

Avril 2012



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 l'Afrique

## VINGT-SEPTIÈME SESSION

**Brazzaville (Congo), 23-27 avril 2012**

## QUESTIONS DE DÉCENTRALISATION

### Table des matières

	Pages
A. Introduction .....	2
B. Principaux thèmes définis par les organes directeurs au niveau mondial .....	4
C. Considérations relatives à la région Afrique .....	8
D. Indications demandées .....	17

*Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires. La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur Internet, à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org).*

## A. Introduction

1. Organisation détentrice d'un savoir, la FAO est ancrée dans la réalité. Pour que son action ait un impact maximal sur la vie et les moyens d'existence des populations de ses États Membres, il faut que son travail d'établissement de normes et de règles se concrétise au niveau des pays; que le savoir mondial qu'elle produit conduise à des changements patents dans les politiques et les pratiques; et que les programmes qu'elle met en œuvre sur le terrain obtiennent des résultats mesurables et reconnus. La FAO doit changer en profondeur pour améliorer son aptitude à produire des connaissances, des normes et des règles qui seront ensuite transcrites dans les politiques, stratégies et programmes contrôlés par les pays, tout en apprenant des expériences tentées aux niveaux national et régional. Il lui faut également nouer des partenariats plus actifs avec les gouvernements, la société civile et le secteur privé, ainsi qu'avec les organismes du système des Nations Unies et d'autres organisations de développement et institutions de recherche, afin de tirer le meilleur parti des ressources disponibles pour éradiquer la faim.

2. Ces quatre dernières années, la FAO a travaillé à se réformer pour renforcer son impact et faire en sorte de fonctionner comme un tout, avec efficacité et efficacie. Ainsi que l'Évaluation externe indépendante l'a souligné, que les États Membres en sont convenus dans le Plan d'action immédiate et qu'un certain nombre d'autres évaluations et documents l'ont ensuite réaffirmé, la décentralisation est un aspect essentiel du processus d'amélioration des résultats et de l'impact de l'Organisation. Décentraliser n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'améliorer l'efficacie, la redevabilité, la transparence et l'efficacie de la FAO dans le soutien qu'elle apporte à ses États Membres. C'est aussi un processus qui vise à transformer fondamentalement le mode de fonctionnement de la FAO, en recentrant ses programmes et activités, en tant que de besoin, de façon à atteindre les objectifs de développement définis au niveau des pays. La façon dont cette mise en œuvre est conduite présente un caractère d'urgence, mais elle peut aussi ouvrir des perspectives.

3. Il est nécessaire de mettre en place un réseau d'appui adaptable et réactif, centré sur l'impact escompté au niveau des pays. En outre, les pouvoirs délégués aux sous-directeurs généraux/représentants régionaux et aux représentants de la FAO devraient être augmentés, conférant à ces délégués une plus grande marge de manœuvre dans l'utilisation des ressources à l'intérieur de la région et des pays placés sous leur responsabilité. Cette dernière mesure, tout comme la création du réseau évoqué précédemment, implique de modifier profondément la culture, mais aussi les processus et les systèmes d'information de l'Organisation. Dans un premier temps, il faut de toute évidence utiliser au mieux les ressources humaines et financières actuellement disponibles dans chaque région. Les États Membres et le Secrétariat de la FAO ont travaillé ensemble sur une nouvelle conception de la structure et du fonctionnement des bureaux décentralisés et des rapports que ceux-ci entretiennent avec les autres parties de l'Organisation. Leur proposition, et le plan de mise en œuvre correspondant, seront présentés au Comité financier et au Comité du Programme en mai 2012 pour examen, et au Conseil en juin 2012 pour approbation. La Conférence régionale pour l'Amérique latine et les Caraïbes est invitée à formuler des recommandations et à donner des orientations, conformément à son nouveau rôle d'organe directeur, en étant pleinement consciente des implications financières du programme qui reçoit son approbation.

4. Les changements présentés dans ce document correspondent aux mesures que la direction de la FAO propose de mettre en œuvre en réponse aux souhaits et aux attentes d'améliorations que les États Membres ont exprimés et qui s'inscrivent dans le cadre plus vaste des réformes de l'Organisation. Ils concrétisent également les éléments de la Stratégie de changement de culture de l'Organisation et en font progresser la mise en œuvre. Selon cette stratégie approuvée en 2011, « *la FAO aspire à une culture moins hiérarchique, davantage axée sur les résultats, plus attachée à la collaboration, à l'esprit d'entreprise et à l'obligation de rendre compte; une culture qui fasse le meilleur usage possible des compétences, en instaurant un respect mutuel entre les membres du personnel, à tous les niveaux* ». La décentralisation a des conséquences importantes sur la culture de l'organisation et constitue une application directe de toutes les actions recommandées dans la Stratégie

de changement de culture, qui organise le renouveau autour de *l'individu, de la performance et des partenariats*. Si l'on reprend les éléments de la stratégie, on constate par exemple que le réseau de bureaux décentralisés revêt une importance cruciale pour le *déroulement de carrière et l'instauration d'un environnement de travail favorisant la participation*; que la sélection, l'évaluation et la planification du remplacement des représentants au niveau des pays sont nécessaires pour assurer *l'excellence professionnelle* au sein de l'Organisation; que *l'amélioration de la performance de la FAO* dépend de la hiérarchisation des priorités, des résultats, de l'efficacité et de la responsabilisation sur le terrain; que « *fonctionner comme une seule et même organisation* » n'est possible que si ce principe s'applique jusqu'au niveau des pays; et qu'un réel *renforcement des partenariats* passera par le partage des connaissances, l'apprentissage et l'orientation des parties prenantes sur le terrain.

5. Un grand nombre des changements présentés ci-après impliqueront de faire évoluer considérablement les comportements et les mentalités dans les bureaux régionaux décentralisés, mais il sera également nécessaire d'agir au Siège. Par le passé, quitter le Siège pour aller travailler sur le terrain était souvent considéré comme peu souhaitable ou préjudiciable au déroulement d'une carrière. Désormais, de nombreux parcours professionnels à la FAO comprennent par principe une période d'affectation dans un bureau régional décentralisé. Les promotions, accordées au mérite, tiennent compte de ce fait, notamment aux niveaux supérieurs. En outre, il est demandé aux fonctionnaires du Siège de se consacrer davantage à l'appui technique, afin d'aider à la concrétisation des activités normatives dans des actions au niveau des pays et de répondre rapidement aux demandes émanant des bureaux décentralisés. De la même façon, les remontées d'information en provenance du terrain sont nécessaires pour étoffer les activités normatives menées au Siège, et les membres du personnel du Siège doivent participer activement aux réseaux techniques fonctionnels, sur un pied d'égalité avec leurs collègues du terrain. De nouvelles politiques des ressources humaines et procédures administratives sont mises en place, et il faudra déployer de nouveaux systèmes d'information et renforcer le réseau mondial des technologies de l'information et des communications. La FAO peut encourager ce changement de mentalités de différentes manières, en exigeant, par exemple, que les plans de travail prévoient explicitement une interaction avec les activités sur le terrain, ou que des membres du personnel des bureaux décentralisés figurent systématiquement parmi les coévaluateurs de leurs collègues du Siège, et vice versa, (ces points, entre autres, sont développés ci-après). La façon de procéder pourra varier selon les départements et les unités techniques, dans le périmètre défini par les directives générales applicables à l'ensemble de l'Organisation. Tous les bureaux adopteront une « ligne de visée claire » reliant les objectifs mondiaux aux plans de travail annuels individuels, en passant par les objectifs stratégiques et les résultats et résultantes. Des activités sont menées actuellement pour concrétiser ces changements et doivent être considérées comme faisant partie intégrante du processus de décentralisation.

