



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
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

F

CONFÉRENCE RÉGIONALE DE LA FAO POUR L'AMÉRIQUE LATINE ET LES CARAÏBES

Trente-sixième session

Managua (Nicaragua), (*nouvelles dates à déterminer*)

**Améliorer les capacités de la FAO au service des États Membres dans
la région Amérique latine et Caraïbes**

Résumé

Il faut adapter le mode de fonctionnement de la FAO en Amérique latine et dans les Caraïbes, que l'Organisation a façonné au fil de plus de 40 années de présence dans les pays de cette région. La FAO cherche à accélérer une transition qui doit lui permettre de devenir dans cette région une organisation plus efficace, axée sur la promotion et le soutien de nouveaux modèles de partenariat et d'innovation dans les politiques et les programmes, afin d'obtenir des résultats et à des effets satisfaisants au regard de l'ambition des objectifs de développement durable (ODD) et de leurs cibles. À cette fin, il est proposé d'apporter des améliorations selon sept grands axes, à partir de 2020-2021:

- 1) adopter une approche programmatique qui intègre les soutiens stratégique, normatif et opérationnel, ainsi que l'appui aux investissements;
- 2) renforcer les capacités opérationnelles et fiduciaires du bureau régional, des bureaux sous-régionaux et des bureaux de pays;
- 3) constituer des réseaux d'excellence techniques;
- 4) reconnaître le rôle crucial des partenariats;
- 5) mettre au point des systèmes efficaces de suivi, d'évaluation et de gestion des connaissances;
- 6) renforcer la mobilisation de ressources;
- 7) renforcer la gouvernance.

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.

Suite que la Conférence régionale est invitée à donner

Les participants à la trente-sixième session de la Conférence régionale souhaiteront peut-être:

- i. approuver le présent document et, en particulier, encourager la FAO à mettre en œuvre les propositions de réforme qui y sont décrites et à faire rapport à la Conférence de la FAO à la quarante-deuxième session de celle-ci;
- ii. encourager les États Membres à contribuer au soutien politique, technique et financier à la mise en œuvre des propositions de réforme.

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

Secrétariat de la Conférence régionale
RLC-Conferencia@fao.org

I. Historique

1. Lancé par le Bureau de l'appui aux bureaux décentralisés (OSD), sous la direction du Directeur général adjoint, et conduit par les représentants régionaux, un examen interne des structures régionales de la FAO a été mené du troisième trimestre 2018 à juin 2019. L'objectif de cet examen était de faire le point sur la décentralisation de l'Organisation et sur son mode de fonctionnement, en vue de proposer de nouvelles configurations et des changements institutionnels pour accroître l'efficacité et l'efficience des structures régionales de la FAO, notamment en ce qui concerne le soutien qu'elles apportent aux bureaux de pays, et pour fournir aux États Membres le soutien et les services les plus pertinents, les plus efficaces, les plus durables et les plus performants.

II. Nouveau mode de fonctionnement et réformes nécessaires

2. La conclusion de l'examen de la région Amérique latine et Caraïbes¹ était qu'il fallait adapter le mode de fonctionnement de la FAO en Amérique latine et dans les Caraïbes, que l'Organisation a façonné au fil de plus de 40 années de présence dans les pays de cette région. La principale proposition était que la FAO accélère une transition qui lui permette de devenir en Amérique latine et dans les Caraïbes une organisation plus efficace, axée sur la promotion et le soutien de nouveaux modèles de partenariat et d'innovation dans les politiques et les programmes, afin d'obtenir des résultats et à des effets satisfaisants au regard de l'ambition des objectifs de développement durable (ODD) et de leurs cibles. Le changement organisationnel à opérer dans les années à venir au niveau régional devrait être motivé essentiellement par la prise de conscience du fait que les pays, les sociétés rurales et les systèmes agricoles et alimentaires de la région sont aujourd'hui bien différents de ce qu'ils étaient dans les années 1970 et 1980, lorsque la FAO a établi sa présence dans les pays de la région et a défini ses modes de fonctionnement.

3. Afin de concrétiser cette ambition, l'examen mené dans la région a mis en évidence sept grands axes de réforme. Dans leur ensemble, ces propositions de réforme pourraient renforcer le processus de décentralisation, de sorte que le bureau régional, les bureaux sous-régionaux et les bureaux de pays aient les moyens de mieux servir les États Membres, avec un degré nettement plus élevé de responsabilité interne et externe à tous les niveaux. Elles sont présentées ci-après.

