



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

Organisation des Nations
Unies pour l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

F

CONFÉRENCE RÉGIONALE DE LA FAO POUR L'AFRIQUE

Trente-troisième session

Rabat (Royaume du Maroc), 26-28 mars et 18-20 avril 2024

**Réseau des bureaux de pays – État des lieux et voie à suivre:
document de politique générale**

Résumé

L'efficacité des efforts déployés par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) pour aider les pays à atteindre leurs cibles au titre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (dénommé ci-après «le Programme 2030») tient à la capacité de l'Organisation de tirer pleinement parti des ressources disponibles et de mener à bien ses activités à l'échelle nécessaire dans les pays en faisant appel à un réseau moderne et efficace de bureaux décentralisés. Ces moyens permettent à la FAO de répondre aux aspirations des pays quant à la concrétisation des objectifs de développement durable (ODD) et de se conformer aux normes internationales en matière de responsabilité, de contrôle interne et de gestion.

Ces dernières années, les organes directeurs de la FAO, à commencer par les conférences régionales, ont donné des orientations relatives à la transformation du réseau des bureaux décentralisés afin d'améliorer la souplesse et l'efficacité avec laquelle l'Organisation utilise ses ressources financières et humaines, l'objectif étant de mieux satisfaire les attentes des membres, sans incidence financière ni réduction des capacités techniques au siège.

Le présent document a été établi pour donner suite aux orientations des organes directeurs en ce qui concerne le renforcement des activités de l'Organisation dans les pays. On y trouve des propositions de solutions aux problèmes actuels dans le cadre desquelles la priorité est accordée à un soutien adapté aux besoins particuliers des pays. Les ajustements à apporter en ce qui concerne la présence de la FAO dans les pays sont régis par les principes généraux suivants:

- L'approche proposée et l'allocation des ressources sont adaptées à l'évolution, aux spécificités, aux capacités et aux besoins des pays.
- Au rang des caractéristiques intrinsèques figurent la souplesse, l'accroissement de l'agilité, notamment par la mutualisation des ressources) et le renforcement des capacités (structures et ressources).
- La structure des effectifs des bureaux est le fruit d'approches modernes en matière de fonctionnement et d'exécution: l'équilibre est mieux respecté entre fonctionnaires et ressources humaines hors fonctionnaires et une attention particulière est accordée aux contrôles internes.
- Les changements doivent être opérés de manière progressive, notamment en tenant compte de la dotation actuelle en personnel.

Les documents peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org.

- e. Les ajustements proposés n'ont pas d'incidence néfaste sur l'allocation budgétaire régionale en faveur du réseau des bureaux des représentants de la FAO.

Le présent document comprend de plus amples informations sur les ajustements proposés pour la région Afrique.

Suite que la Conférence régionale est invitée à donner

La Conférence régionale est invitée à:

- a. formuler des observations et des orientations sur les ajustements qu'il est proposé d'apporter au réseau des bureaux de pays de la FAO, lesquels sont présentés à la 33^e session de la Conférence régionale pour l'Afrique, l'objectif étant de mieux satisfaire les attentes des membres en ce qui concerne le soutien apporté et les activités menées au titre du Cadre stratégique 2022-2031 de l'Organisation, à l'appui du Programme 2030 et au-delà;
- b. exprimer son soutien, sur le principe, à l'ensemble des propositions décrites dans leurs grandes lignes dans le présent document;
- c. demander à la Direction de mener un processus transparent de consultation avec les pays aux fins de la mise en œuvre progressive des dispositions proposées.

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

Secrétariat de la Conférence régionale pour l'Afrique
ARC-Secretariat@fao.org

I. Introduction et portée

1. Il est essentiel que le réseau des bureaux décentralisés de la FAO soit moderne et efficace pour aider les pays à atteindre leurs cibles afférentes aux ODD. La FAO appuie la réalisation du Programme 2030 par une transformation des systèmes agroalimentaires destinée à rendre ceux-ci plus efficaces, plus inclusifs, plus résilients et plus durables, en vue d'apporter des *améliorations en matière de production, de nutrition, d'environnement et de conditions de vie*, en ne laissant personne de côté. Pour mener à bien les activités prévues au titre du Cadre stratégique 2022-2031, il faut que les bureaux de pays de la FAO se placent de manière stratégique au sein du système des Nations Unies afin de répondre collectivement aux aspirations des pays quant à la concrétisation des ODD, tout en se conformant pleinement aux normes internationales en matière de responsabilité, de contrôle interne et de gestion et en respectant les dispositions des Textes fondamentaux de l'Organisation.

2. Ces dernières années, les organes directeurs de la FAO ont formulé des orientations en ce qui concerne le réseau des bureaux décentralisés de l'Organisation:

- a. En juin 2016, à sa 154^e session, le Conseil a approuvé les recommandations par région qui ont été formulées à chacune des sessions de 2016 des conférences régionales, y compris la création de nouveaux bureaux et l'appui au renforcement des capacités existantes sans incidence financière, idéalement au moyen d'accords sur le partage des coûts avec le gouvernement hôte concerné¹.
- b. En décembre 2019, à sa 163^e session, le Conseil de la FAO a indiqué qu'il était nécessaire de renforcer les activités des bureaux décentralisés à condition que les capacités techniques au siège n'en pâtissent pas².
- c. À sa 42^e session (2021), la Conférence de la FAO a approuvé les rapports des sessions de 2020 des conférences régionales, notamment certaines orientations contenues dans le rapport de la 31^e session de la Conférence régionale de la FAO pour l'Afrique (ARC/20/REP) au cours de laquelle il a été demandé «de poursuivre l'aménagement des modèles d'activité de ses bureaux décentralisés, en particulier à la lumière du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, afin d'accroître la flexibilité et l'efficacité avec laquelle l'Organisation utilise ses ressources financières et humaines limitées, l'objectif étant de répondre aux priorités et besoins naissants des membres, conformément aux ODD»³ et «de revoir l'éventail d'aptitudes et de compétences nécessaires pour améliorer l'exécution des programmes»⁴.

3. En 2020-2022, la FAO a entrepris une démarche ciblée en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des bureaux décentralisés, des mesures particulières y étant assorties, comme celles-ci: i) renforcer l'intégration des bureaux décentralisés dans la structure de l'Organisation et, dans l'esprit d'une FAO unie dans l'action, poursuivre l'autonomisation des bureaux régionaux dans leur fonction de supervision; et ii) refondre la structure organisationnelle des bureaux régionaux et sous-régionaux (voir le résumé général à l'annexe 1).