6. Se fondant sur l'avis donné par le Comité du Programme et le Comité financier lors de leur Réunion conjointe, le 12 octobre 2011, le Conseil, à sa 43<sup>e</sup> session (novembre-décembre 2011), a approuvé deux ensembles d'actions apparentés<sup>1</sup>. Le premier tend à faire en sorte que l'Organisation soit davantage à l'écoute des besoins des États Membres, par l'amélioration de la planification axée sur les résultats et de la définition des priorités. Le Comité du Programme avait rappelé à ce propos « le rôle de chef de file joué par les bureaux décentralisés dans la programmation par pays, le renforcement de leurs capacités à cet égard, l'engagement nécessaire des États Membres, et les liens étroits entre la stratégie de mobilisation des ressources de la FAO et la programmation par pays ». Le deuxième ensemble d'actions propose d'apporter des ajustements « à la structure et au fonctionnement du réseau de bureaux régionaux décentralisés de la FAO, soulignant l'urgente nécessité de mener à son terme le processus de décentralisation » afin que l'Organisation puisse atteindre ses résultats et jouer son rôle de catalyseur avec plus d'efficacité et d'efficacé.

7. La section suivante de ce document approfondit les quatre thèmes retenus par les organes directeurs à Rome en 2011 pour être examinés par les conférences régionales lors de la formulation de leurs orientations: i) une planification et une définition des priorités plus solides, deux tâches dans

<sup>1</sup> CL 143/7, paragraphes 5 à 10 et CL 143/REP, paragraphes 12 à 14.

lesquelles les pays et les régions auront un rôle plus important; ii) un réseau de bureaux régionaux décentralisés plus souple, offrant un nouvel équilibre entre les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les centres techniques; iii) un modèle intégré d'exécution des programmes, prévoyant entre autres une meilleure gestion des ressources humaines en vue de renforcer la performance, la reddition de comptes et l'impact au niveau des pays; et iv) risque, suivi et contrôle.

8. La section C expose dans leurs grandes lignes les réflexions menées au niveau régional sur le processus de décentralisation dans la région Afrique et souligne les changements nécessaires pour renforcer l'efficacité de l'Organisation. Le document invite également la Conférence régionale à donner des orientations sur les principales décisions nécessaires pour mener à bien ce processus.

## **B. Principaux thèmes définis par les organes directeurs au niveau mondial**

### *i) Une planification et une définition des priorités plus solides*

9. L'un des principaux thèmes retenus par les organes directeurs est la nécessité d'améliorer la planification, la définition des priorités et la mobilisation des ressources. Cette amélioration passe par un processus remanié – remaniement actuellement en cours – fonctionnant à double sens: ascendant, pour que la planification s'élabore progressivement, en partant du niveau des pays, puis des régions, et descendant, pour s'assurer que les orientations mondiales formulées par les États Membres parviennent bien jusqu'aux niveaux opérationnels. Dans ce schéma, les conférences régionales doivent répondre à de nouvelles demandes, à savoir fournir les éléments permettant de définir clairement les priorités et donner des indications en matière d'affectation des ressources de la FAO. Les priorités régionales doivent reposer sur une évaluation des tendances et défis connus ou nouvellement apparus à l'échelon régional, faire fond sur les consultations organisées au niveau sous-régional et tenir compte des objectifs mondiaux et des objectifs stratégiques généraux de la FAO. Les conférences régionales doivent en outre prendre en considération les priorités définies par les organisations d'intégration économique régionale et les recommandations formulées par les commissions techniques régionales. Ces priorités régionales orienteront les activités et influenceront sur la structure de la FAO dans la région; elles contribueront également à la formulation des Plan à moyen terme et Programme de travail et budget de l'Organisation à l'échelle mondiale.

10. Dans cette optique, il est nécessaire de disposer de cadres de programmation par pays (CPP) renforcés. Pour améliorer le ciblage et la cohérence des actions de la FAO, les CPP seront étroitement alignés sur le cycle de planification et les priorités de chaque gouvernement, ainsi que sur les activités des autres organismes du système des Nations Unies, au moyen des Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et des liens et partenariats noués avec les organisations ayant leur siège à Rome. Les CPP permettront à la FAO d'entretenir des relations avec les gouvernements membres sur des priorités et des résultats approuvés conjointement et conformes aux priorités régionales, sous-régionales et mondiales. Ils contribueront également à justifier et à hiérarchiser les activités de mobilisation des ressources menées par la FAO.

11. Dans un certain nombre de pays, le processus d'élaboration du CPP à partir de l'analyse stratégique est déjà bien avancé. Il s'agit toutefois d'une tâche complexe à laquelle les pays sont inégalement préparés. Courant 2012, les CPP qui auront été formulés conformément aux attentes feront l'objet d'un suivi attentif, et les enseignements tirés de ce suivi seront synthétisés et appliqués dans d'autres pays. Il est également important que ces travaux coïncident avec l'analyse et les priorités issues du processus de planification du gouvernement lui-même, et les prolongent. Compte tenu de ce qui précède, on estime que d'ici à la fin de l'année 2012, tous les pays auront au moins abordé la phase d'examen des grandes lignes de leur CPP avec le gouvernement concerné. Les bureaux de pays où le total des programmes exécutés s'élève à moins d'un million d'USD par an et ceux qui ne comptent pas de fonctionnaires internationaux dans leur personnel peuvent opter pour une « version allégée » du CPP, définissant de quatre à six priorités et associée à un plan de mise en œuvre approuvé par le gouvernement.

**ii) *Un réseau de bureaux décentralisés plus souple et un rôle moteur prépondérant donné aux bureaux de pays***

12. Une structure de bureaux décentralisés plus souple et adaptable est nécessaire de façon à mieux répondre aux besoins des États Membres, en particulier des pays et populations les plus vulnérables, et à tirer pleinement parti des connaissances et des ressources que chaque pays a à offrir. Pour parvenir à cela, le Représentant de la FAO doit disposer de multiples compétences: il doit être capable de mener à bien le processus d'élaboration des CPP, de coordonner les contributions techniques, de mobiliser des ressources, de nouer des partenariats stratégiques et de gérer d'importants programmes intégrés de développement et d'intervention d'urgence. L'un des principes directeurs de ce surcroît de souplesse est que toutes les ressources humaines et financières de la FAO dans une région donnée servent à assurer une exécution plus efficace et plus efficiente des programmes au niveau des pays. En outre, d'importantes activités régionales et transfrontières continueront d'être menées par des fonctionnaires basés dans des bureaux régionaux, qui apportent également un soutien important aux programmes de pays. Cette approche globale prévoit un certain nombre d'actions, décrites ci-après, dont la plupart seront achevées au cours de l'année 2012.

**a) Au niveau des pays:**

- a.1 Le renouvellement des contrats de représentant de la FAO sera subordonné à l'obtention de résultats jugés satisfaisants, dans le cadre d'un système d'évaluation professionnelle renforcé; les postes de représentant de la FAO seront désormais intégrés dans les programmes d'organisation des carrières et de mobilité de l'Organisation; lors du processus de sélection, tous les finalistes seront soumis à un test d'évaluation des compétences de gestion avant leur nomination; et une procédure de planification des successions est actuellement mise en place afin d'opérer une transition fluide et rapide d'un représentant de la FAO accrédité à un autre.
- a.2 Un plus large recours à des accords de partage des coûts avec les gouvernements des pays hôtes sera envisagé, en particulier dans les économies à revenu élevé et intermédiaire. Il pourrait permettre de réaffecter des ressources aux pays vulnérables de la même région.
- a.3 La collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies sera intensifiée, notamment avec les organisations ayant leur siège à Rome, ainsi qu'avec des institutions financières internationales, le secteur privé et la société civile, au niveau des pays.