- a. **Adopter une approche programmatique qui intègre les soutiens stratégique, normatif, technique et opérationnel, ainsi que l'appui aux investissements.** L'examen a montré que l'Organisation devait accélérer sa transition d'une approche essentiellement fondée sur des projets uniques vers une approche programmatique qui englobe les politiques, les investissements et les activités normatives, ainsi que l'assistance opérationnelle. Il faut mettre en place une structure de gestion appropriée pour renforcer la cohérence de la mise en œuvre. Les initiatives régionales sont un instrument éprouvé et efficace lorsqu'il s'agit de hiérarchiser les activités de la FAO et de permettre des partenariats qui encouragent la collaboration programmatique par-delà les programmes stratégiques et les domaines de compétence technique. Grâce à cette transformation, l'Organisation s'insérera mieux dans le processus en cours de repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, en offrant des services et des biens publics plus intégrés et plus globaux.
- b. **Renforcer les capacités opérationnelles et fiduciaires du bureau régional, des bureaux sous-régionaux et des bureaux de pays.** Les processus de gestion et de fonctionnement sont encore trop tributaires d'une prise de décision centralisée. C'est là une cause directe des retards dans la réponse de la FAO aux demandes des pays et dans la mise en œuvre des projets. Il faut uniformiser les responsabilités décentralisées et l'obligation de rendre des comptes, accroître la délégation de pouvoir et appliquer de façon plus complète le

¹ Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes. 2019. *Latin America and the Caribbean Regional and Subregional functions and structure: A view to the future.*

principe de subsidiarité pour améliorer le respect des délais, la réactivité, l'efficacité et la mise en œuvre.

La priorité doit être de renforcer les capacités opérationnelles et administratives des bureaux de pays dont les portefeuilles de projets et les budgets devraient connaître une croissance rapide au cours de l'exercice biennal 2020-2021, en raison de la mobilisation de ressources menée à bien en 2018-2019².

- c. Constituer des réseaux d'excellence techniques.* Le modèle actuel selon lequel des équipes multidisciplinaires sont chargées de soutenir une multitude de projets, avec des fonctionnaires techniques principaux, prend du temps qui pourrait être consacré à d'importantes activités techniques, stratégiques et normatives. Afin d'améliorer la situation, il faut mettre en place des «réseaux d'excellence techniques» suffisamment souples pour pouvoir s'adapter aux configurations et à l'étendue géographique de la région. Ces réseaux réuniraient une équipe pluridisciplinaire qui traiterait certaines questions programmatiques de manière globale (par exemple en tenant compte de tous les aspects opérationnels, stratégiques et normatifs, ainsi que des questions relatives aux connaissances). La structure proposée permettrait d'agréger une masse critique de capacités et de compétences techniques (y compris des organisations partenaires) dans des équipes thématiques souples, axées sur les priorités fixées par la nouvelle génération de cadres de programmation par pays (CPP) et guidées par le travail analytique et normatif des initiatives régionales. Le modèle proposé suppose une évolution des processus de l'Organisation afin d'incorporer et de répartir l'expertise technique, en concertation avec les unités techniques et avec l'accord de celles-ci, car il faudra bien plus de souplesse pour permettre aux bureaux régionaux de réunir et de mettre en place l'ensemble voulu de compétences, en fonction des besoins. En outre, il faut appliquer le principe de subsidiarité de façon plus complète pour permettre aux bureaux régionaux de pouvoir compter sur les services de partenaires de haut niveau en termes d'expertise technique et de connaissances au service des activités techniques et normatives, quelles que soient les modalités contractuelles.
- d. Reconnaître le rôle crucial des partenariats.* Grâce à ses universités, ses groupes de réflexion, ses organisations sociales, ses associations du secteur privé et ses organismes et instituts publics, la région est riche en capacités dans tous les grands domaines d'activité de la FAO. L'Organisation devrait s'attacher de plus en plus à recenser, intégrer et mobiliser ces capacités afin de fournir des solutions globales qui permettent de répondre aux priorités des États Membres, en particulier dans le contexte de l'Initiative Main dans la main. La coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, les alliances et réseaux thématiques et le Front parlementaire contre la faim sont autant d'instruments au service de cette approche collaborative. Les partenariats public-privé, public-public et privé-privé sont nécessaires pour résoudre bon nombre des problèmes complexes auxquels sont confrontés les sociétés rurales, les systèmes alimentaires et le secteur agricole. On peut exploiter la puissance des outils numériques et des technologies modernes de l'information et de la communication (TIC) pour rendre ces capacités plus largement disponibles avec un bon rapport coût-efficacité. La FAO doit adapter ses cadres de coopération et ses instruments juridiques pour faciliter la définition conjointe d'objectifs, d'approches et de méthodes, la prise de décision en collaboration, la reconnaissance des différentes formes de contributions de chaque partenaire et la responsabilité mutuelle.

