

Février 2014



منظمة الأغذية  
والزراعة للأمم  
المتحدة

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

# Conférence régionale de la FAO pour le Proche-Orient

## Trente-deuxième session

Rome (Italie), 24-28 février 2014

### Décentralisation et réseau de bureaux décentralisés

*Vers un réseau de bureaux décentralisés plus efficace au Proche-Orient et en Afrique du Nord*

#### Résumé

Le présent document offre aux Membres un point sur les mesures prises par le Secrétariat pour traiter les questions de décentralisation dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord et y renforcer l'efficacité du réseau de décentralisation de la FAO. Des progrès considérables ont été accomplis dans l'amélioration de l'efficacité et du fonctionnement des bureaux décentralisés de cette région à l'occasion du processus de transformation engagé en 2012. Le processus général de définition des priorités et de planification qui permet de répondre aux besoins des pays fait actuellement l'objet d'un profond remaniement en raison de la mise en œuvre du Cadre stratégique, du Plan à moyen terme (PMT) 2014-2017 et du Programme de travail et budget (PTB) 2014-2015. Dans ce contexte, le bureau régional, en étroite collaboration avec les deux bureaux sous-régionaux, les bureaux de pays correspondants et le Siège, a mis tout en œuvre pour aligner progressivement la planification et la définition des priorités de la région sur le Cadre stratégique de l'Organisation. Des cadres de programmation ont été établis pour 17 pays. Sur la base du Cadre de priorités régionales et de la cartographie des cadres de programmation par pays, des initiatives régionales destinées à relever les grands défis nécessitant une approche concertée à ce niveau sont en cours d'élaboration.

En écho au processus de transformation lancé en 2012, d'importants efforts ont été déployés pour améliorer le fonctionnement et l'efficacité des bureaux décentralisés de la région. La décentralisation et l'intégration des activités liées aux situations d'urgence et au développement ont été menées à bien pour tous les pays de la région, à l'exception de la Syrie. Les Représentants de la FAO sont désormais recherchés, évalués et sélectionnés suffisamment à l'avance. Des postes de Représentants adjoints de la FAO ont été créés dans les pays qui mettent en œuvre un programme de terrain de grande envergure. L'éventail de compétences du bureau régional a été réexaminé à la lumière des priorités de la région. Le bureau régional et les bureaux sous-régionaux jouent un rôle moteur dans l'élaboration des cadres de programmation par pays et dans la formulation des projets de développement et des projets d'urgence. Le Bureau sous-régional pour les États membres du Conseil de coopération du Golfe et le Yémen est pleinement opérationnel. Il renforce progressivement son rôle de contrôle et fournit un appui aux bureaux de pays dans les domaines de l'administration, des finances et de l'application des règles et des recommandations issues d'audits de la FAO. Les questions de parité hommes-femmes ont progressé dans la liste des priorités en 2013.

Malgré les progrès réalisés dans plusieurs domaines, d'importantes difficultés demeurent pour

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](http://www.fao.org)



mj357f

mettre en œuvre les programmes de la FAO de manière efficace dans la région. En particulier, ces programmes continuent de dépendre des sources de financement traditionnelles, et la mobilisation de ressources régionales, levées dans la région pour la région, est peu développée.

#### **Orientations demandées**

La Conférence souhaitera peut-être donner son avis sur les questions de décentralisation exposées dans le présent document et pourrait envisager plus précisément:

- 1) d'apporter son soutien aux mesures prises pour faire concorder les cadres de programmation par pays, les initiatives régionales et les plans d'action relatifs aux objectifs stratégiques;
- 2) d'encourager le financement intrarégional, y compris par le truchement du fonds fiduciaire de solidarité régionale, afin d'appuyer la mise en œuvre et la transposition à plus grande échelle de programmes régionaux et de projets de pays à fort impact;
- 3) d'appuyer la conduite d'un examen méthodique de la gestion de la structure organisationnelle des bureaux de pays, ainsi que le renforcement des capacités de ces bureaux grâce à l'harmonisation de leurs programmes et structures respectifs;
- 4) d'approuver les mesures visant à renforcer les capacités dont disposent le bureau régional et le réseau décentralisé et de veiller à ce que les moyens existants soient utilisés de manière optimale aux niveaux régional et sous-régional et au niveau des pays.