**b) Aux niveaux régional et sous-régional:**

- b.1 Le bureau régional est à la disposition des pays et offre un soutien et des services aux bureaux de pays de la région. Conçu comme un pôle opérationnel, il assure un soutien administratif et managérial général au sein du réseau de bureaux régionaux décentralisés, ainsi qu'une coordination stratégique, ce qui suppose notamment d'employer le personnel et les ressources de la façon la plus efficace. La coordination stratégique implique également de fournir des conseils plus efficaces en matière de politiques, de confronter systématiquement les expériences tentées par chacun des pays de la région et de participer à divers forums régionaux et sous-régionaux traitant de questions liées à la sécurité alimentaire, à l'agriculture et au développement rural. Comme pour d'autres aspects de la décentralisation, il n'existe pas de modèle unique, et des modèles de gestion appropriés pourront être conçus en fonction des capacités et des spécificités régionales, du nombre de pays auxquels le bureau doit apporter son concours et de l'importance du programme de terrain.
- b.2 Les sous-directeurs généraux/représentants régionaux se verront attribuer diverses responsabilités: politiques, en leur qualité de représentants de l'Organisation dans leur région, et managériales, en leur qualité de responsables du réseau des représentants de la FAO de leur région. Ils participeront à la sélection des représentants de la FAO et seront chargés de l'évaluation des résultats de ces derniers et de leurs bureaux.
- b.3 Dans une période où la FAO évolue pour définir ses avantages comparatifs et établir ses plans d'action autour de thèmes plus transversaux en vue d'une exécution aux niveaux mondial, régional et national, il est important de maintenir une masse critique de connaissances techniques au sein d'équipes pluridisciplinaires à même de collaborer facilement les unes avec les autres. Sans perdre cette nécessité de vue, on considérera les

postes et le personnel techniques comme « mobiles » à l'intérieur de la région et des réaffectations seront possibles en fonction des priorités et de l'évolution des besoins des pays ou des groupes de pays. Ces lieux d'affectation deviendront en réalité des centres techniques auxquels les bureaux de pays pourront accéder en fonction de leurs besoins et de leurs contraintes. La définition d'emploi des membres de ce personnel technique sera modifiée pour qu'il soit clair que leur fonction principale consiste à soutenir les actions menées au niveau des pays conformément aux cadres de programmation par pays, aux cadres de priorités sous-régionales et régionales et aux cadres stratégiques de plus haut niveau de l'Organisation.

- b.4 Les bureaux sous-régionaux actuels deviendront des centres techniques en ce sens qu'ils ne couvriront plus *stricto sensu* une sous-région donnée. Les bureaux de pays pourront alors bénéficier du soutien de tous les centres techniques situés dans leur région.

### c) De manière générale:

- c.1. Dans les différentes régions, les compétences et les ressources techniques seront renforcées afin d'améliorer l'appui technique offert aux pays. Des ajustements programmatiques faciliteront la fourniture d'une assistance intégrée, qu'il s'agisse de planification des programmes, d'opérations ou de mobilisation de ressources. Un soutien administratif pour les achats, la gestion des ressources humaines et les aspects financiers sera mis en place au niveau régional et renforcé.
- c.2. Le transfert des fonctions et des ressources associées actuellement placées sous l'autorité de la direction sera effectué au cours de l'exercice biennal 2012-2013.
- c.3. Les ressources humaines seront employées avec plus d'efficacité grâce, entre autres mesures, à l'entrée en application de la nouvelle politique de mobilité, en 2012, destinée à augmenter le brassage d'expériences entre le Siège et les bureaux régionaux décentralisés. En outre, le nouveau cadre de compétences permettra de clarifier les attentes et de définir les besoins de formation du personnel, et fournira une base solide à l'élaboration de normes de performance cohérentes et objectives et à un recrutement fondé sur les compétences. Il contribuera également au renforcement du processus d'évaluation des résultats.
- c.4. Une plus grande souplesse sera laissée aux bureaux régionaux décentralisés, qui pourront avoir davantage recours à des instruments contractuels hors personnel et au recrutement de spécialistes nationaux, d'administrateurs auxiliaires, de bénévoles et d'experts/techniciens de la coopération Sud-Sud. En outre, l'Organisation étendra les accords conclus avec des universités et des centres de recherche nationaux et internationaux pour la mise à disposition de titulaires de bourses ou de bénévoles.
- c.5. Davantage de responsabilités opérationnelles seront dévolues aux représentants de la FAO, aux sous-directeurs généraux/représentants régionaux et aux coordonnateurs sous-régionaux, ce qui nécessitera une délégation de pouvoirs plus importante, une formation plus pointue, en particulier sur les achats, et une meilleure intégration dans les systèmes financiers et administratifs de l'Organisation.
- c.6. Les directives sur la fourniture de services de soutien administratif et opérationnel (SAO) aux projets et sur l'allocation des dépenses d'appui aux projets recouvrées seront révisées afin de conférer aux bureaux décentralisés la souplesse et les capacités opérationnelles qu'il leur faut pour assurer les services de SAO des projets sous leur juridiction.

### iii) *Un modèle intégré d'exécution des programmes*

13. Une gestion intégrée des programmes est nécessaire à la cohérence des résultats et des obligations redditionnelles de tous les programmes et projets de la FAO au niveau des pays. Elle implique d'intégrer les activités de développement, d'urgence et de relèvement. Dans le cas d'opérations liées à des activités d'urgence et de relèvement, la responsabilité, la gestion et l'obligation redditionnelle seront transférées du Directeur de la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation (TCE) aux bureaux décentralisés, sous l'autorité générale des sous-directeurs généraux/représentants régionaux. Après ce transfert, la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation ne sera plus responsable de la gestion opérationnelle, mais de l'élaboration de politiques,

de la coordination mondiale, de la fourniture d'un appui en amont, de la mobilisation des ressources, du suivi des activités d'urgence et de relèvement des bureaux décentralisés et de l'établissement de rapports sur ces activités. Ce nouveau modèle nécessitera de renforcer les capacités sur le terrain afin de permettre l'exécution d'un programme intégré d'intervention d'urgence, de développement et d'assistance aux politiques, sous une même autorité, et la mise en place du cadre opérationnel et du cadre redditionnel appropriés. La date cible d'achèvement du déploiement de ce nouveau modèle de gestion est juin 2013.

*iv) Risque, suivi et contrôle*

14. De par son étendue et sa portée, le processus de changement que nous avons évoqué plus haut aura un impact majeur sur les opérations et l'efficacité de la FAO, et sa mise en œuvre s'accompagnera de risques financiers et opérationnels, mais aussi de risques d'atteinte à l'image de l'Organisation, qui ne doivent pas être sous-estimés. Diverses évaluations récentes ont permis de recenser certains des plus importants risques et défis associés à la décentralisation et de les présenter aux États Membres, accompagnés des mesures proposées (voir CL 141/15, par exemple). Parmi les plus critiques, on trouve notamment les risques et défis liés à l'optimisation de la taille et du champ d'action du réseau de bureaux de pays, à la définition du niveau adéquat et à l'allocation des ressources de base et des recettes des bureaux régionaux décentralisés, compte tenu de l'extension de leurs responsabilités, et à l'exploitation des effets de synergie entre les activités d'urgence et de développement de l'Organisation. Le présent document formule des propositions sur ces questions. S'appuyant sur les constatations des récents rapports de l'Inspecteur général de la FAO sur l'administration et la gestion financière (AUD 2811) et sur la décentralisation des activités de réforme dans les bureaux extérieurs (AUD 3711), l'Organisation fera en sorte de remédier aux faiblesses qui sapent la capacité des bureaux de pays à gérer les opérations. Elle veillera pour cela à ce que le personnel des bureaux régionaux décentralisés soit correctement formé et présente la palette de compétences et d'expérience indispensable pour gérer un programme complexe. Les caractéristiques communes aux bureaux qui obtiennent de bons résultats sont désormais bien connues: une dotation en personnel appropriée et correctement financée; une direction dynamique, qui montre la voie; la volonté d'exercer sa compétence et de saisir sans délai les occasions propices à l'action; et l'information et la communication. L'Organisation privilégiera également une communication et une information solides et fiables, en liaison avec la mise en œuvre de la Stratégie de changement de culture. Par ailleurs, la virtualisation du travail de la FAO et l'accroissement des responsabilités dévolues aux bureaux régionaux décentralisés augmenteront l'exposition des procédures financières, administratives et techniques essentielles de l'Organisation au risque de perturbation en cas de catastrophe naturelle ou causée par l'homme ou de crise. Ces risques sont pris en charge dans le Plan-cadre de continuité des activités, élaboré en 2011 et dont la mise en œuvre est prévue en 2012.

