



# CONFERENCE REGIONALE DE LA FAO POUR L'AFRIQUE

## Trentième session

**Khartoum (Soudan), 19-23 février 2018**

**Réseau de bureaux décentralisés**

## Résumé

Il est essentiel d'actualiser la couverture des bureaux décentralisés de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), afin de l'adapter à la situation actuelle et d'obtenir plus de souplesse, d'efficacité et de résultats dans la mise en œuvre des objectifs stratégiques. L'examen du réseau de bureaux décentralisés dans la région Afrique a pour objet d'en renforcer les capacités de telle sorte qu'il puisse répondre de façon adéquate aux priorités et besoins spécifiques des pays.

Il est important pour les États membres de la région d'accompagner la mobilisation de ressources et les efforts de la FAO visant à créer des partenariats et de contribuer aux mécanismes de financement régionaux, comme le Fonds fiduciaire africain de solidarité ou le Fonds fiduciaire unilatéral, afin de favoriser l'innovation et la transposition à l'échelle supérieure d'initiatives réussies. Il faut continuer à renforcer les partenariats avec les États membres, en collaboration avec les institutions sous-régionales, régionales et internationales, afin de fournir des conseils en matière d'élaboration de politiques, de renforcer les capacités et de mettre à profit les résultats des activités normatives de la FAO.

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



**Suite que la Conférence régionale est invitée à donner:**

- i) approuver les principes et les critères généraux proposés pour l'examen de la couverture des bureaux décentralisés de la FAO en adoptant des dispositions souples;
- ii) reconnaître la nécessité d'examiner la couverture mondiale de la FAO, afin de prêter un appui plus efficace aux États membres, en particulier les pays qui font face à d'importants défis économiques et sociaux;
- iii) accueillir favorablement l'examen du modèle de dotation en personnel des bureaux de pays, afin de bénéficier de plus de souplesse et de procéder à des ajustements en fonction des besoins émergents des pays;
- iv) prendre acte des efforts déployés par l'Organisation dans la région pour renforcer les partenariats nationaux et internationaux avec les principales parties prenantes, afin de fournir un appui plus efficace en matière de normes et sur le terrain;
- v) se féliciter des travaux importants de l'Organisation au niveau des pays, en présentant les résultats obtenus lors de la célébration du quarantième anniversaire de nombreuses représentations de la FAO dans la région;
- vi) saluer l'initiative du quarantième anniversaire, qui est une occasion de renouveler l'engagement de l'Organisation d'être durablement présente sur le terrain et d'assurer en même temps souplesse, efficacité et un degré élevé de capacité technique;
- vii) souligner qu'il faudra continuer à donner la priorité aux partenariats et à la mobilisation de ressources au niveau décentralisé, en mettant l'accent sur la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire et sur une collaboration plus étroite avec les organismes des Nations Unies dont le siège est à Rome et les autres institutions du système des Nations Unies.

## I. Contexte

1. Le Conseil, à sa cent cinquante-troisième session, a demandé que l'Examen indépendant du réseau des bureaux décentralisés soit réalisé lors des conférences régionales de 2016. Toutes les conférences régionales se sont montrées favorables au document et ont apporté leur soutien aux principes et aux critères généraux proposés pour l'examen de la couverture des bureaux décentralisés de la FAO.

2. Compte tenu des avis émis par les conférences régionales et par les participants au Comité du Programme et au Comité financier qui se sont tenus en mai 2016, le Conseil, à sa cent cinquante-quatrième session:

- a reconnu qu'il fallait actualiser la couverture des bureaux décentralisés en faisant preuve de souplesse et sans augmenter le budget global du réseau décentralisé. Il a en outre approuvé les principes et les critères qu'il faut appliquer en tenant compte du contexte de chaque région considérée, principes et critères qui avaient été définis dans le cadre de l'Examen indépendant du réseau de bureaux décentralisés;
- a approuvé les recommandations à caractère régional émanant des conférences régionales de 2016, 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 concerné;
- a approuvé la création d'un Bureau sous-régional distinct pour l'Afrique de l'Ouest, situé de préférence dans un pays francophone, et d'un Bureau sous-régional pour les pays du Machrek, au Liban;
- s'est dit favorable au recours aux bureaux de liaison et de partenariat, ainsi qu'aux bureaux à accréditations multiples (bureaux pour lesquels le représentant de la FAO est en poste dans un autre pays); et
- a encouragé le Directeur général à poursuivre les efforts qui visent à renforcer la décentralisation et à améliorer les capacités et le contrôle interne dans les bureaux décentralisés, tout en maintenant au Siège et dans les bureaux décentralisés les capacités techniques permettant de mener à bien l'exécution du programme de travail.