## **I. INTRODUCTION**

1. La structure et le fonctionnement des bureaux décentralisés de la région Proche-Orient et Afrique du Nord ont été profondément remaniés en raison du renouveau de la FAO et de la mise en œuvre des recommandations qu'ont formulées le Comité du Programme et la Conférence régionale pour le Proche-Orient (NERC) suite à l'évaluation du Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (RNE) et du Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord (SNE). Le processus de transformation de la FAO amorcé en 2012 a donné un nouvel élan à la décentralisation et à l'intégration des activités liées aux situations d'urgence et au développement. Le Cadre stratégique révisé, le Plan à moyen terme 2014-2017 et le Programme de travail et budget 2014-2015 approuvés par la Conférence de la FAO en juin 2013 vont instaurer un modèle d'exécution plus efficace et plus intégré qui permettra aux différents niveaux de la FAO de répondre aux besoins et aux priorités des pays.

2. Au cours des précédentes délibérations de la Conférence régionale pour le Proche-Orient et du Conseil de la FAO, les principales questions posées par la décentralisation ont été regroupées en trois grands thèmes: i) amélioration des processus de planification et de définition des priorités au niveau des pays et aux niveaux sous-régional et régional; ii) amélioration de l'efficacité et du rapport coût-efficacité du réseau de bureaux décentralisés; et iii) établissement d'un modèle intégré d'exécution du programme qui, outre l'intégration des activités liées au développement, aux situations d'urgence et au relèvement, comprend aussi la promotion d'une utilisation plus stratégique des ressources du PCT et une meilleure gestion des ressources humaines, propice à des responsabilités accrues et à une mise en œuvre plus efficace au niveau des pays. Le présent document offre aux Membres un point sur les mesures prises par le Secrétariat pour traiter les questions de décentralisation dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord et y renforcer l'efficacité du réseau de décentralisation de la FAO dans ces trois grands domaines d'action prioritaires.

3. Comme les divers documents l'indiquent, les mesures et les dispositions prises par le Secrétariat ont eu pour objectif de répondre directement aux recommandations issues de l'évaluation du bureau régional et des bureaux sous-régionaux de la FAO pour le Proche-Orient présentée à la cent sixième session du Comité du Programme (du 21 au 25 mars 2011) et à celles formulées par la suite lors de la trente et unième session de la Conférence régionale pour le Proche-Orient et de la cent treizième session du Comité du Programme (du 18 au 22 mars 2013).

## II. AMÉLIORATION DE LA PLANIFICATION ET DE LA DÉFINITION DES PRIORITÉS POUR LE PROCHE-ORIENT ET L'AFRIQUE DU NORD

4. Le processus général de définition des priorités et de planification qui permet de répondre aux besoins des pays est actuellement l'objet d'un profond remaniement en raison de la mise en œuvre du processus de réflexion stratégique. En juin 2013, la trente-huitième session de la Conférence de la FAO a approuvé le Cadre stratégique révisé 2010-2019, ainsi que le Plan à moyen terme 2014-2017 et le Programme de travail et budget 2014-2015 présentés par le Directeur général<sup>1</sup>. Le **Cadre stratégique** donne la direction générale à suivre à l'échelle institutionnelle, en partant de la vision et des objectifs mondiaux de la FAO. Il définit cinq objectifs stratégiques transversaux qui représentent les domaines d'action prioritaires sur lesquels l'Organisation entend concentrer ses efforts pour apporter son appui aux États Membres. Il comprend en outre un sixième objectif visant à améliorer la qualité technique, les connaissances et les services, ainsi que deux thèmes transversaux portant sur la parité hommes-femmes et la gouvernance.

5. Le nouveau Cadre stratégique, le Plan à moyen terme 2014-2017 et le Programme de travail et budget 2014-2015 reposent sur un cadre solide, axé sur les résultats, qui définit des plans d'action pour chaque objectif stratégique et décrit les produits que l'Organisation doit réaliser et les effets directs qu'elle doit obtenir. Des plans de travail indiquant les produits/services à fournir au Siège et sur le terrain ont été élaborés pour chaque objectif stratégique. Un cadre de suivi et d'évaluation à l'échelle de l'Organisation permettra d'apprécier et de mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des résultats aux niveaux des pays et au niveau mondial.

