation, de mettre en évidence les synergies et de nouer des partenariats avec toute une gamme de parties prenantes, en harmonie avec les priorités régionales et mondiales. Des activités sont menées progressivement afin de mettre en cohérence les cadres de programmations par pays avec le Cadre stratégique révisé, en particulier à l'occasion des examens annuels ou à mi-parcours de ces mêmes cadres. Ce travail doit être encouragé car il est fondamental pour garantir la cohérence entre les objectifs de l'Organisation et les programmes de pays et ainsi que leur pertinence pour les plans de développement établis par les pays eux-mêmes.

ES 10. La qualité des cadres de programmation par pays est très irrégulière sur différents plans, notamment: l'analyse de la situation, le cadre des résultats, l'intégration de la parité hommes-femmes, l'estimation des ressources nécessaires et les plans d'action pour la mobilisation de ces ressources. Un engagement et un soutien plus vigoureux et plus précoces de la part des niveaux techniques de l'Organisation est nécessaire pour les renforcer.

Conclusion 2: Des progrès restent à faire pour ce qui est de l'alignement des priorités de l'Organisation, des régions et des pays, mais l'amélioration des processus et les initiatives de réforme ont permis d'en renforcer la cohérence. Il reste encore à faire pour améliorer la qualité des cadres de programmation par pays et la cohérence des priorités de l'Organisation et des pays par le biais de ces cadres.

Recommandation 2: À l'intention de la Direction de la FAO

La Direction de la FAO devrait prendre de nouvelles mesures de nature à améliorer la qualité et l'efficacité des cadres de programmation par pays, et à mieux les aligner sur les priorités de l'Organisation dans tous les pays. L'engagement aux différents niveaux de l'Organisation et l'appui fourni devront pour cela être plus solides et intervenir à un stade plus précoce.

C. La décentralisation des opérations a-t-elle permis d'améliorer les capacités des bureaux décentralisés de répondre aux besoins des Membres?

ES 11. En 2010, la responsabilité opérationnelle a été transférée aux bureaux décentralisés, et la responsabilité du fonctionnaire technique principal au cours de l'exercice biennal 2012-2013, ce qui a rapproché la FAO de ses clients. Les ressources de base et les postes de fonctionnaires du cadre organique n'ont cessé de croître dans les bureaux décentralisés au cours de la dernière décennie afin de pourvoir aux besoins des nouveaux bureaux et des bureaux renforcés et suite au transfert des responsabilités de gestion. Ces tendances et ces mesures, ainsi que l'amélioration du processus de sélection des représentants de la FAO, ont permis de renforcer la capacité de nombreux bureaux décentralisés d'apporter une aide plus rapide et plus pertinente.

ES 12. Néanmoins, la décentralisation c'est nécessairement la répartition de ressources limitées sur l'ensemble du monde. Les capacités techniques des bureaux décentralisés restent un sujet de préoccupation. Le programme de terrain ne reçoit pas toujours le soutien technique attendu des bureaux régionaux et sous-régionaux, souvent pour des raisons de capacités. Le problème ne se pose pas uniquement sur le plan quantitatif. Réunir les compétences techniques de haut niveau et

de la gamme voulue reste un défi pour les bureaux décentralisés. Afin de planifier et de définir de manière stratégique le profil des fonctionnaires techniques dans les bureaux régionaux et sous-régionaux, il est nécessaire de mieux comprendre la répartition des rôles de soutien technique entre le Siège et les bureaux régionaux et sous-régionaux.

ES 13. Les postes vacants et le recours aux «ressources humaines hors personnel» offrent la souplesse nécessaire pour adapter la palette des compétences pendant le processus de décentralisation et face au manque de prévisibilité financière. Les postes vacants doivent donc être gérés de manière active et non être le résultat de l'inefficacité du processus comme on l'a vu dans certains cas. Les bureaux décentralisés s'appuient dans une large mesure sur des ressources humaines hors personnel. La FAO n'est pas toujours considérée comme un employeur intéressant sur le marché local pour le personnel hautement qualifié dans cette catégorie, d'où la difficulté d'attirer et de maintenir des ressources humaines hautement qualifiées. Les bureaux décentralisés doivent pouvoir gérer de manière plus autonome les niveaux et la palette des compétences du personnel dans le contexte local, en particulier lorsqu'il s'agit de contrats non stables.

ES 14. La mobilisation des ressources destinées au programme de terrain reste un défi à relever pour les bureaux décentralisés, et tout particulièrement dans certaines régions. Il faut fournir à ces bureaux un soutien renforcé, par exemple par le biais de réseaux d'information sur les possibilités de mobilisation de ressources et sur les initiatives d'apprentissage dans ce domaine.

ES 15. Récemment, la FAO s'est intéressée plus activement aux possibilités qui s'offrent du fait qu'un nombre croissant de gouvernements souhaitent collaborer avec la FAO avec leurs propres ressources financières ou à travers la coopération Sud-Sud. La coopération Sud-Sud mettant en jeu plusieurs pays, il serait utile que le Siège et les bureaux régionaux apportent un soutien actif et coordonné.

Conclusion 3: Les capacités techniques et financières des bureaux décentralisés ont augmenté au fil du temps, ce qui a contribué à fournir une assistance plus rapide et plus pertinente. Les progrès ont toutefois été inégaux selon les régions, et obtenir la palette de compétences souhaitable et du niveau voulu, et mobiliser des ressources reste toujours difficile.

Recommandation 3: À l'intention de la Direction de la FAO

La Direction de la FAO doit prendre des mesures pour donner davantage d'autonomie aux bureaux décentralisés afin qu'ils puissent se doter de ressources humaines ayant le niveau voulu et présentant la palette de compétences souhaitables, compte tenu des contextes locaux, et pour faciliter et appuyer leurs activités de mobilisation de ressources.