15. La structure administrative et opérationnelle actuelle, y compris le suivi des programmes et le contrôle des activités menées dans la région, la sous-région et les pays, est le fruit d'une évolution sur plusieurs années induite par la décentralisation progressive de certaines fonctions. Ainsi, les opérations des programmes de terrain ont été décentralisées il y a dix ans, le pôle du Centre de services communs a été créé en 2008 et, depuis 2010, les responsabilités afférentes à l'appui et au suivi du Programme de coopération technique (PCT) et du réseau de bureaux de pays ont été déléguées aux régions. Cette expérience de décentralisation fait l'objet d'une série d'évaluations en cours ou prévues à l'échelle régionale, dont l'une, portant sur la région du Proche-Orient, est aujourd'hui achevée. Cette dernière évaluation indique que, même si la décentralisation a des avantages évidents, elle entraîne aussi des problèmes liés au caractère progressif des changements, lequel aboutit à une structure fragmentée, susceptible d'entraver l'intégration de l'appui, de la gestion et du contrôle des activités de terrain. Or, cette intégration doit être mise en œuvre et gérée avec une grande circonspection.

16. Il est donc possible d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles en rationalisant l'exercice des fonctions administratives et opérationnelles et en s'employant plus activement à intégrer le suivi et le contrôle des programmes menés à l'échelle des pays, de la sous-région et de la région. Le déploiement d'un nouveau système de gestion des ressources mondiales en 2012-2013 dotera toutes les régions d'outils améliorés pour mener à bien les fonctions qui leur ont été déléguées en matière de

gestion des opérations sur le terrain et d'appui du processus décisionnel. Il facilitera la mise en place, dans le bureau régional, d'une unité opérationnelle intégrée, qui couvrira toutes les activités de terrain de la région, indépendamment de leurs sources de financement.

17. En 2012, des ajustements seront apportés pour renforcer les critères du PCT relatifs au respect des priorités régionales, et notamment des besoins des pays, dans le prolongement des cadres de programmation par pays et des cadres de priorités régionales. Cette évolution permettra une utilisation plus stratégique des projets du PCT et leur transposition à une plus grande échelle dans des programmes ayant un impact national/régional notable et susceptibles de potentialiser la mobilisation des ressources.

18. Le Sous-Directeur général/Représentant régional est responsable de la planification du travail et de la mise en œuvre du Programme de travail et budget approuvé pour le bureau régional et pour les centres techniques et bureaux de pays qui en dépendent, ce qui permet d'optimiser la reddition des comptes. Les politiques et procédures régissant la gestion des ressources des bureaux régionaux décentralisés seront révisées en conséquence et des mécanismes de contrôle seront mis en place de façon à laisser la souplesse nécessaire à ces activités.

### **C. Considérations relatives à la région Afrique**

19. Comme le souligne le document APRC/12/6, intitulé Programme de travail et budget 2012-2013 et domaines d'action prioritaires dans la région Afrique pour l'exercice biennal 2014-2015, la FAO a entrepris, avec l'aide de ses Membres, un examen stratégique approfondi de ce qu'elle est la mieux placée pour fournir, en collaboration avec de nombreux autres partenaires, afin d'atteindre les objectifs mondiaux communs à tous. Elle doit organiser son travail de façon à aider les États Membres de l'Organisation à concrétiser ces objectifs, individuellement, à l'échelle de leur pays, et collectivement, aux niveaux régional et mondial. Les modes d'exécution varieront nécessairement selon les régions et selon les pays d'une même région. L'analyse en cours aborde son sujet sous l'angle de l'interdisciplinarité, en se concentrant sur des questions de développement qui recouvrent un certain nombre de domaines techniques. Cette approche pourra être assouplie à mesure de l'avancement du projet. En outre, au fil des choix opérés par l'Organisation, nous devons déterminer avec soin les domaines sur lesquels la FAO doit concentrer son action et ses ressources. Cette perspective à plus long terme nécessite une contribution majeure des conférences régionales. Celles-ci devront en outre fournir des éléments permettant de définir les priorités du Programme de travail et budget actuel. Cette section du document présente plusieurs propositions propres à la région Afrique ainsi que les variations à l'intérieur de cette région, lesquelles pourraient nécessiter d'ajuster le PTB 2012-2013 en cours.

20. Plusieurs domaines feront l'objet d'une attention particulière dans la région Afrique, notamment:

- L'amélioration du service rendu aux pays en situation d'urgence, d'après-conflit et de transition et aux pays à faible revenu par une approche intégrée adaptée à leurs besoins spécifiques.
- La restructuration des bureaux de pays de la FAO dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, en renforçant la collaboration entre des pays voisins et d'autres organisations de l'ONU, et en transférant des responsabilités opérationnelles aux pays.
- Le renforcement du rôle des pays à revenu intermédiaire, tranche inférieure, et au revenu élevé en se concentrant sur les fonctions de liaison et en améliorant les partenariats de collaboration, l'assistance technique et le partage des connaissances.

21. La proportion de personnes sous-alimentées dans l'Afrique subsaharienne sur l'ensemble de la population est passée de 31 pour cent en 1990-1992 à 27 pour cent en 2006-2008, et un certain nombre de pays comme la République du Congo, le Ghana, le Mali et le Nigéria sont en passe d'atteindre l'OMD 1 visant à réduire de moitié la proportion de ceux qui ont faim d'ici 2015. Cependant, malgré les progrès accomplis, le nombre total de personnes sous-alimentées est passé de 165,9 millions de