6. Un Conseil de suivi des programmes a été créé pour donner une orientation stratégique, instaurer un contrôle et assurer une coordination, et pour examiner en continu les mécanismes d'exécution des plans d'action relatifs aux objectifs stratégiques. Ce conseil est présidé par le Directeur général et se compose du Directeur général adjoint (Opérations), du Directeur général adjoint (Ressources naturelles), du Directeur de Cabinet, du Sous-Directeur général (Siège/bureaux régionaux), des coordonnateurs d'objectif stratégique et du Directeur du Bureau de la stratégie, de la planification et des ressources (OSP).

7. Les initiatives à l'échelle de l'Organisation (y compris celles ayant une priorité régionale) constituent les principaux mécanismes d'exécution du Plan à moyen terme 2014-2017 et du Programme de travail et budget 2014-2015. Leur objectif est de s'attaquer aux grands problèmes régionaux et nationaux prioritaires en fournissant, à ces niveaux, des produits/services pertinents qui contribuent à la réalisation des produits arrêtés dans les PMT/PTB. Ces initiatives chevauchent plusieurs objectifs stratégiques et réunissent différents éléments du travail de l'Organisation qui, exécutés concurremment, produisent des effets tangibles sur le terrain.

8. Dans les bureaux décentralisés, la première étape du cycle de programmation est l'élaboration et l'approbation de cadres de programmation par pays conformes aux plans d'action relatifs aux objectifs stratégiques. La convergence des aspects ascendants et descendants de la planification inscrits dans le nouveau processus permettra de s'assurer que les résultantes de l'Organisation et les produits figurant dans ces plans d'action offrent un cadre cohérent, susceptible d'évoluer au fil du temps et de répondre aux priorités et aux exigences des États Membres.

9. La cent quarante-huitième session du Conseil de la FAO a approuvé les mesures d'amélioration du PCT (apportant son soutien « à l'alignement du Programme de coopération technique (PCT) amélioré sur le Cadre stratégique révisé et à l'alignement ascendant sur les priorités nationales, par l'intermédiaire des cadres de programmation par pays »). Dans le cadre de la mise en œuvre du Cadre stratégique, les activités financées au titre du programme ordinaire ainsi que par des ressources du PCT et des contributions volontaires devraient progressivement converger et s'aligner sur les objectifs stratégiques et leurs plans d'action respectifs. Dans ce contexte, les cadres de programmation par pays doivent recenser les priorités qui guident la mobilisation des ressources, y compris celles du PCT. Au niveau des pays, la mise en concordance du PCT et du Cadre stratégique doit donc se faire par le biais du processus d'élaboration des cadres de programmation. Au moment de

---

<sup>1</sup> C 2013/7 et C 2013/3.

la formulation de chaque cadre, le Représentant de la FAO concerné mettra en avant, compte tenu des priorités définies, les produits et/ou les activités qui pourraient être réalisés à l'aide de contributions du PCT. La filière indicative du PCT sera annexée au document concernant le cadre de programmation par pays et incluse dans son plan de mobilisation de ressources.

10. La trente et unième Conférence régionale pour le Proche-Orient avait appelé à faire en sorte que l'Organisation travaille de façon plus efficace et plus efficiente au niveau des pays, grâce à une meilleure planification et à des priorités mieux définies, le but étant de recentrer les activités et de faire en sorte qu'elles soient déterminées par les besoins des Membres. Faisant suite à cet appel, les Représentants de la FAO dans les pays ont travaillé activement à l'élaboration des cadres de programmation par pays durant le dernier exercice en date, avec l'appui technique des bureaux sous-régionaux compétents, et sous la supervision du bureau régional. L'achèvement de ces cadres pour la région Proche-Orient et Afrique du Nord se déroule globalement comme prévu. Sur les 19 pays de la région, dix ont fait approuver un dispositif de ce type par leur gouvernement et six autres ont établi un projet préliminaire. Les trois pays restants (Libye, Syrie et Koweït) prévoient que leur cadre de programmation sera achevé d'ici la fin du premier semestre 2014. Les 16 cadres et projets de cadre ont été examinés conformément au processus d'assurance de qualité prévu à cet effet. Les résultats qu'ils définissent ont pu, en grande partie, être établis en tenant compte de la stratégie, de l'avantage comparatif de la FAO et des enseignements tirés de l'expérience, et sont assortis d'indicateurs d'effet direct accessibles et mesurables. Il est prévu que les deux derniers pays mènent le processus à bien au cours du prochain exercice biennal.