3. La Conférence, à sa quarantième session en juillet 2017, a approuvé les principales conclusions du rapport sur l'évaluation indépendante des capacités techniques de l'Organisation qui a été menée en 2016 et a formulé les observations et les recommandations ci-après. La Conférence a notamment:

- i) exprimé sa satisfaction à l'égard de l'accroissement des capacités techniques de l'Organisation entre 2012 et 2016, tant au Siège que dans les bureaux décentralisés, en dépit du fait que le budget soit resté le même en valeur nominale et que le nombre de postes ait globalement diminué au cours de la période considérée;
- ii) accueilli favorablement la suggestion relative à une collaboration renforcée entre la FAO, le FIDA et le PAM dans des domaines administratifs, qui permettrait de réduire les coûts et de gagner en efficacité, tout en tirant le meilleur parti de la position de choix qu'occupe la FAO en tant que dépositaire de capacités techniques.

4. Le Conseil, à sa cent cinquante-huitième session (décembre 2017), a approuvé la nouvelle structure organisationnelle et a noté que d'autres virements budgétaires pourraient être rendus nécessaires pendant l'exercice biennal, suite aux indications données par la Conférence régionale, à l'établissement de nouveaux plans de travail et à la mise en œuvre des modalités d'application les plus efficaces.

## II. Réalisations communes aux cinq régions

5. Comme l'indique le PTB 2018-2019, le Secrétariat a entrepris de réexaminer la portée et les modalités de la couverture du réseau décentralisé dans chaque région, conformément aux instructions données par le Conseil à sa cent cinquante-quatrième session (mai-juin 2016).
6. Les modèles actuels de dotation en personnel des bureaux de pays ne cadrent pas bien avec les besoins de ces derniers. En particulier, la part très importante des ressources consacrées aux dépenses de personnel dans les ouvertures de crédit nettes du réseau des bureaux des représentants de la FAO limite les possibilités pour l'Organisation de s'adapter aux nouveaux besoins et d'investir dans les nouvelles compétences techniques nécessaires. Partant, le Secrétariat va progressivement modifier les modalités de la couverture du réseau décentralisé durant l'exercice biennal et prendre des mesures pour permettre une utilisation plus souple des ressources inscrites au budget. Dans cette optique, un modèle réaménagé de dotation en personnel sera mis en place progressivement pour les bureaux de pays, en fonction, entre autres, de l'envergure et de la complexité des programmes mis en œuvre dans les pays, et notamment des contributions volontaires et partenariats. Au fil du temps, cette approche permettra de réaffecter une partie des ouvertures de crédits nettes à l'intérieur de l'enveloppe budgétaire du réseau des bureaux de pays de chaque région, sans incidence financière, en fonction de l'évolution des besoins et priorités spécifiques des différents pays (pays à faible revenu et à déficit vivrier [PFRDV], pays à faible revenu et pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, petits États insulaires en développement [PEID]). La priorité sera donnée aux investissements dans les capacités techniques, la création de partenariats, les activités de diffusion et la coopération Sud-Sud ou triangulaire.
7. Afin que la taille des bureaux de pays de la FAO et les ressources qui leur sont affectées correspondent aux besoins et aux contextes des pays, des négociations sont en cours avec certains pays ayant un programme restreint et un faible taux d'exécution, afin de transformer leurs bureaux des représentants à part entière en bureaux à accréditations multiples. Un premier accord a été signé avec le Costa Rica en 2017. En ce qui concerne les pays ayant de meilleurs taux d'exécution, des négociations sont actuellement menées pour transformer leurs bureaux à accréditations multiples en bureaux de représentant à part entière ou pour créer un bureau à accréditations multiples, sans incidence financière, lorsqu'il n'y en a pas. Des négociations concernant les bureaux de liaison et de partenariat sont en cours avec les pays à revenu intermédiaire et à revenu élevé qui sont intéressés. Un nouveau Bureau de liaison et de partenariat a été installé au Mexique en octobre 2017, ce qui porte leur nombre à six.
8. Afin de renforcer l'assistance technique destinée aux États membres, un nouveau Bureau sous-régional pour les pays du Machrek (SNM) est en cours d'installation à Beyrouth (Liban), le Gouvernement libanais ayant donné son accord pour l'accueillir. L'équipe multidisciplinaire de ce bureau, qui doit être financée exclusivement par des ressources extrabudgétaires, comprendra des spécialistes dans les domaines des politiques, de la résilience, du changement climatique, de la protection des végétaux, de l'agro-industrie, des organisations rurales et de la vulgarisation. Le poste de Coordonnateur sous-régional qui figure parmi les postes prévus au budget pour ce bureau était initialement un poste de Représentant de la FAO au Liban. Le nouveau Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest (SFW) devrait être établi début 2018. La composition exacte de l'équipe multidisciplinaire de ce bureau est toujours en cours d'examen, mais sera issue d'une combinaison de transferts de postes du Bureau régional pour l'Afrique (RAF), qui assure actuellement les fonctions de la sous-région, et de postes financés dans le cadre d'un accord avec le pays hôte. Le Bureau sous-régional pour les États membres du Conseil de coopération du Golfe et le Yémen (SNG) bénéficie actuellement d'un renforcement, grâce à un soutien supplémentaire du Gouvernement des Émirats arabes unis. La nouvelle équipe multidisciplinaire de ce bureau apportera des connaissances spécialisées dans les domaines du développement économique et social, de la production végétale et de la protection des plantes, de la gestion des ressources en eau et de l'irrigation, de la pêche et de l'aquaculture et du développement de l'élevage.