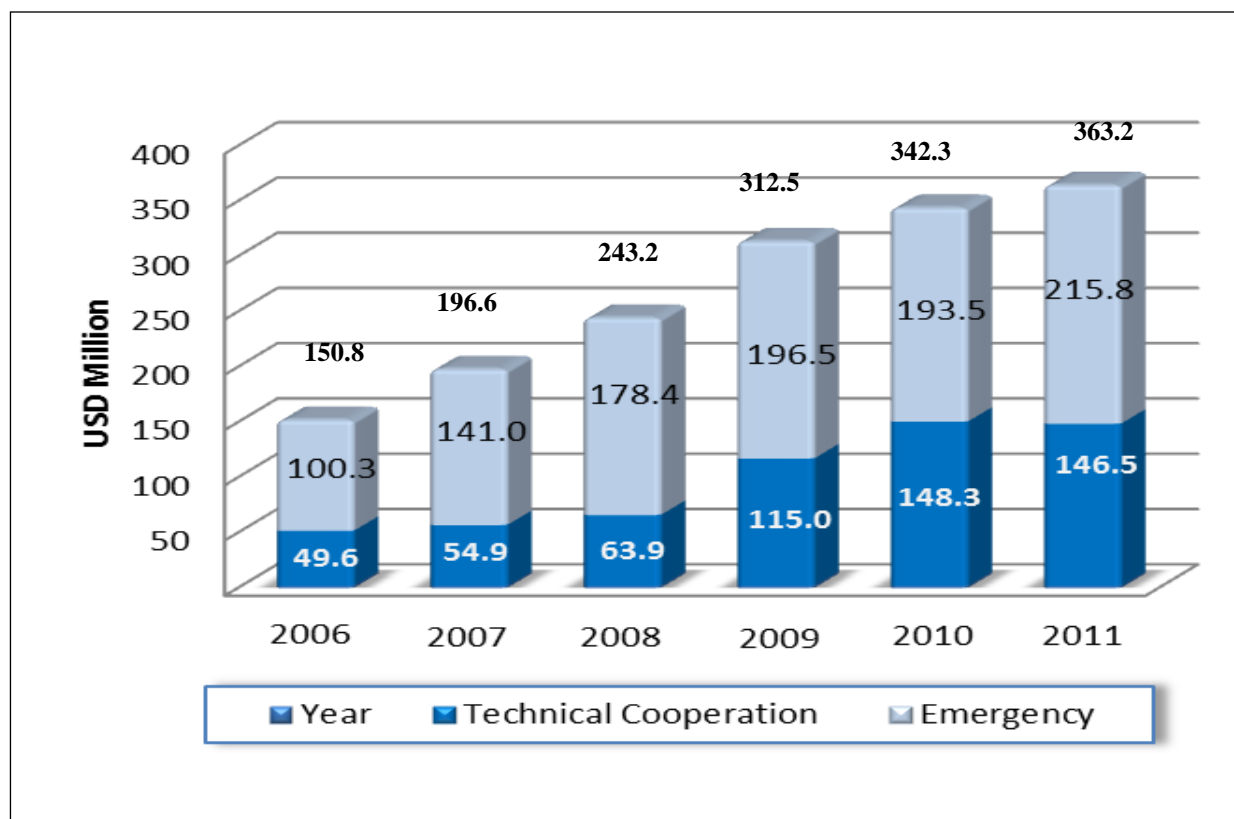
personnes en 1990-92 à 217,5 millions en 2006-08 (FAO 2011), soit une augmentation de 51,6 millions de personnes.

22. Surmonter le problème de la faim en Afrique nécessitera de relever quelques-uns des nouveaux défis qui sont apparus au cours de ces dernières années, notamment la pression de plus en plus forte de la croissance démographique et de l'urbanisation sur les terres et l'eau, l'instabilité des prix des produits alimentaires sur les marchés internationaux, le changement climatique et la fréquence accrue des catastrophes naturelles. Dans ce contexte, la FAO collaborera avec les pays Membres pour améliorer la productivité et la compétitivité du système agroalimentaire afin de réduire et de stabiliser le prix réel des denrées alimentaires pour les consommateurs urbains tout en améliorant les moyens d'existence des petits producteurs et des populations rurales afin de produire suffisamment de nourriture, d'augmenter les revenus et de créer davantage d'emplois. L'accent sera mis en particulier sur l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et le renforcement de la résilience des millions de personnes vulnérables dans la corne de l'Afrique et certaines parties du Sahel, où des populations entières peinent à satisfaire leurs besoins les plus essentiels.

23. Pour la majorité des pays de la région, le programme de travail de la FAO visera à renforcer les capacités des gouvernements, des organisations régionales et sous-régionales et des diverses parties prenantes. Sa contribution consistera à fournir des avis fondés en matière de politiques, à transférer des connaissances, à aider les acteurs concernés à traduire les politiques et les programmes en actions concrètes, à renforcer les capacités institutionnelles et à promouvoir des formes innovantes de coopération. Le programme insistera en particulier sur l'élaboration de modèles efficaces permettant de lier les pactes du PDDAA et les plans d'investissement qui peuvent servir de base pour apporter des changements dans les processus d'établissement de budgets et d'élaboration de politiques et promouvoir des mécanismes de financement.

24. Des efforts et des interventions considérables ont été déployés par la FAO dans la région Afrique au cours des cinq dernières années. À cet égard, il convient d'observer que l'exécution du programme de terrain dans la région Afrique a augmenté globalement de 85 pour cent depuis 2007 et que la plus grande partie de cette augmentation est due aux projets de coopération technique (166 pour cent) contre 53 pour cent d'augmentation pour les projets d'urgence (figure 1).

**Figure 1 Exécution du programme de terrain annuel de la FAO dans la région Afrique –Assistance d’urgence et coopération technique 2006-2011.**



Année	Coopération technique	Assistance d’urgence (en millions d’USD)
-------	-----------------------	--

### **Présence, structure et fonctionnement de la FAO dans la région Afrique**

25. Au cours de la vingt-sixième Conférence régionale pour l’Afrique qui s’est tenue en Angola en 2010, il a été demandé de prendre en considération les besoins particuliers de la région Afrique et de mettre en place un réseau solide de bureaux de pays pour y répondre.

26. Le réseau des bureaux décentralisés dans la région Afrique comprend un bureau régional (RAF), quatre bureaux sous-régionaux et 36 bureaux de pays à part entière. En outre, 11 pays sont desservis par d’autres types de représentation (voir paragraphe 29 ci-dessous). Au total, le Programme ordinaire finance actuellement 475 postes de ce réseau: 183 fonctionnaires du cadre organique (36 représentants de la FAO et 81 fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan national dans les bureaux de pays) et 292 fonctionnaires des services généraux (dont 230 dans les bureaux de pays). Le coût budgété des postes financés par le programme ordinaire en 2010/2011 était de 15,2 millions d’USD pour le Bureau régional, 24 millions d’USD pour les bureaux sous-régionaux et 48,6 millions d’USD pour le réseau des bureaux de pays.

### Ressources du Programme ordinaire en 2010-2011

Bureau	Budget biennal du Programme ordinaire		Postes		
	(en milliers d'USD)	Pourcentage	Cadre organique	Services généraux	Total
RAF (Bureau régional)	15 199	17	24	39	63
SFC (Bureau sous-régional)	5 234	6	10	3	13
SFE (Bureau sous-régional)	6 062	7	11	6	17
SFS Bureau sous-régional)	6 812	8	12	9	21
SFW (Bureau sous-régional)	5 826	7	9	5	14
RAF (Réseau des représentants de la FAO)	48 646	55	117	230	347
<b>Total</b>	<b>87 779</b>	<b>100</b>	<b>183</b>	<b>292</b>	<b>475</b>

27. **Bureau régional.** Comme dans d'autres régions, le Bureau régional pour l'Afrique est chargé de la définition des priorités régionales et de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et de la communication de l'information sur l'action menée par la FAO pour répondre aux priorités de ses Membres dans le contexte des objectifs stratégiques convenus de l'Organisation. Il facilite également le dialogue sur les politiques avec des organismes régionaux comme l'Union africaine, le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) et diverses institutions régionales. Enfin, il fournit un appui opérationnel, administratif et technique aux bureaux sous-régionaux et aux bureaux de pays. Le Bureau régional pour l'Afrique compte actuellement 24 fonctionnaires du cadre organique et 39 fonctionnaires des services généraux. Il entreprend actuellement un examen de sa structure et a redessiné celle-ci en créant des groupes pluridisciplinaires. Le dosage des compétences du personnel n'est pas figé, car la dotation en personnel et la structure sont progressivement alignées sur les besoins et priorités à mesure que ceux-ci se font jour.