11. Au fur et à mesure de leur mise en place, les cadres de programmation par pays ont été cartographiés en référence aux nouveaux objectifs stratégiques et aux priorités régionales approuvées par la trente et unième session de la Conférence régionale de la FAO pour le Proche-Orient. Il en ressort une grande cohérence générale entre les cadres de programmation par pays, le Cadre de priorités régionales et les nouveaux objectifs stratégiques.

12. La cartographie des cadres de programmation par pays s'est révélée très utile pour recenser les grands défis communs, appelant une approche régionale globale, que les pays de la région doivent relever. Partant de cette cartographie et du Cadre de priorités de la région Proche-Orient et Afrique du Nord, trois initiatives régionales à mettre en œuvre en 2014-2017 ont été retenues, comme décrit dans le document NERC/14/2: i) une initiative régionale sur la rareté de l'eau lancée en 2013; ii) une initiative de renforcement de la résilience en vue d'améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord; et iii) une initiative en faveur d'une petite agriculture durable, pour un développement ouvert à tous.

13. On estime que la mise en œuvre de ces trois initiatives régionales apportera un changement notable en raison de l'approche intégrée et multidisciplinaire qu'elles définissent, intégrant les enseignements tirés des expériences passées et des programmes exécutés par la FAO et ses partenaires à travers la région. Ces initiatives devraient offrir, pour relever les défis communs aux différents pays, des plateformes régionales viables de confrontation des expériences, de partage des connaissances sur les pratiques optimales, les politiques et les technologies, et de coopération Sud-Sud. Elles devraient aussi conduire à exploiter les ressources disponibles, y compris celles allouées aux projets du PCT liés aux cadres de programmation par pays, de manière plus stratégique et plus ciblée. Enfin, elles devraient faciliter la mobilisation de ressources en fournissant une vision stratégique fondée sur des données probantes pour aborder les problèmes régionaux et les effets effectivement obtenus au niveau des pays et au niveau régional, s'inspirant des enseignements tirés de l'initiative sur la rareté de l'eau de 2013 (voir le document NERC/14/2).

### III. AMÉLIORATIONS APPORTÉES AU RÉSEAU DE BUREAUX DÉCENTRALISÉS

14. Des mesures sont prises, de manière progressive, pour renforcer les capacités des bureaux décentralisés et pour améliorer les résultats des bureaux de pays, veiller à faire concorder l'éventail des compétences des spécialistes travaillant dans ces bureaux avec les priorités définies aux niveaux régional et sous-régional et au niveau des pays, intégrer plus étroitement les activités liées aux situations d'urgence et au développement et prendre la problématique hommes-femmes en compte dans l'ensemble des activités menées aux échelons régional et sous-régional, conformément aux recommandations formulées à l'occasion de la trente et unième session de la Conférence régionale pour le Proche-Orient et de la cent treizième session du Comité du Programme de la FAO<sup>2</sup>.

15. Les résultats d'ensemble obtenus par les bureaux de pays dépendent crucialement de la valeur et des compétences des Représentants de la FAO. Ces derniers doivent être à même de mener le processus d'élaboration des cadres de programmation par pays, de coordonner les contributions techniques issues de divers niveaux de l'Organisation, de mobiliser des ressources, de nouer des partenariats stratégiques et de gérer des programmes intégrés de développement et d'urgence de taille assez importante. On s'efforce actuellement de raccourcir le délai de recrutement des Représentants de la FAO, principal domaine de changement dans la gestion du réseau des bureaux décentralisés. Tous les postes de Représentants de la FAO sont pourvus ou devraient l'être rapidement, les candidats étant en phase finale de recrutement. La sélection et la nomination des Représentants de la FAO se sont déroulées, en tous points, conformément aux directives de l'Organisation (évaluation des compétences de direction des candidats et entretiens basés sur les compétences). Les Représentants de la FAO dans la région ont eu accès à diverses activités de formation proposées par l'Organisation, y compris aux programmes de perfectionnement des cadres mis en place par les Nations Unies.

16. En vue de renforcer les capacités des bureaux de pays, des postes de Représentants adjoints de la FAO sont créés chaque fois que la taille du programme de terrain le justifie. Deux ont déjà été ouverts, l'un au Soudan et le second au Yémen, et un autre est en voie de l'être en Syrie. Ces postes ont déjà prouvé leur grande utilité sur le plan de la mobilisation de ressources, de l'exécution du programme et de l'engagement dans des processus interinstitutions. Grâce à des financements extrabudgétaires et à divers accords de partenariat, un soutien temporaire a pu être apporté à plusieurs bureaux de pays (Mauritanie, Yémen, Liban et Jordanie, notamment).