4. Le présent document a été établi pour donner suite aux orientations indiquées, l'accent étant désormais mis sur les bureaux des représentants de la FAO et d'autres aspects afférents aux bureaux de pays pour renforcer les activités de l'Organisation au niveau national aux fins de la mise en œuvre du Cadre stratégique 2022-2031 et de mieux répondre aux besoins des pays en vue de la concrétisation des ODD. Il présente des propositions de solutions aux problèmes actuels dans le cadre desquelles la priorité est accordée à un soutien adapté aux besoins particuliers des pays, en tenant compte de l'évolution du contexte opérationnel. Les propositions sont également en phase avec les objectifs des «quatre R» que le Directeur général a présentés pour son deuxième mandat: *relèvement* après la pandémie et les conflits; *réforme* des systèmes pour les adapter aux objectifs visés; *reconstruction* du réseau et des capacités de la FAO; *renaissance* de l'Organisation dans l'optique d'un avenir meilleur.

¹ CL 154/REP, paragraphe 18, alinéa b.

² CL 163/REP, paragraphe 10, alinéa a, sous-alinéa ii.

³ ARC/20/REP, paragraphe 47, alinéa v.

⁴ ARC/20/REP, paragraphe 47, alinéa ix.

5. La Conférence régionale est invitée à examiner les propositions contenues dans le présent document. Après leur approbation de principe, et en tenant dûment compte des réalités actuelles en matière de dotation en personnel et de ressources, il sera mené un processus transparent de consultation donnant lieu à l'élaboration d'une feuille de route en vue de la mise en œuvre des mesures proposées.

II. Informations générales

6. Les bureaux décentralisés de la FAO ont été établis conformément à l'article X de l'Acte constitutif de l'Organisation, qui énonce ce qui suit: «1. *Le Directeur général peut, avec l'approbation de la Conférence, établir des bureaux régionaux et sous-régionaux. 2. Le Directeur général peut nommer des agents chargés de la liaison soit avec des États, soit dans certaines régions particulières, avec l'agrément des gouvernements intéressés*»⁵.

7. Les premiers bureaux décentralisés de la FAO ont été les cinq bureaux régionaux, qui ont ouvert leurs portes entre 1952 et 1961⁶. Le Conseil a approuvé initialement la création de bureaux de représentants de la FAO à part entière – c'est-à-dire de bureaux au sein desquels la fonction de représentant de l'Organisation est officiellement convenue au moyen d'un accord conclu avec le pays hôte – à sa 69^e session, en 1976⁷. Il a approuvé la mise en place de bureaux sous-régionaux à sa 106^e session⁸, en 1994. Les années passant, la FAO a renforcé, brique après brique, son réseau de bureaux décentralisés, qui comprend aujourd'hui 144 bureaux de représentants et dont le dernier bureau doté de toutes les attributions a été établi au Soudan du Sud en 2013.

8. Le Bureau régional en Afrique a été établi à Accra en 1959 et les bureaux sous-régionaux ont été ouverts respectivement à Libreville en 2006 pour l'Afrique centrale, à Addis-Abeba en 2007 pour l'Afrique de l'Est, à Harare en 2006 pour l'Afrique australe et à Dakar en 2018 pour l'Afrique de l'Ouest⁹. Au fil des ans, 34 bureaux de représentants de la FAO à part entière ont été créés dans la région Afrique, le premier en République du Congo (1977) et le dernier au Soudan du Sud (2013).

9. Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, il existe d'autres modalités de représentation au niveau des pays dans la région Afrique. Dans cinq pays, le Bureau du Représentant partage des locaux avec le Bureau régional ou sous-régional et dans trois pays, celui-ci les partage avec le bureau de liaison et de partenariat. Cinq pays sont servis par des bureaux à accréditations multiples.

Tableau 1: Présence de la FAO au niveau des pays dans la région Afrique (2023)

Modalités de couverture nationale de la FAO dans la région Afrique	Nombre de pays	Pourcentage (%)
Bureaux de représentants de la FAO à part entière	33	70
Bureau de liaison et de partenariat	3	6
Bureau de représentant de la FAO hébergé dans un bureau régional ou sous-régional	5	11
Accréditations multiples	6	13
Total	47	100

10. Dans le présent document, l'expression «bureaux de pays de la FAO» est employée pour faire référence à l'ensemble de ces modalités de représentation.

⁵ Textes fondamentaux de la FAO (édition 2017), volume I, A, page 10.

⁶ 1952: Amérique latine et Caraïbes, et Proche-Orient et Afrique du Nord; 1956: Asie et Pacifique (le Bureau régional pour l'Asie et l'Extrême-Orient a ouvert temporairement en Chine en 1947. Conformément à la décision des organes directeurs, il a été délocalisé en 1948 à Bangkok, où il est actuellement installé. Il a été établi de manière permanente dans cette ville en 1953 et l'accord officiel a été signé avec le pays d'accueil en 1959); 1959: Afrique; 1961: Europe et Asie centrale (le siège du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale a été établi dans un premier temps à Genève de 1961 à 1970, puis à Budapest en 2007, après la signature d'un accord officiel avec le pays d'accueil).

⁷ CL 69/REP, paragraphes 26 à 29.

⁸ CL 106/REP, paragraphe 34.

⁹ À la suite de sa délocalisation du Bureau régional au Ghana.

III. Rôle et fonctions des bureaux de pays de la FAO

11. Les bureaux de pays de la FAO, dont le fonctionnement est régi par les orientations générales et le Cadre stratégique de l'Organisation, fournissent des avis sur les politiques à mener et un appui aux pays dans les domaines qui relèvent du mandat de la FAO. Ces activités, facilitées par des partenariats, bénéficient de ressources et s'inscrivent dans un programme dynamique dans le pays. Elles permettent d'apporter une assistance technique, de renforcer les capacités et de fournir des services essentiels tout en respectant pleinement les normes internationales en matière de responsabilité en vue de faire prévaloir le rôle de chef de file de l'Organisation et d'accroître les résultats au niveau des pays.

12. Les bureaux œuvrent à la concrétisation des priorités programmatiques de chaque pays, comme convenu dans les cadres de programmation par pays (CPP) respectifs, qui sont en accord avec le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Ils assurent l'efficacité et l'efficience des activités au moyen de ressources humaines et financières suffisantes. Les bureaux de pays de la FAO ont plus précisément pour mission: i) de promouvoir, d'éclairer et de soutenir les politiques et les investissements dans les domaines qui relèvent du mandat de l'Organisation; ii) d'apporter une assistance technique et de fournir des services essentiels; iii) de soutenir et d'encourager les activités de partenariat et de mobilisation de ressources à l'appui de la transformation des systèmes agroalimentaires; iv) d'asseoir le statut d'institution technique spécialisée/de référence de la FAO dans les domaines de l'alimentation et de l'agriculture et de la transformation des systèmes agroalimentaires; v) d'assurer un fonctionnement et une gestion responsables et tenant compte des risques.