28. **Bureaux sous-régionaux.** La région Afrique compte quatre bureaux sous-régionaux: le Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale (SFC), établi à Libreville (Gabon), couvre huit pays d'Afrique centrale; le Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale (SFE), établi à Addis-Abeba (Éthiopie), couvre huit pays d'Afrique orientale; le Bureau sous-régional pour l'Afrique australe (SFS), établi à Harare (Zimbabwe), couvre 16 pays d'Afrique australe; enfin, le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest (SFW), établi à Accra (Ghana), couvre 15 pays d'Afrique occidentale. Les bureaux sous-régionaux font office de pôles pour les pays de la sous-région et orchestrent la réponse de la FAO dans les domaines prioritaires de cette zone géographique. Les coordonnateurs sous-régionaux sont accrédités respectivement dans les pays où des bureaux sous-régionaux sont établis. Les bureaux sous-régionaux font office de premier interlocuteur pour l'assistance technique fournie aux pays de la sous-région.

29. **Réseau de bureaux de pays.** Les bureaux de pays dirigent la planification, la mobilisation des ressources et la mise en œuvre des programmes et activités de la FAO à l'échelle des pays, conjointement avec les gouvernements respectifs et en partenariat avec des institutions nationales, des organismes des Nations Unies, des partenaires du développement, la société civile et le secteur privé.

Ils dirigent également la formulation et la mise en œuvre du cadre de programmation par pays, coordonnent l'élaboration et l'exécution des programmes de la FAO, y compris le plan de travail par pays, et font office de Responsable du budget dans la gestion des projets nationaux. L'Organisation procède actuellement à une délégation progressive de pouvoirs aux bureaux de pays afin que ceux-ci répondent aux urgences. Les 36 bureaux à part entière comptent 36 fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan international, 81 fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan national et 230 fonctionnaires des services généraux. Tous ces postes sont financés par le Programme ordinaire. En outre, quatre bureaux de pays partagent les mêmes locaux que les bureaux sous-régionaux, trois pays sont couverts par une double accréditation (Sao Tomé-et-Principe, Botswana, Swaziland), un pays est couvert par un fonctionnaire technique détaché (Guinée équatoriale) et trois pays sont couverts en vertu d'accréditations multiples (Maurice, Comores, Seychelles) et comptent un correspondant national résident.

30. Pour donner un nouvel élan à sa lutte contre l'insécurité alimentaire dans la région, la FAO doit renforcer ses activités de soutien, notamment au niveau des pays, afin de s'assurer que ses connaissances contribuent à aider et guider les interventions des pouvoirs publics. Le financement nécessaire à ces actions étant supérieur aux sommes qu'il est possible d'allouer actuellement, il est évident que la première étape consiste à optimiser l'utilisation des ressources humaines et financières disponibles aujourd'hui dans la région. Cela peut se faire de diverses manières: fonds extrabudgétaires, ressources provenant du soutien administratif et opérationnel (SAO), détachement de fonctionnaires techniques du Siège, accords de détachement ou autres avec les organismes avec lesquels la FAO collabore, ou économies sur les sommes allouées au titre du Programme ordinaire aux objectifs fonctionnels X et Y. Comme nous l'indiquons plus loin, cette optimisation demandera une grande attention dans la planification et la définition des priorités; une approche plus souple du réseau de bureaux de la région, et un nouvel équilibre entre le bureau régional, les quatre bureaux sous-régionaux, le personnel technique basé ailleurs et les bureaux de pays; ainsi qu'un modèle intégré d'exécution du programme, dans lequel les connaissances et les ressources de l'Organisation seront mises à la disposition des Membres sur un mode pluridisciplinaire et synergique.

#### *i) Planification améliorée et établissement de priorités*

31. Assurer la cohérence et le ciblage des actions de la FAO nécessite d'améliorer la planification, la définition des priorités et la mobilisation de ressources. Il faut veiller également à utiliser le processus de budgétisation et de programmation pour que la définition des priorités à l'échelle des pays soit bien liée d'une manière ascendante aux actions stratégiques que la FAO mène au niveau de l'Organisation, de la région et de la sous-région. En ce qui concerne la planification ascendante prévue aux niveaux national, sous-régional et régional, les priorités de la région doivent être fondées sur une évaluation des tendances régionales menée en concertation avec les sous-régions, les communautés économiques régionales et les commissions techniques régionales en tenant compte des objectifs mondiaux et des objectifs stratégiques de la FAO.

32. Dans le contexte de l'Afrique, élaborer une stratégie pouvant produire un impact sur le développement agricole durable dans différents contextes nécessitera de relever un certain nombre de défis de taille: accroître la productivité agricole, diminuer le coût du transport, favoriser la création d'emplois ruraux, réintégrer des régions difficiles et éloignées dans les stratégies nationales de croissance, s'assurer que les actions et stratégies futures sont conçues et mises en œuvre d'une manière intégrée pour mieux répondre aux besoins des pays, et faciliter, parallèlement, le transfert des responsabilités pour les processus. La Conférence régionale est invitée à donner des orientations sur les priorités que la FAO doit respecter pour allouer efficacement les ressources.

33. Les cadres de programmation par pays doivent former la base de la collaboration avec le gouvernement. Tous les pays de la région Afrique ont élaboré un cadre de programmation par pays (et/ou ont convenu d'un tel cadre avec le gouvernement concerné), ou sont en train de le faire pour une date cible d'achèvement à fin 2012. Alignés sur les priorités nationales et intégrés, au moyen du PNUAD, dans le programme de travail d'autres partenaires du développement, parmi lesquels les autres organisations du système des Nations Unies, ces cadres fournissent un plan d'action clair au niveau des pays.

*ii) Un réseau de bureaux décentralisés plus souple et un rôle moteur prépondérant donné aux pays*

34. Les niveaux de famine et de pauvreté varient énormément entre les pays de la région Afrique et entre les régions de chacun d'entre eux.

35. Comme il est peu probable que les ressources augmentent, il est nécessaire d'adopter une approche stratégique de l'allocation des ressources disponibles. Les ressources humaines, en particulier, doivent être allouées avec souplesse aux bureaux nationaux, sous-régionaux et régionaux en fonction des exigences et des besoins tout en gardant à l'esprit la taille et la complexité des programmes à exécuter. Les bureaux décentralisés en Afrique doivent disposer du pouvoir nécessaire pour gérer et administrer les ressources, recruter le personnel dont ils ont besoin, et en assumer l'entière responsabilité.

36. Par ailleurs, le renforcement de la coopération sera poursuivi au niveau des pays avec d'autres institutions de l'ONU, des organisations bilatérales et multilatérales, les institutions de Bretton Woods, le secteur privé, les fondations et les organisations de la société civile. Dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure qui peuvent financer leurs propres programmes et projets, la FAO peut fournir une assistance en matière de conception et d'exécution dans le cadre d'accords relatifs à des fonds fiduciaires unilatéraux. Les synergies avec le secteur privé continueront d'être encouragées, ainsi que la coopération Sud-Sud, pour tirer un profit maximum des connaissances et des bonnes pratiques échangées entre les pays et les régions.

**Rôles et structure des bureaux de pays**

37. Bien qu'il ne soit pas envisagé de fermer une représentation de la FAO, quelle qu'elle soit, une typologie de bureaux plus souple et tenant compte de la demande devra être mise en place. Ce système assurera les fonctionnalités de base tout en évoluant avec souplesse pour répondre aux besoins accrus de soutien administratif et opérationnel. Afin que les ressources de la FAO soient affectées de la manière la plus économique et efficace possible pour obtenir les résultats attendus, les quatre catégories suivantes sont proposées pour la région Afrique:

- 1) Pays en situation d'urgence, d'après-conflit et de transition.
- 2) Pays à faible revenu.
- 3) Pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure.
- 4) Pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure/pays à revenu élevé.