17. Des contacts ont été pris, soit au Siège, soit à l'occasion de missions, avec les pays Membres qui demandaient une présence plus forte de la FAO et une expansion de la coopération avec l'Organisation par le jeu d'un plus grand nombre d'activités de partenariat et de liaison. Citons notamment le cas du Koweït et de l'Algérie, avec lesquels des pourparlers ont été engagés récemment.

18. Une évaluation est en cours, dans le cadre d'un examen systématique de la gestion de la structure organisationnelle des bureaux décentralisés, pour vérifier l'adéquation des structures ainsi que des capacités des ressources, considérées comme des facteurs déterminants de l'efficacité de ces bureaux. Une réorganisation de la structure du bureau régional a été entreprise afin de répondre plus efficacement aux exigences de ses programmes stratégiques. À ce sujet, il convient de noter que la recommandation visant à réunir l'Équipe multidisciplinaire pour l'est du Proche-Orient (SNO) au Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord, formulée lors de la trente et unième session de la Conférence régionale pour le Proche-Orient, a été mise en œuvre en janvier 2013. La trente et unième Conférence avait aussi demandé que des améliorations soient apportées au fonctionnement du Bureau sous-régional pour les États membres du Conseil de coopération du Golfe et le Yémen (SNG). Il convient de noter à cet égard que le Bureau sous-régional a joué le rôle de chef de file dans la formulation du cadre de programmation de plusieurs pays de la sous-région et qu'il continue d'élargir ses contacts et ses activités de manière à devenir le point de contact principal dans cette sous-région. Son personnel assure actuellement un appui technique pour 15 projets et a élaboré cinq projets financés par le fonds fiduciaire unilatéral, dont deux ont été signés.

---

<sup>2</sup> PC 113/6.

19. L'éventail des compétences techniques disponibles au niveau régional a fait l'objet, en 2013, d'un examen critique qui avait pour but de faire coïncider les capacités des ressources humaines avec les besoins mis en évidence dans les cadres de programmation par pays, et avec les domaines prioritaires stratégiques définis dans les initiatives régionales. Dans ce contexte, quatre postes (portant respectivement sur la parité hommes-femmes, la planification stratégique, les partenariats et les communications) ont été créés dans le bureau régional. Ce dernier va également renforcer ses capacités dans les domaines de l'eau et de la gestion des ressources naturelles, avec deux nouveaux postes spécialisés et un poste de Cadre associé, de façon à se positionner comme une référence régionale sur ces questions, conformément aux recommandations formulées à l'issue de l'évaluation du Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord. Le bureau régional bénéficiera également de l'appui de deux autres Cadres associés dans les domaines de l'agro-industrie et des politiques. En dépit des actions menées pour examiner et réorganiser l'éventail des compétences du personnel et pour évaluer les ressources et capacités disponibles dans les bureaux décentralisés de la région, l'effectif global n'est toujours pas proportionné aux besoins des pays, que ce soit au niveau des bureaux régional/sous-régionaux ou à celui des bureaux de pays. On remédie peu à peu à ce problème, à mesure que des ressources sont mises à disposition.

20. Dans le but d'encourager une plus grande responsabilité et de permettre au Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord de gérer les risques de manière efficiente et responsable tandis qu'il s'efforce d'adopter une logique davantage axée sur les résultats dans l'utilisation de ses ressources, on procède actuellement à la mise en place d'un cadre permettant d'incorporer la gestion des risques comme une fonction essentielle dans la gestion des programmes et des activités de l'ensemble de la région. En outre, le bureau régional développe sa fonction de contrôle des capacités d'exécution du programme que présente son réseau de bureaux décentralisés à l'échelle de la région. Deux missions ont été menées en 2013 pour évaluer les capacités d'exécution de trois des bureaux de pays. Durant le prochain exercice biennal, on prévoit de réaliser des examens de contrôle similaires dans tous les autres pays de la région. Dans ce contexte, il convient également de noter qu'au cours de l'année 2013, le bureau régional, en étroite collaboration avec le Siège, a aidé les bureaux de pays à déployer le Système mondial de gestion des ressources (SMGR).