IV. Évolution du contexte et facteurs de changement

13. Au fil des ans, des facteurs externes et internes ont fait évoluer le contexte dans lequel s'inscrit le développement et, par voie de conséquence, les besoins et les attentes des bureaux de pays de la FAO, qui doivent être pris en compte dans les efforts de transformation y afférents.

Exemples de facteurs externes de changement:

- a. changements de niveau de revenu, développement économique et évolution du contexte national, et transformation structurelle des pays (ayant un effet sur le rôle de l'agriculture, l'emploi et les moyens de subsistance);
- b. refonte des programmes de développement à la lumière de l'évolution des enjeux socioéconomiques et environnementaux et des ODD (changement climatique, crises et conflits, phénomènes migratoires, etc.);
- c. évolution du contexte de politique générale dans le domaine agroalimentaire et de l'approche relative aux systèmes agroalimentaires;
- d. vulnérabilités aggravées par le changement climatique, la dégradation des écosystèmes ou d'autres facteurs, notamment dans les petits États insulaires en développement (PEID).

Exemples de facteurs internes de changement:

- a. changements relatifs à l'envergure, à la complexité et aux modalités de financement des activités gérées par les bureaux de pays de la FAO, une partie importante des ressources étant issues de contributions extrabudgétaires et le budget ordinaire en valeur nominale de la FAO étant resté inchangé au cours des 12 dernières années;
- b. évolution des initiatives et des objectifs mondiaux au titre desquels la FAO doit aider les pays et assurer le suivi des progrès accomplis;
- c. transformation numérique et évolution des modalités de travail;
- d. repositionnement du système des Nations Unies entraînant l'instauration de nouvelles modalités de programmation et des changements sur le plan de l'efficacité dans l'environnement opérationnel.

14. On trouvera ci-dessous des informations plus détaillées sur deux de ces facteurs, à savoir les changements relatifs aux niveaux de revenu des pays et ceux concernant l'envergure, la complexité et les modalités de financement des activités gérées par les bureaux de pays de la FAO.

Niveaux de revenu des pays, développement économique et évolution du contexte national

15. Dans la région Afrique, les niveaux de revenu ont légèrement augmenté au cours des trente dernières années, de nombreux États accédant aux catégories des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (40 pour cent, contre 19 pour cent en 1993). Cependant, 45 pour cent des pays restent dans la catégorie des pays à faible revenu, tandis que seulement 15 pour cent des pays sont dans la catégorie des pays à revenu élevé et de ceux à revenu intermédiaire de la tranche supérieure.

16. En dépit de ces progrès concernant les niveaux de revenu des pays, l'Afrique n'est pas en passe d'atteindre les cibles en matière de sécurité alimentaire et de nutrition de l'ODD 2. Après une longue période d'amélioration entre 2000 et 2013, la faim s'est considérablement aggravée et la majeure partie de cette détérioration s'est produite entre 2019 et 2020¹⁰. Dans le cadre de l'examen de la présence des bureaux de pays de la FAO, il faut donc non seulement tenir compte du niveau de revenu des pays, mais aussi de leur catégorisation plus précise (petits États insulaires en développement et pays à faible revenu et à déficit vivrier, par exemple) et d'autres facteurs qui ont une incidence sur la sécurité alimentaire et le développement durable, tels que la vulnérabilité face aux catastrophes naturelles, au changement climatique, aux conflits et aux crises prolongées.

Envergure et financement des activités gérées par les bureaux de pays de la FAO

17. Ces 10 dernières années, le contexte opérationnel de la FAO a profondément évolué: les ressources du Programme ordinaire sont restées globalement stables tandis que les ressources extrabudgétaires ont presque doublé. En 2022, les bureaux de pays de la FAO dans la région Afrique ont géré 715 projets actifs dont le budget s'est élevé à 1,7 milliard d'USD au total. Dans le Programme de travail et budget 2024-2025, les ouvertures de crédits nettes pour la région Afrique sont établies à 160 millions d'USD. Les contributions extrabudgétaires devraient être cinq fois et demie supérieures à ce montant et atteindre, selon les estimations, 880 millions d'USD, ce qui montre la dépendance croissante à l'égard de ces contributions et leur importance.

18. On observe, d'une part, un écart qui se creuse entre le montant des ressources liées au Programme ordinaire et celui des ressources extrabudgétaires et, d'autre part, des variations de plus en plus importantes quant au montant et au degré de complexité des portefeuilles de projets dans les pays. Quatre pays regroupaient plus de 40 pour cent des ressources extrabudgétaires mobilisées et gérées en 2022 dans la région (Malawi, République démocratique du Congo, Somalie et Soudan du Sud).

19. Or, en dépit de ces profonds changements relatifs aux attentes vis-à-vis de la FAO ainsi qu'à l'envergure et au financement des activités depuis 10 ans, le modèle de dotation en personnel des bureaux de pays de la FAO au titre du Programme ordinaire n'a pas évolué.

V. Défis et lacunes

20. Cinq principaux défis et lacunes doivent être respectivement relevés et comblés afin d'améliorer le fonctionnement des bureaux de pays dans le contexte actuel, dans la limite des montants affectés au réseau des bureaux décentralisés au titre du budget ordinaire aux niveaux mondial et régional:

- a. Les critères d'allocation de ressources du Programme ordinaire¹¹ aux bureaux de pays de la région ne sont pas établis en fonction de modèles définis.
- b. Les profils de poste qui relèvent du Programme ordinaire ne sont pas bien adaptés aux réalités actuelles, au degré de complexité ni à l'évolution des exigences concernant les activités des bureaux.
- c. L'organisation structurelle, budgétaire et administrative des bureaux de pays est rigide. Par exemple, 97 pour cent des ressources allouées au titre du Programme ordinaire servent à financer les postes inscrits au budget.

¹⁰ FAO, CEA et CUA. 2021. Afrique – Aperçu régional de l'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition 2021 – Statistiques et tendances. Accra. <https://doi.org/10.4060/cb7496fr>.

¹¹ À l'exception des ressources du Programme de coopération technique (PCT).

- d. La singularité des situations des pays et les divergences de leurs besoins ne sont pas prises en compte.
- e. Le niveau de risque s'est accru du fait de l'ampleur plus importante des programmes de pays financés par des contributions extrabudgétaires. Le fait que des procédures administratives et opérationnelles qui soient adaptées aux objectifs poursuivis et des délégations de pouvoir suffisantes assorties de capacités renforcées de contrôle opérationnel et interne ne soient pas pleinement en place empêche de mener à bien les activités à l'échelle nécessaire tout en assurant une gestion efficace des risques.