² Selon les chiffres officiels arrêtés au 30 septembre 2019, en 2020-2021, 14 bureaux de pays multiplieront leur niveau annuel d'exécution moyen par dix, en moyenne, par rapport à la moyenne des trois années précédentes.

- e. Mettre au point des systèmes efficaces de suivi, d'évaluation et de gestion des connaissances.* Compte tenu de la forte croissance du portefeuille de projets de la FAO dans la région et des budgets correspondants au cours des dernières années, il faut prêter davantage attention à l'amélioration et à la garantie de la qualité des projets et des interventions de l'Organisation. À cet égard, la notion de «qualité des projets» englobe le bien-fondé technique au regard de normes internationales exigeantes, la pertinence par rapport aux priorités des États Membres, la participation de la société aux projets et la façon dont celle-ci se les approprie, la durabilité des résultats, l'efficacité dans l'utilisation des ressources publiques, la transparence et la responsabilité. La FAO doit renforcer ses capacités dans la région afin d'améliorer la qualité des projets, ce qui inclut la maintenance et le développement des systèmes créés ces dernières années pour améliorer l'élaboration et l'approbation des notes de synthèse et des descriptifs de projets. Elle devrait aussi mettre en place dans la région des systèmes de pointe aux fins du suivi, de l'évaluation et de la gestion des connaissances, qui sont essentiels pour améliorer la qualité des projets.
- f. Renforcer la mobilisation de ressources.* Dans le cadre des ODD, la FAO doit maintenir une stratégie vigoureuse de mobilisation de ressources dans la région afin de pouvoir répondre aux besoins croissants des États Membres, notamment sur le plan financier. Cela nécessite la définition d'objectifs clairs, des normes strictes s'agissant des responsabilités, la fourniture de services efficaces d'appui à la mobilisation de ressources, l'utilisation du Programme de coopération technique (PCT) en tant que catalyseur, ainsi que la collaboration et la contribution des États Membres. En 2018-2019, la FAO a mobilisé 235,5 millions d'USD pour la région, un chiffre en hausse de 35 pour cent par rapport à 2016-2017. En outre, à la fin de 2019, la FAO menait dans la région 31 projets au stade le plus avancé, pour un budget total de 289,4 millions d'USD. Le budget total de tous les projets en cours pendant la période 2020-2021 est estimé à 919 millions d'USD. Le nombre de bureaux de pays qui dépendent largement du PCT est tombé à neuf seulement. En conséquence des orientations régionales visant à stimuler l'utilisation du PCT comme outil catalyseur plutôt que comme modalité de financement direct pour les petits projets, la FAO a pu mobiliser 16 USD supplémentaires pour chaque dollar du PCT investi. Le portefeuille de projets financés par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et le Fonds vert pour le climat (FVC) s'est étoffé de 78 pour cent par rapport à l'exercice biennal précédent et le budget total des projets en cours d'élaboration au moment de l'achèvement du présent document est estimé à 396 millions d'USD. Il est important de noter que les contributions volontaires des États Membres de la région se sont élevées à 67,4 millions d'USD et qu'un montant supplémentaire de 43,3 millions d'USD est prévu. Pour 2020-2021, notre objectif de mobilisation de ressources est de 415 millions d'USD; par ailleurs, des projets en réserve sont en cours de négociation pour 600 millions d'USD supplémentaires. Au cours de l'exercice 2020-2021, il faudrait s'efforcer tout particulièrement de collaborer avec les institutions financières régionales et mondiales, ainsi qu'avec les fonds d'investissement à impact social, afin de mobiliser des investissements publics et privés à impact social pour soutenir l'Initiative Main dans la main et réaliser les ODD dans les États Membres. En outre, il est essentiel que tous les États Membres de la région Amérique latine et Caraïbes continuent d'avoir accès aux fonds mondiaux pour l'environnement et le climat, notamment le FEM et le FVC. De plus, le processus de repositionnement du système des Nations Unies pour le développement devrait conduire à une augmentation du nombre d'initiatives conjointes, ainsi que du volume de financements souples, ce qui nécessitera une adaptation de l'actuelle boîte à outils relative aux partenariats.
- g. Renforcer la gouvernance.* Les conférences régionales sont une composante de plus en plus importante de la stratégie de gouvernance de la FAO aux niveaux central et régional, notamment en raison de leur contribution potentielle à des approches coordonnées et intégrées pour la réalisation des ODD dans le cadre du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. Des mesures visant à moderniser et à rationaliser

l'organisation et le format des conférences régionales aideraient à définir ces contributions au dialogue sur les politiques et à obtenir de meilleurs résultats liés aux activités de la FAO. Il est également possible de renforcer les liens entre les conférences régionales et d'autres instances régionales, notamment les commissions économiques régionales et les forums régionaux sur le développement durable.