21. Concernant l'intégration des activités en faveur de la parité hommes-femmes, des initiatives majeures ont été lancées en 2013, avec notamment la réalisation d'audits sur la prise en compte de cette question par le Bureau régional, le Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord et plusieurs bureaux de pays de la région. L'un des documents rédigés en vue de la Conférence régionale (NERC/14/6) traite des activités de lutte contre les inégalités entre les sexes, thème d'un atelier qui a réuni des représentants des États Membres, des ONG et des experts de la parité hommes-femmes venant de la région et d'ailleurs. Ce document ainsi que les recommandations sur le sujet issues de la trente-deuxième session de la Conférence régionale pour le Proche-Orient et les conclusions du rapport d'audit sur la prise en compte de la parité hommes-femmes fourniront des orientations fortes, fondées sur des données probantes, pour l'intégration de cette question dans les activités de la FAO dans la région.

#### **IV. UN MODÈLE INTÉGRÉ D'EXÉCUTION DU PROGRAMME**

22. En janvier 2012, l'Organisation a décidé de transférer aux bureaux décentralisés, sous l'autorité générale des SDG/Représentants régionaux, les responsabilités opérationnelles relatives aux programmes d'urgence et de relèvement qui étaient assumées par le Siège, sous la direction de la Division des urgences et de la réhabilitation. À cet effet, le Conseil de la FAO, à sa cent quarante-quatrième session, a approuvé un plan assorti d'un calendrier prévoyant le transfert progressif aux bureaux décentralisés du portefeuille d'activités liées aux situations d'urgence. En juin 2013, ce processus était achevé dans toutes les régions. Le transfert des responsabilités opérationnelles s'est fait par étapes, au moyen d'un processus consultatif qui a permis de faire intervenir les bureaux décentralisés et d'assurer ainsi une transition en douceur. La décentralisation, y compris l'intégration des activités liées aux situations d'urgence et au développement, est aujourd'hui en cours dans tous les pays de la région, à l'exception de la Syrie en raison des événements qui s'y

déroulent. Le transfert des responsabilités devrait être achevé d'ici au 1<sup>er</sup> mars 2014. Il reste cependant d'importantes améliorations à apporter pour parvenir à une structure de bureaux de pays intégrée et dotée du personnel adéquat.

23. La décentralisation et l'intégration des activités liées aux situations d'urgence et au développement ont posé un certain nombre de difficultés au bureau régional, aux bureaux sous-régionaux et aux bureaux de pays, notamment en matière de structure et d'adéquation des capacités. Afin d'assurer l'appui nécessaire aux bureaux de pays et de maintenir les moyens requis pour mener à bien le programme intégré, le bureau régional recevra des renforts en personnel opérationnel; de plus, un coordonnateur principal expérimenté a été sélectionné pour diriger l'élaboration du programme de terrain de la région. Les directives relatives à la répartition et à l'utilisation des fonds de soutien administratif et opérationnel ont été revues de sorte que les bureaux décentralisés conservent la souplesse et les moyens opérationnels nécessaires pour fournir aux projets et programmes des services efficaces.

24. Malgré les difficultés rencontrées, le Bureau régional, les bureaux sous-régionaux et les bureaux de pays jouent efficacement les rôles qui leur ont été dévolus dans la Circulaire sur les responsabilités et les rapports hiérarchiques. La décentralisation et l'intégration des activités liées aux situations d'urgence et au développement à l'échelon régional et au niveau des pays ont déjà commencé à renforcer la cohérence et la visibilité des programmes de terrain dans l'ensemble de la région. Collaborant étroitement avec la Division des urgences et de la réhabilitation et les départements techniques du Siège, le bureau régional, les bureaux sous-régionaux et les bureaux de pays se sont montrés très réactifs dans leur prise en charge des problèmes humanitaires apparus dans la région. La région a ainsi atteint l'objectif de financement extrabudgétaire qui lui était fixé par l'Organisation et a utilisé la totalité des allocations de ressources au titre du PCT pour répondre aux besoins des États Membres, tel que convenu dans les cadres de programmation par pays. Le bureau régional, en collaboration avec la Division des urgences et de la réhabilitation, a pris une part active aux travaux interinstitutions menés au sein des Nations Unies pour faire face aux conséquences de la crise syrienne.