VI. Mesures d'amélioration proposées

21. Pour faire face à l'évolution du contexte, relever les défis et combler les lacunes, il est proposé de prendre des mesures visant à apporter les transformations suivantes aux bureaux des pays de la région:

- a. un modèle d'activité renouvelé, qui reflète mieux les contextes nationaux sur la base de principes et de critères convenus;
- b. une souplesse accentuée grâce à un ajustement stratégique des profils des postes financés dans le cadre du Programme ordinaire, ainsi que le recours accru à des ressources sans affectation particulière (dépenses générales de fonctionnement) qui sont adaptées à l'évolution des contextes et à la complexité des interventions dans certains pays (mesure qui consiste notamment à faire en sorte que les fonctions du personnel relevant du Programme ordinaire cadrent avec les fonctions essentielles);
- c. une agilité renforcée par la mise en commun de ressources au niveau régional, qui permet de combler les besoins propres à chaque pays de manière plus ciblée et plus efficace;
- d. une approche programmatique renforcée par l'ajout de ressources extrabudgétaires aux ressources du budget ordinaire au niveau national.

22. Les principes généraux qui régissent les ajustements proposés sont les suivants: l'approche et les allocations de ressources sont adaptées aux évolutions, aux spécificités, aux capacités et aux besoins des pays; la souplesse, l'accroissement de l'agilité et le renforcement des capacités sont établis en tant que caractéristiques intrinsèques; la structure des effectifs des bureaux est le fruit d'approches modernes en matière de fonctionnement et d'exécution, une attention particulière étant accordée aux contrôles internes; les changements sont opérés progressivement, notamment en tenant compte du taux d'occupation des postes et de l'érosion naturelle des effectifs; les ajustements proposés n'ont pas d'incidence néfaste sur l'allocation budgétaire régionale en faveur du réseau des bureaux de représentants de la FAO.

Ajustements à apporter à la représentation au niveau des pays, aux structures des bureaux de pays et aux allocations y afférentes au titre du Programme ordinaire

23. Un modèle d'activité souple et solidement étayé est indispensable à une coopération plus efficace afin de relever les défis d'aujourd'hui et de procéder aux ajustements qui s'imposent pour faire face aux nouvelles dynamiques et futures demandes. Les bureaux de pays de la FAO doivent pouvoir s'adapter rapidement à la nature et à la taille du portefeuille de projets dans les pays, en adoptant une approche programmatique à l'appui du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et des CPP.

24. On trouve quatre modèles, qui sont chacun composés de deux sous-catégories, dans le tableau 2. Ces quatre modèles, qui sont à appliquer en prenant en compte la situation et les particularités propres aux pays, tiennent compte d'une combinaison de facteurs: niveau de revenu du pays et catégorisation plus précise au titre du niveau de revenu (petits États insulaires en développement et pays à faible revenu et à déficit vivrier, par exemple); facteurs de vulnérabilité particuliers, tels que les effets du changement climatique, les conflits ou les crises prolongées; taille du programme de pays; et emplacement du bureau de pays par rapport au Bureau régional ou sous-régional.

25. Chaque modèle est assorti d'une proposition formulée à titre indicatif de dotation en effectifs financés par le Programme ordinaire, l'objectif étant de relever les défis liés à l'exécution du mandat mondial de la FAO, qui prend diverses formes, dans un contexte en rapide mutation. Grâce à ces modèles, environ 10 pour cent des ressources globales seraient disponibles, ce qui apporterait de la souplesse dans les dépenses, notamment au profit d'autres dépenses consacrées aux ressources humaines et des dépenses générales de fonctionnement¹². Les modèles et les pays qui figurent dans le tableau seront examinés régulièrement de sorte que le système soit réactif à l'évolution des circonstances.

Tableau 2: Modèles proposés (financement au titre du Programme ordinaire)

Modèles de bureaux de pays	Nombre indicatif de postes financés dans le cadre du Programme ordinaire (personnel de base)
Modèle 1: Pays où sont menés des programmes de grande envergure et/ou qui sont confrontés à des défis économiques, environnementaux et sociaux de grande ampleur	
1.A – Pays touchés par une crise et/ou pays où sont menés des programmes de grande envergure	Jusqu'à sept (7) membres du personnel de base
1.B – Pays à faible revenu/à revenu intermédiaire de la tranche inférieure qui figurent également parmi les pays les moins avancés et/ou les pays à faible revenu et à déficit vivrier	Jusqu'à sept (7) membres du personnel de base
Modèle 2: Pays à revenu intermédiaire	
2.A – Pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure	Jusqu'à cinq (5) membres du personnel de base + gouvernement encouragé à détacher des fonctionnaires
2.B – Pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure	Un (1) membre du personnel de base (un représentant de la FAO recruté sur le plan international) + appropriation renforcée à l'échelle nationale et contribution encouragée
Modèle 3: Petits États insulaires en développement (PEID) et pays enclavés	
3.A – PEID de petite taille (population inférieure à 100 000 habitants)	Un (1) correspondant national (CN) + augmentation du budget alloué aux ressources humaines hors fonctionnaires et aux dépenses générales de fonctionnement
3.B – PEID de plus grande taille et petits pays enclavés	Un (1) fonctionnaire du cadre organique recruté sur le plan national (FRN) + augmentation du budget alloué aux ressources humaines hors fonctionnaires et aux dépenses générales de fonctionnement
Modèle 4: Bureaux de représentants de la FAO qui partagent des locaux avec le Bureau régional ou sous-régional	
4.A – Bureau de pays qui partage des locaux avec le Bureau régional	Un (1) FRN (le représentant régional [adjoint] assumant la fonction de chef du bureau de pays)
4.B – Bureau de pays qui partage des locaux avec le Bureau sous-régional	Un (1) FRN (le coordonnateur sous-régional assumant la fonction de chef du bureau de pays)

¹² Contre 3 pour cent actuellement.

26. Dans la région Afrique, les pays en proie à une crise et ceux où sont menés des programmes de grande envergure (modèle 1.A) et les pays à faible revenu/à revenu intermédiaire de la tranche inférieure qui figurent également parmi les pays les moins avancés et/ou les pays à faible revenu et à déficit vivrier (1.B) auront plus d'agilité dans l'allocation des ressources du Programme ordinaire, ce qui leur permettra de mener à bien les activités à l'échelle requise et d'être davantage à la hauteur des défis et de la complexité de l'environnement opérationnel qui leur est propre. Les effectifs de base seront constitués d'un représentant de la FAO recruté sur le plan international et de membres du personnel recrutés sur le plan national. Grâce à l'accroissement des ressources présentant davantage de souplesse (dépenses liées aux ressources humaines hors fonctionnaires/dépenses générales de fonctionnement), les bureaux de pays pourront opérer avec agilité en fonction des besoins en matière d'appui dans des domaines clés: besoins imprévus concernant certaines priorités d'ordre technique, élaboration de programmes et appui en faveur de ceux-ci, et gestion des risques et contrôles internes. Les pays dans lesquels de nombreux projets sont financés par des ressources extrabudgétaires tireraient en outre des avantages d'allocations de fonds suffisantes et complémentaires, qui se renforceraient mutuellement, comme cela est indiqué dans la section VI.