**Première catégorie: Pays en situation d'urgence, d'après-conflit et de transition**

38. Une attention plus soutenue sera prêtée aux pays qui sont, ou ont été récemment, dans une situation de conflit ou d'urgence afin de faciliter leur transition vers le redressement et le développement à long terme, tout en améliorant les moyens d'existence et la résilience. Une collaboration étroite avec d'autres organismes humanitaires ou de l'ONU est nécessaire. Dans cette catégorie, il est proposé de conserver le réseau des bureaux de pays à part entière en intégrant pleinement les activités de développement et de secours d'urgence, et en complétant les effectifs avec du personnel de SAO et de projets, selon la taille du programme.

**Deuxième catégorie: Pays à revenu faible**

39. Dans ce groupe de pays, les activités de la FAO seront centrées sur les moyens d'existence, les interventions en faveur du développement, le renforcement institutionnel et la fourniture d'avis sur les politiques, et une étroite collaboration avec d'autres organisations de l'ONU est nécessaire. Dans cette catégorie, il est proposé de conserver le réseau des bureaux de pays à part entière en intégrant pleinement les activités de développement et de secours d'urgence et en complétant, le cas échéant, les effectifs avec du personnel de SAO et de projets, selon la taille du programme.

### **Troisième catégorie: Pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure**

40. Dans ce groupe de pays, les activités de la FAO porteront essentiellement sur les moyens d'existence et la résilience des groupes vulnérables. Une attention accrue sera portée au renforcement des institutions et des capacités, à la fourniture d'avis sur les politiques et à la formation. Dans cette catégorie, il est proposé de conserver un « noyau de base » de personnel du Programme ordinaire et d'avoir davantage de bureaux cofinancés ou financés par les pays. Il est également proposé de renforcer la collaboration entre pays voisins et, dans cette optique, de créer des bureaux « multipays » et d'utiliser davantage de fonctionnaires et d'experts recrutés sur le plan national. Il est donc proposé de renégocier les accords avec les pays hôtes.

### **Quatrième catégorie: Pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure/pays à revenu élevé**

41. Dans ce groupe de pays, les activités de la FAO seront centrées sur la fourniture en amont d'avis sur les politiques, les technologies avancées et la coopération Sud-Sud. Il est proposé une nouvelle typologie de bureaux financés principalement par les pays ou un bureau commun avec d'autres organisations de l'ONU. Dans cette catégorie, il est proposé de renforcer la coopération Sud-Sud et le transfert de connaissances, et d'établir des partenariats avec le secteur privé et la société civile. Le nouveau bureau assumerait à la fois les fonctions d'un bureau de pays traditionnel et celles d'un bureau de liaison. Il est donc proposé de renégocier les accords avec les pays hôtes.

42. Néanmoins, la FAO continuera de fournir un appui et une assistance de base à ces pays par l'intermédiaire des pôles techniques, et le personnel sera complété par du personnel de SAO et/ou des postes extrabudgétaires, selon les besoins et la taille du programme.

43. Une attention particulière sera accordée aux pays à faible revenu et à déficit vivrier relevant des deux catégories ci-dessus. Selon les ressources disponibles, du personnel supplémentaire sera affecté à ces pays au titre du Programme ordinaire et/ou en recourant à du personnel de SAO et/ou à des postes extrabudgétaires.

### **Rôles et structure des bureaux sous-régionaux**

44. Il est proposé que les bureaux sous-régionaux actuels deviennent des pôles techniques. Comme il est important de pouvoir compter sur une masse critique efficiente de compétences techniques, il est donc proposé de créer une structure composée de fonctionnaires techniques plus « mobiles », capables d'intervenir en fonction des priorités et des besoins des pays ou des groupes de pays dans la région.

45. Les pôles techniques fourniront des services à toute la région quel que soit le lieu où ils se trouvent. Ils deviendront le premier point de contact pour tout l'appui technique fourni aux bureaux de pays et couvriront l'ensemble du programme intégré. Ils seront composés de fonctionnaires mobiles (de la région ou du Siège), disponibles 24 heures sur 24 et non liés à une zone géographique.

46. Les pôles techniques établiront un lien de partenariat plus fort et fiable avec des communautés économiques régionales comme la Communauté des États de l'Afrique centrale, la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest, l'Autorité intergouvernementale pour le développement, la Communauté de l'Afrique de l'Est, le Marché commun de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe et la Communauté de développement de l'Afrique australe, ainsi que d'autres bureaux régionaux de l'ONU.

### **Rôle et structure du Bureau régional**

47. Afin que l'appui de la FAO soit fourni de la manière la plus stratégique possible, il est proposé que le bureau régional devienne, dans le cadre global du PDDAA, un partenaire plus fort et fiable dans le dialogue sur les politiques avec l'UA, la Commission économique pour l'Afrique, les commissions

techniques régionales et les organisations régionales, ainsi qu'un fournisseur efficace en matière de coordination stratégique et de contrôle pour toutes les activités de la FAO dans la région.

48. Le Bureau régional sera chargé de tous les programmes intégrés dans la région sous l'unique autorité du Représentant régional, ainsi que de la planification, du suivi et de la coordination des activités de la FAO en Afrique. Il coordonnera également les principales activités conduites dans les domaines de l'élaboration des politiques, de la sensibilisation, du partage d'informations et de la mobilisation de ressources.

#### **Chargé de liaison**

49. Dans un certain nombre de communautés économiques régionales, il n'y a pas de fonctionnaires de la FAO assumant des fonctions de représentation ou de liaison. Il est proposé de renforcer ces fonctions de liaison avec les communautés économiques régionales en nommant un chargé de liaison spécifique, qui serait le représentant de la FAO accrédité dans le pays dans lequel la communauté économique régionale a son siège, ou un fonctionnaire d'un des bureaux sous-régionaux.

#### ***iii) Une structure plus stratégique et fonctionnelle aux niveaux du pays, de la sous-région et de la région***

##### **Au niveau du pays**

50. Un programme intégré placé sous l'unique autorité du Représentant de la FAO nécessite une structure administrative et logistique adéquate. Il est proposé de créer – lorsque la situation l'exige – une unité opérationnelle intégrée dans laquelle le personnel opérationnel du bureau de pays est regroupé avec le personnel chargé des situations d'urgence pour prendre en charge tous les aspects opérationnels du programme intégré. Si le portefeuille et la taille du programme d'urgence dans un pays donné sont suffisamment importants, des fonctions comme la gestion des achats devrait faire partie de cette unité.

##### **Au niveau sous-régional**

51. Il est proposé que le personnel technique qui fournit actuellement un appui technique aux interventions d'urgence dans la sous-région soit intégré dans les bureaux sous-régionaux/pôles techniques, ce qui aurait pour effet de renforcer la capacité de ces pôles à fournir un appui aux activités de secours et de développement. Une telle intégration pourrait être également physique mais seulement si cela est considéré comme avantageux et réalisable.

Les bureaux sous-régionaux fourniront un appui opérationnel aux pays membres et s'occuperont des fonctions liées au déploiement du nouveau système mondial de gestion des ressources.

##### **Au niveau régional**

52. En fonction des besoins, les capacités d'appui technique aux interventions pourraient être renforcées au niveau régional et fournir un soutien opérationnel aux activités de terrain menées dans la région, quelle que soit la source de financement. L'unité s'occupera également des fonctions liées au déploiement du nouveau système mondial de gestion des ressources (SMGR).