25. Dans l'avenir, le bureau régional et les bureaux de pays devraient obtenir de meilleurs résultats dans l'exécution du programme, grâce au nouveau modèle découlant du nouveau Cadre stratégique. La mise en place d'équipes pluridisciplinaires à l'échelle de l'Organisation en vue de fournir des produits et services par l'intermédiaire des initiatives régionales et des cadres de programmation par pays pourrait bien atténuer le sévère déficit de ressources humaines dont souffrent les bureaux décentralisés.

26. Dans ce contexte et en application des recommandations issues de l'évaluation du bureau régional et des bureaux sous-régionaux de la FAO pour le Proche-Orient<sup>3</sup>, un examen externe a été entrepris afin d'optimiser l'utilisation des ressources humaines et des capacités de la région, et de rationaliser les processus. Cet examen est également censé renforcer la notion de travail d'équipe entre fonctions et aider à créer, à l'échelle de la région, des équipes chargées d'exécuter les activités sur lesquelles reposent les trois initiatives pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord.

27. Même si l'efficacité et la capacité de réaction des bureaux décentralisés de la région continuent de progresser, la mobilisation des ressources et l'adéquation des effectifs, y compris la priorité donnée à l'identification de candidats qualifiés possédant les compétences et l'expérience requises, notamment au niveau des pays, restent des problèmes majeurs à surmonter pour renforcer la réponse de la FAO aux besoins des pays. Le financement des programmes de la FAO dans la région dépend encore bien trop des donateurs traditionnels. Les sources de financement doivent impérativement être diversifiées si l'on veut préserver la pérennité des programmes de l'Organisation dans la région, et notamment assurer un soutien aux pays et communautés dans le besoin.

---

<sup>3</sup> La recommandation 7 c), en appelant à réorganiser le Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord dans le cadre de la restructuration de la présence institutionnelle de la FAO dans la région, indiquait spécifiquement que «l'aide d'un expert en gestion devrait être sollicitée pour appuyer les processus de gestion du changement en cours et des changements futurs» et soulignait également, à cet égard, la nécessité de définir et de recruter une aide extérieure pour la gestion du changement.

28. À cet égard, l'une des grandes priorités de l'exercice biennal 2014-2015 sera la mobilisation de ressources régionales, levées dans la région pour la région, et la mise en œuvre du fonds fiduciaire régional. Le financement intrarégional sera lié à la mise en œuvre des initiatives régionales, mais on cherchera également à obtenir des effets au niveau des pays et à mettre en place des projets gagnant-gagnant (renforcement de la résilience dans les pays touchés par des conflits, maladies animales transfrontières, criquets pèlerins, gestion de l'eau et des terres, et échanges de produits agricoles).

## V. ORIENTATION DEMANDÉES

29. La Conférence voudra bien prendre note des mesures prises à ce jour par le Bureau régional de la FAO pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord dans le but d'améliorer la définition des priorités et la planification des programmes de l'Organisation dans la région, de consolider les résultats obtenus par ses bureaux de pays et de promouvoir un modèle intégré d'exécution du programme, parfaitement aligné sur l'orientation stratégique définie à l'échelle de l'Organisation. En outre, la Conférence pourrait noter qu'à la suite de la recommandation du Comité du Programme, les États Membres ont été encouragés, à l'occasion de la trente et unième session de la Conférence régionale pour le Proche-Orient, à contribuer au Fonds fiduciaire solidaire pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord, et que le bureau régional suivra cette question avec les États Membres.

30. À cet égard, la Conférence pourrait donner son avis sur les questions de décentralisation exposées dans le document NERC/14/3, et notamment envisager:

- 1) d'apporter son soutien aux mesures prises pour faire concorder les cadres de programmation par pays, les initiatives régionales et les plans d'action relatifs aux objectifs stratégiques;
- 2) d'encourager le financement intrarégional afin d'appuyer la mise en œuvre et la transposition à plus grande échelle de programmes régionaux et de projets de pays à fort impact;
- 3) d'appuyer la conduite d'un examen méthodique de la gestion de la structure organisationnelle des bureaux de pays, ainsi que le renforcement des capacités de ces bureaux grâce à l'harmonisation de leurs programmes et structures respectifs;
- 4) d'approuver les mesures visant à renforcer les capacités dont disposent le bureau régional et le réseau décentralisé et de veiller à ce que les moyens existants soient utilisés de manière optimale aux niveaux régional et sous-régional et au niveau des pays.