27. Dans les pays à revenu intermédiaire, il est préconisé de renforcer l'appropriation des projets de manière progressive et de partager les coûts à la mesure des capacités nationales (modèle 2). Les effectifs de base seront constitués d'un représentant de la FAO recruté sur le plan international et de membres du personnel recrutés sur le plan national, et les gouvernements seront encouragés à envisager de détacher d'autres fonctionnaires nationaux dans les bureaux de pays. Pour les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, le renforcement de l'appropriation et de la contribution nationales permettra de mieux tirer parti des capacités de développement et des capacités institutionnelles du pays à l'appui de ses priorités, ainsi que du potentiel de coopération Sud-Sud aux niveaux régional et mondial.

28. Une attention particulière est accordée aux PEID et aux pays enclavés (modèle 3) afin de tenir compte de leur vulnérabilité croissante et des menaces liées au changement climatique. Les capacités des bureaux de pays dans la région Afrique seraient renforcées par des modèles de dotation en personnel appropriés¹³ et par l'allocation annuelle de ressources sans affectation particulière en soutien aux capacités locales d'élaboration et de mise en œuvre des projets et programmes. Les représentants de la FAO en service auprès de PEID de taille supérieure dans une configuration d'accréditations multiples recevraient le concours d'un assistant du représentant de la FAO (FRN) recruté localement. Les ajustements proposés contribueraient en outre à promouvoir la présence de la FAO au sein des équipes de pays des Nations Unies ainsi que la coordination et la collaboration avec ces organes. D'autres types de mesures sont envisageables: i) tirer parti des ressources et appuis régionaux et/ou relatifs aux projets afin d'accroître les allocations reçues; ii) renforcer les capacités en s'appuyant (sur la base d'un roulement) sur du personnel détaché au profil idoine issu des bureaux régionaux, sous-régionaux et/ou du siège; iii) demander aux donateurs de détacher du personnel d'appui spécialisé.

29. Les bureaux de représentants de la FAO qui partagent des locaux avec le Bureau régional/sous-régional (modèle 4) seront restructurés afin qu'ils puissent tirer pleinement profit de l'appui et de l'expertise solides qui sont disponibles dans ces bureaux.

¹³ Le modèle 3 s'applique aux PEID et aux pays enclavés dont les capacités actuelles du bureau de pays sont inférieures à celles du modèle.

30. Tous les modèles sont corrélés à une évolution de la composition des effectifs des bureaux de pays de la FAO, qui comprenaient, en général, plusieurs coursiers (assumant des tâches de distribution directe de courrier et de documents), réceptionnistes, aide-bibliothécaires et assistants aux archives, assistants administratifs et assistants de bureau. Cependant, la transformation numérique, l'intégration verticale d'activités administratives qui ne dépendent pas du lieu d'exécution au sein du Centre des services communs à Budapest et l'évolution des modalités de travail ont modifié les exigences, ouvert des possibilités et élargi la palette d'outils, ce qui nécessite l'adaptation de la FAO. Il existe désormais des postes d'assistants aux ressources en matière d'information dans de nombreux bureaux et le temps libéré permet aux fonctionnaires d'accomplir davantage de travaux importants, en particulier dans les bureaux décentralisés, ce qui remet en question l'idée que des fonctions particulières sont requises pour mener à bien certaines tâches.

31. Les pays à revenu élevé souhaitent peut-être renforcer leurs partenariats avec la FAO en accueillant des pôles de connaissances régionaux qui auraient des caractéristiques distinctes et des fonctions complémentaires, afin de tirer parti du plein potentiel de la FAO et d'opérer une transformation des systèmes agroalimentaires qui se fonde sur l'innovation.

Agilité et souplesse supplémentaires

32. Au-delà des changements proposés dans la représentation, la structure et l'allocation budgétaire au niveau des pays, qui sont exposés dans le tableau 2, des capacités supplémentaires seront intégrées afin de mettre en place une «avance de fonds». Ces ressources permettront de satisfaire les nouveaux besoins, de faire face à l'évolution rapide des situations dans les pays et/ou à prêter l'appui requis pour l'élaboration de programmes. Des ressources équivalentes à environ 12 pour cent des dépenses de personnel du réseau des bureaux de représentants de la FAO dans la région seront mises en réserve au niveau régional et pourront, en fonction des besoins, être allouées rapidement aux bureaux de pays afin de satisfaire sans tarder des besoins spécifiques (par exemple pour fournir un appui à l'élaboration de programmes, surtout dans les pays qui ont un portefeuille très peu fourni, intervenir en cas de goulet d'étranglement administratif, faire face à des risques particuliers, etc.).

VII. Mesures supplémentaires

33. On trouvera ci-dessous, à titre d'information, des mesures à examiner dans le cadre de futures évolutions; certaines d'entre elles étant déjà en cours de mise en œuvre. Ces mesures ont été conçues en appliquant un principe d'allocations de ressources sans incidence financière aux bureaux décentralisés au titre du Programme ordinaire, en assurant une bonne gestion des risques et en tenant compte des spécificités et du niveau de vulnérabilité des pays (par exemple PEID).

Gestion de programmes ou de projets extrabudgétaires

34. Compte tenu du nombre croissant de pays qui gèrent de grands projets et programmes complexes financés par des ressources extrabudgétaires, il devient plus délicat de garantir des capacités d'exécution en temps opportun et de grande qualité tout en assurant des capacités qui permettent une gestion adéquate et conforme de la réserve de ressources confiées. Pour y parvenir, il faut renforcer les capacités opérationnelles, mettre en place des mesures particulières de conformité et de contrôle interne et assurer une dotation en personnel conforme aux normes minimales pour les bureaux de pays. Cette approche contribuera non seulement à la mise en conformité mais permettra également de renforcer l'efficacité et l'efficacité de l'exécution des projets. Par conséquent, il est proposé de mettre en commun et d'utiliser systématiquement les ressources des projets/extrabudgétaires qui sont approuvées à l'appui du Fonds d'indemnisation du personnel afin de bien gérer les ressources. Cela permettra, dans le même temps, de concourir à l'appui opérationnel prêté aux projets et de garantir le renforcement des mesures de contrôle interne et de la gestion des risques au cours de la mise en œuvre des activités sur le terrain.