#### ***iv) Mobilisation de ressources***

53. La mobilisation des ressources a lieu de plus en plus au niveau des pays. Le rôle des bureaux de pays est donc crucial dans la mesure où ils doivent fournir un travail de qualité pour gagner la confiance du gouvernement et des donateurs afin de mobiliser des ressources supplémentaires. Un environnement plus favorable doit être créé. Pour mobiliser des ressources, la FAO devrait continuer à promouvoir la coopération Sud-Sud, collaborer étroitement avec des pays à l'intérieur et à l'extérieur de la région. Les accords de partenariat avec diverses organisations, institutions de recherche et le secteur privé seront exploités afin de renforcer les compétences et les aptitudes techniques de la FAO.

#### ***v) Un modèle intégré d'exécution des programmes***

54. Pour assurer la cohérence des programmes de la FAO au niveau des pays, toutes les unités doivent fonctionner comme une seule et même organisation, sous la direction du Représentant de pays

de la FAO. Un certain nombre d'activités prises en charge auparavant par la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation (TCE) sont transférées aux bureaux décentralisés<sup>2</sup>. Ce nouveau modèle de gestion devrait être opérationnel au milieu de 2013. Les bureaux de pays doivent disposer des moyens suffisants pour exécuter un programme intégré, qui comprend les secours d'urgence, le développement et l'assistance aux politiques, et qui est placé sous une autorité unique.

55. Les représentants de pays de la FAO rempliront donc les fonctions de directeur et de responsable du budget de chacun des projets et programmes du pays concerné qui seront élaborés et mis en œuvre dans le contexte du cadre de programmation par pays, ce qui renforcera les effets de synergie et l'impact. De façon similaire, pour les projets d'urgence régionaux et sous-régionaux, le Sous-Directeur général/Représentant du Bureau régional, RAF et les coordonnateurs sous-régionaux assureront les fonctions de responsable de leurs budgets respectifs et agiront en tant que supérieur hiérarchique immédiat des coordonnateurs régionaux et sous-régionaux chargés des secours d'urgence et du relèvement. Conformément à cette décision, les mesures suivantes seront mises en œuvre.

56. D'ici au milieu de l'année 2012, la responsabilité des opérations d'urgence et de redressement sera transférée en Somalie, au Kenya, en Éthiopie, au Libéria et en Sierra Leone.

57. D'ici au milieu de l'année 2013, la responsabilité des opérations d'urgence et de redressement sera transférée aux représentants de la FAO dans tous les autres pays, ainsi que les capacités nécessaires correspondantes.

58. Le transfert de responsabilités opérationnelles supplémentaires aux représentants de pays de la FAO ainsi qu'au Bureau régional, à RAF et aux pôles techniques nécessitera un plus haut niveau de délégation de pouvoirs et une meilleure intégration dans les systèmes financiers et administratifs de l'Organisation. Dans ce but, les mesures suivantes ont été prises ou sont en cours de mise en œuvre.

59. Un fonctionnaire international chargé des achats travaillant sous la responsabilité du Représentant de la FAO, mais fonctionnellement rattaché à la Division des services administratifs (CSA), sera affecté dans chaque pays qui traite un grand volume d'opérations et dont les ressources sont suffisantes.

60. Les programmes de formation en cours sur les aspects opérationnels et administratifs, comme les achats, les systèmes financiers ou la conception et la formulation de projets, seront encore étoffés. La formation à la gestion et à l'encadrement destinée aux chefs des bureaux décentralisés se poursuivra également. Chaque fois que possible, cette formation sera menée en collaboration avec d'autres organismes du système des Nations Unies.

### **Coût de ces mesures**

61. L'ensemble de propositions ci-dessus, qui vise à renforcer les capacités de la FAO aux niveaux national et sous-régional, n'est pas neutre en termes de coût. Les dépenses supplémentaires s'expliquent par la plus grande mobilité, la formation et le perfectionnement du personnel, et le renforcement de l'appui de l'Organisation à certains bureaux. Comme nous l'avons mentionné au paragraphe 30, ces coûts pourraient être couverts au moyen de fonds extrabudgétaires ou de recettes SAO, par le détachement de fonctionnaires techniques du Siège, par des accords de détachement ou autres conclus avec les organismes avec lesquels la FAO collabore ou par des économies sur les coûts prévus au titre du Programme ordinaire.

---

<sup>2</sup> TCE devrait continuer à être responsable de la coordination des politiques humanitaire et de la liaison, de la coordination des alertes précoces, de la gestion des crises, de l'évaluation, du renforcement et du développement des capacités, de la sensibilisation, de la contribution à la planification stratégique, des activités générales de coordination et de suivi, du contrôle qualité, des politiques humanitaires et de la collaboration interinstitutions, ainsi que de la capacité à intervenir dans des situations d'urgence de niveau élevé (3) et transfrontières.



## D. Indications demandées

62. Dans l'examen des mesures qui découlent de la conception et de la stratégie du réseau de bureaux de pays décentralisés, les États Membres ont pris en considération les rôles distincts assumés par les organes directeurs et la direction pour diligenter l'approbation et la mise en œuvre des propositions. La Conférence de la FAO, en 2011, a formulé la demande suivante: « (...) les conférences régionales qui se dérouleront en 2012 pourraient examiner la couverture du réseau décentralisé de la FAO dans leur région dans l'optique d'un renforcement de l'efficacité et de l'efficience de l'Organisation à l'échelle des pays et pourraient soumettre au Conseil, en 2012, des recommandations sur les structures de bureaux de pays décentralisés et le dosage de compétences qui sont les mieux adaptés aux besoins de leur région, en veillant à ce que leurs besoins s'inscrivent étroitement dans les cadres nationaux. » (C2011/7, paragraphe 158).

63. Conformément à cette orientation, la Conférence régionale pour l'Afrique est invitée, à sa vingt-septième session, à donner son avis sur les propositions destinées à permettre à l'Organisation de travailler avec plus d'efficacité et d'efficience à l'échelle des pays par une planification et une définition des priorités plus solides et un réseau de bureaux décentralisés plus souple et un rôle moteur prépondérant donné aux pays, comme indiqué aux paragraphes 34-36 et en particulier les propositions:

- a) D'établir quatre catégories de couverture par pays: 1) Pays en situation d'urgence, d'après-conflit et de transition; 2) Pays à faible revenu; 3) Pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure; 4) Pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure/pays à revenu élevé, comme indiqué aux paragraphes 38-43 afin de créer une typologie de bureaux, de définir les priorités des pays, d'améliorer, en parallèle, la collaboration, les synergies et le transfert de connaissances. Remplacer les modèles de dotation de personnel existants par une typologie de bureaux plus souples, « contextualisés », répondant à l'offre et à la demande, assurant des fonctions de base et suffisamment souples et adaptables pour évoluer afin de répondre aux besoins accrus de soutien administratif et opérationnel.
- b) Créer des pôles techniques, comme indiqué aux paragraphes **44-45**, afin de disposer d'une masse critique efficiente de compétences techniques et de fonctionnaires techniques « mobiles » et disponibles 24 heures sur 24 dans les pays de la région. À cet égard, des orientations sur le nombre et l'emplacement des pôles techniques proposés sont demandées.
- c) Renforcer la collaboration avec les communautés économiques régionales et désigner un chargé de liaison qui sera basé au Bureau sous-régional ou dans la ville où elles ont leur siège, comme indiqué au paragraphe **49**.
- d) Créer une structure plus fonctionnelle et stratégique aux niveaux national, sous-régional et régional, comme indiqué aux paragraphes **50-53**.
- e) Adopter une approche intégrée de l'exécution du programme, comme indiqué aux paragraphes **54-60**.
- f) Fournir des délégations de pouvoirs plus importantes aux bureaux décentralisés (par exemple un niveau de délégation plus élevé pour les achats et les lettres d'accord).
- g) Adopter une approche plus souple de l'allocation de personnel à tous les niveaux, selon les besoins et les priorités.