35. On trouve dans les deux exemples ci-dessous des suggestions d'exigences minimales en matière de dotation en effectifs financés au titre de ressources extrabudgétaires complémentaires (nationales et/ou internationales). Ces capacités permettent d'assurer une gestion adéquate et l'exécution de projets/programmes financés par des ressources extrabudgétaires en atténuant les risques et en fournissant un appui au niveau des pays:

- a. Membres du personnel qui pourraient être financés au moyen de ressources extrabudgétaires dans le cadre de l'exécution directe d'un portefeuille de projets de grande envergure (entre 100 et 300 millions d'USD): représentant adjoint de la FAO (P-5); spécialiste de la sécurité alimentaire (P-5/P-4); chef des opérations/coordonnateur pour les situations d'urgence (P-5) (en cas de portefeuille d'activités axé sur les interventions d'urgence); gestionnaire de projet(s) (P-4/P-5) (nombre dépendant de la structure du pays, par exemple État fédéral ou autre modèle); fonctionnaire chargé des achats (P-4/P-3); fonctionnaire chargé de la logistique (P-3); fonctionnaire chargé des opérations (P-3/P-4); fonctionnaire chargé du suivi et de l'évaluation (P-3); fonctionnaire administratif/financier ou chargé des ressources humaines (P-4/P-3); fonctionnaire chargé de la conformité/la déontologie/la protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PEAS) (P-4); fonctionnaire chargé de la communication (P-3); fonctionnaire chargé de la sécurité (P-4) (en cas de risques importants dans le pays).
- b. Membres du personnel qui pourraient être financés au titre de ressources extrabudgétaires dans le cadre de l'exécution directe d'un portefeuille de projets de petite envergure (entre 5 et 25 millions d'USD): spécialiste de la sécurité alimentaire (consultant recruté sur le plan national ou international); gestionnaire de projet (consultant) ou fonctionnaire chargé des opérations (P-3); fonctionnaire chargé de la conformité/la déontologie/la PEAS (FRN); agent de sécurité (FRN ou consultant).

36. On poursuivra le dialogue avec les donateurs et on élaborera des directives internes, selon qu'il conviendra, pour assurer une dotation en personnel conforme aux normes minimales.

Cadre de gestion

37. Pour contribuer à éliminer les obstacles et goulets d'étranglement auxquels est confronté le réseau des bureaux décentralisés, de profondes transformations internes et des mesures d'ajustement en matière de gestion sont en cours, notamment:

- a. la transformation stratégique de la planification des ressources institutionnelles (qui comprend le perfectionnement des processus de travail et des systèmes d'appui) qui contribuera à l'amélioration du suivi et de l'établissement de rapports, facilitera les mesures de contrôle interne et concourra au renforcement de la délégation de pouvoirs;
- b. l'intégration verticale de services d'appui – c'est-à-dire la centralisation de certaines opérations administratives spécifiques, qui ne dépendent pas du lieu d'exécution, au sein du Centre des services communs à Budapest –, avec pour corollaire une réduction des délais d'intervention, une amélioration de la cohérence et une mise en conformité homogène avec les exigences de contrôle interne;
- c. le renforcement des capacités et l'ouverture de perspectives de carrière dans les bureaux de pays, notamment par des possibilités d'évolution accordées au personnel recruté sur le plan national (formations, missions, déplacements internationaux, affectations internationales à titre temporaire, etc.) et l'élaboration d'une approche en matière de ressources humaines visant à faciliter l'accession aux postes internationaux pour le personnel national obtenant de bons résultats;
- d. l'examen stratégique du cycle des projets et des modalités opérationnelles afin d'assurer une exécution de projets adaptée à leur finalité et le perfectionnement des procédures accélérées pour les pays en situation d'urgence de niveau 3 en vue de garantir des interventions agiles et rapides.

VIII. Prochaines étapes

38. La Conférence régionale pour l'Afrique est invitée à examiner les propositions présentées à sa 33^e session qui visent à relever les défis liés à l'exécution du Cadre stratégique de la FAO au niveau des pays, et à communiquer ses observations et orientations.

39. Si les propositions faites dans le présent document sont approuvées sur le principe, des consultations individuelles seront organisées avec les pays dans le but de permettre la mise en œuvre rapide, concrète et transparente des modalités proposées.

Annexe 1

Quelques-unes des actions entreprises en 2020-2022 au niveau du siège et dans les régions afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des bureaux décentralisés

1. En 2020-2021, la FAO a entrepris une démarche ciblée en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacité du modèle d'activité des bureaux décentralisés, dans le droit fil de la restructuration des unités du siège et aux fins de la mise en œuvre de son Cadre stratégique 2022-2031. On trouvera ci-après quelques-unes des mesures prises à cet égard: i) suppression du Bureau de l'appui aux bureaux décentralisés (OSD) au siège en 2020 pour renforcer l'intégration des bureaux décentralisés dans la structure et la gestion de l'Organisation, dans l'esprit d'une FAO unie dans l'action, et pour poursuivre l'autonomisation des bureaux régionaux; ii) refonte de la structure organisationnelle des bureaux régionaux et des bureaux sous-régionaux, ces derniers faisant partie intégrante des bureaux régionaux; et iii) lancement de l'outil de suivi pour une gestion améliorée des bureaux décentralisés (COMMIT), instrument lié au Système d'information de gestion qui rend plus efficaces les capacités de contrôle permettant d'évaluer les résultats des bureaux décentralisés et l'exécution des programmes.

2. La restructuration des bureaux régionaux et sous-régionaux s'est achevée en 2022. Au niveau régional, les structures ont été calquées sur le nouveau modèle établi au siège, dans le but de rendre plus pertinent l'appui prêté aux membres par les bureaux régionaux et sous-régionaux, par l'intermédiaire des bureaux de pays, et d'améliorer sa rapidité, son rapport coût-efficacité, sa qualité technique et son efficacité. Cette restructuration (sans incidence sur le budget ni sur la dotation en personnel) s'est déroulée suivant les principes d'une FAO unie dans l'action, sous une direction collégiale à laquelle ont participé notamment les coordonnateurs sous-régionaux, afin de formuler des avis intégrés relatifs aux politiques par l'intermédiaire des équipes d'assistance technique et d'appui aux investissements et au moyen de réseaux en ligne, ce qui a permis une gouvernance régionale améliorée et interactive.

3. La transformation des structures régionales a induit des changements de modèle d'activité, qui ont notamment consisté à renforcer l'intégration entre régions et sous-régions, à penser ensemble, à planifier ensemble, à agir ensemble et à obtenir des résultats ensemble. Cela a permis d'intégrer les bureaux sous-régionaux au niveau régional, grâce à une structure adaptée qui correspond aux différents contextes régionaux et sous-régionaux, ainsi qu'aux besoins et aux capacités de chaque bureau régional ou sous-régional. La nouvelle structure des bureaux sous-régionaux comprend des capacités dans les domaines suivants: réflexion stratégique et vision prospective, appui technique multidisciplinaire, mise à profit des partenariats et des fonctions de liaison, amélioration des fonctions de contrôle et de gestion, introduction de services davantage axés sur les clients en ce qui concerne l'appui administratif et opérationnel par la promotion d'une intégration verticale et le renforcement des services d'appui, avec le bureau régional concerné ou le Centre des services communs, et adoption de modalités d'administration plus efficaces et plus efficaces aux fins de la mise en place d'une FAO numérique partout dans le monde.

4. Les régions ont élaboré un organigramme fonctionnel général commun (voir la figure 1).

Figure 1: Bureaux régionaux – Organigramme fonctionnel général commun



5. La structure révisée a été dotée de la souplesse nécessaire pour adapter ses principaux éléments aux spécificités de chaque région. On trouve dans les figures 2 à 6 ci-dessous les structures transformées du Bureau régional pour l'Afrique (RAF) et des bureaux sous-régionaux pour l'Afrique centrale (SFC), l'Afrique de l'Est (SFE), l'Afrique australe (SFS) et l'Afrique de l'Ouest (SFW), structures auxquelles des éléments propres à la région concernée ont été intégrés.

Figure 2. Bureau régional de la FAO pour l'Afrique (RAF) – Structure transformée

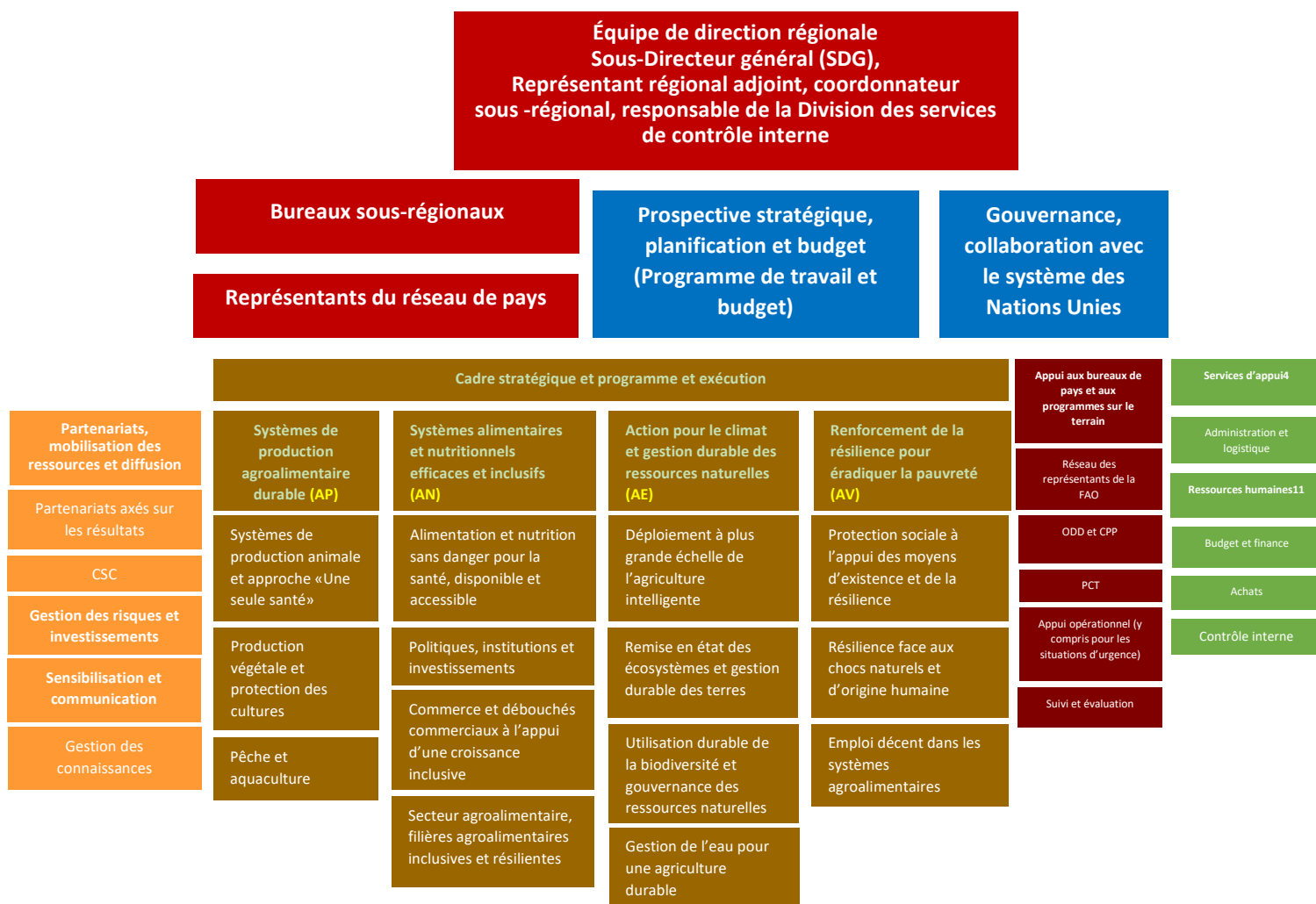


Figure 3. Bureau sous-régional de la FAO pour l'Afrique centrale (SFC) – Structure transformée

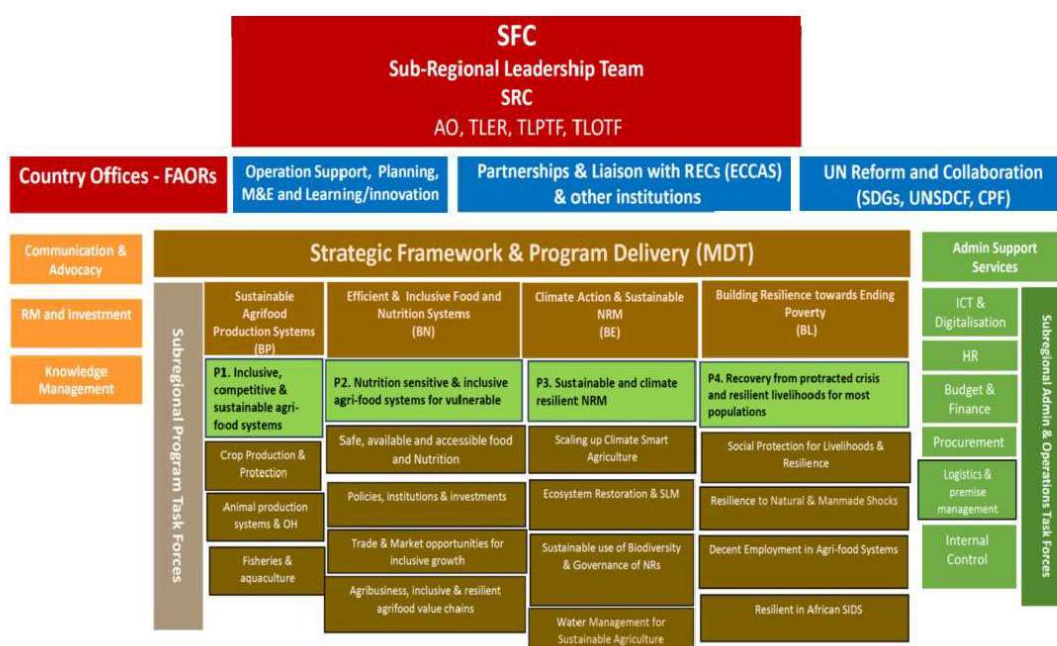
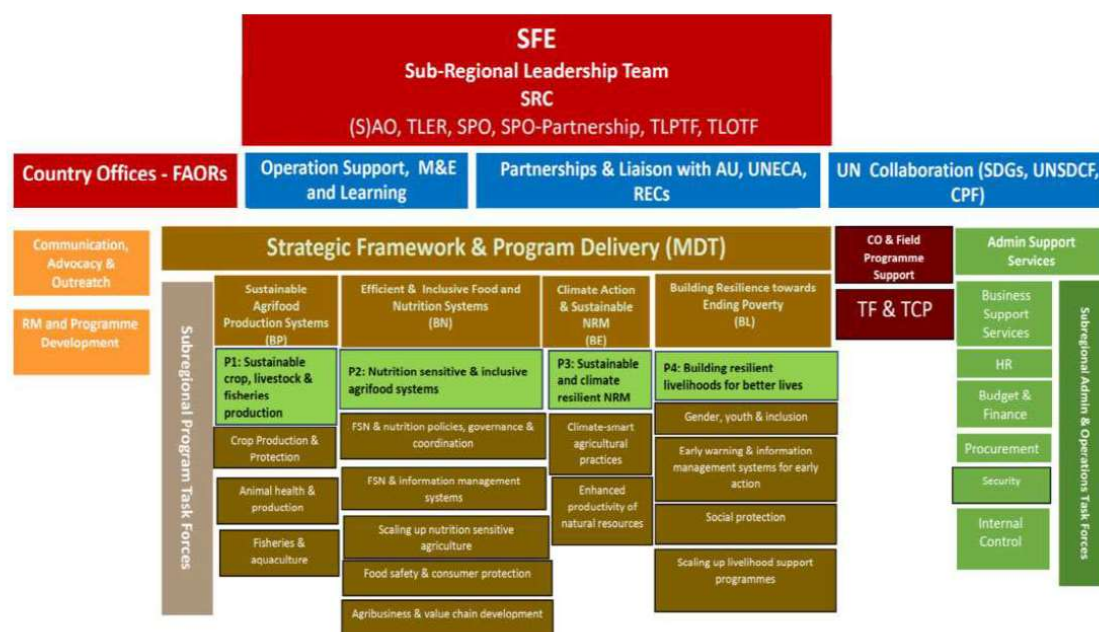


Figure 4. Bureau sous-régional de la FAO pour l'Afrique de l'Est (SFE) – Structure transformée



TLER: *Team Leader for Emergency and Resilience* (chef de l'équipe chargée des urgences et de la résilience)

AO: *Administrative Officer* (fonctionnaire administratif)

SPO-Partnerships: *Senior Programme Officer-Partnership* (fonctionnaire principal chargé des partenariats)

TLPTF: *Team Leader for Programme Task Force* (chef de l'équipe spéciale chargée des programmes)

TLOTF: *Team Leader for Operation Task Force* (chef de l'équipe spéciale chargée des opérations)

Figure 5. Bureau sous-régional de la FAO pour l'Afrique australe (SFS) – Structure transformée

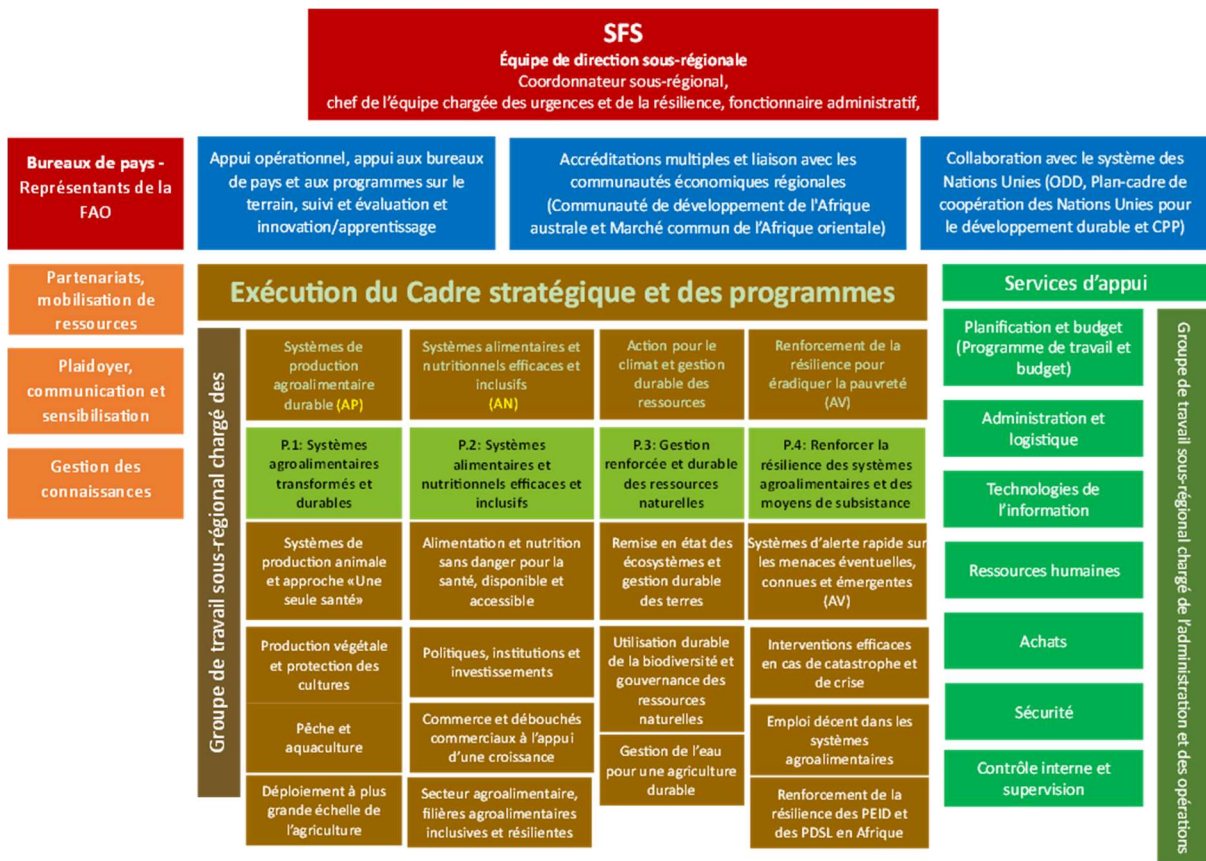


Figure 6. Bureau sous-régional de la FAO pour l'Afrique de l'Ouest (SFW) – Structure transformée