9. En outre, les capacités des cinq bureaux régionaux de la FAO en matière de programmation et de mise en œuvre ont été renforcées au moyen de la création d'un nouveau poste de haut fonctionnaire, Chef de programme régional, qui aura la responsabilité globale de la formulation, de la mise en œuvre et du suivi de l'ensemble du programme de travail de la région. Cela va dans le sens du processus de consolidation du Programme stratégique et des initiatives régionales.

10. Afin d'augmenter l'allocation de ressources aux pays, l'Organisation assure le suivi de l'application des engagements des gouvernements relatifs à l'accord avec le pays hôte, comme les versements de la contribution de contrepartie en espèces des gouvernements (CCEG) et les contributions en nature, qui sont en suspens. Parallèlement, les renégociations de certains anciens accords de siège sont actuellement menées. Elles consistent notamment à actualiser les contributions des gouvernements, afin de mieux tenir compte de la situation économique du pays concerné. Ces travaux sont en cours, mais ce processus peut être long, en raison de sa nature.

11. Il est également important de mentionner que l'établissement de rapports de qualité est l'un des domaines clés que l'on cherche à améliorer dans les bureaux décentralisés de la FAO. En 2017, la phase initiale du processus d'établissement de rapports sur les contrôles internes a été lancée dans les cinq régions. L'établissement de rapports sur les contrôles internes a remplacé les listes de contrôle annuelles pour les représentants de la FAO. Ce processus est un engagement à long terme qui vise également à rationaliser les activités des bureaux décentralisés et à intégrer le Questionnaire sur les contrôles internes parmi d'autres obligations en matière de communication d'informations, notamment une évaluation des risques externe. Fin décembre 2017, tous les questionnaires sur les contrôles internes des bureaux de pays avaient été soumis. Sur la base de ces questionnaires, chaque Bureau régional rédigera des lettres de déclaration sur lesquelles s'appuiera le Directeur général pour préparer la déclaration sur le contrôle interne. La direction de haut niveau, avec l'approbation et l'appui complets des organes directeurs et des commissaires aux comptes, continue à mettre sur l'accent sur la nécessité de réaliser des contrôles internes stricts et d'assurer une gestion des risques efficace.

12. Un renforcement de la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome est actuellement mené aux niveaux national, régional et mondial. Les organismes sis à Rome sont pleinement engagés à contribuer de façon conjointe au Programme de développement durable à l'horizon 2030 et à travailler ensemble pour aider les pays à mettre celui-ci en œuvre. Les bonnes pratiques sont actuellement approfondies et reproduites dans différents contextes: l'accent est mis sur les difficultés, les approches et les innovations communes, les activités conjointes efficaces sont transposées à l'échelle supérieure et des initiatives communes sont élaborées. En septembre 2017, les chefs des trois organismes ayant leur siège à Rome se sont rendus ensemble en Éthiopie pour accomplir la toute première mission conjointe menée dans un pays et ont lancé un appel commun au renforcement des investissements visant à accroître la résilience des populations face aux sécheresses et aux effets des bouleversements climatiques. Au niveau des pays, les organismes sis à Rome travaillent de concert à la programmation, à la formulation et à la mise en œuvre des projets. À titre d'exemple, le Bureau de la FAO au Soudan a signé une déclaration de niveau national avec le PAM, afin d'améliorer la durabilité et les effets des interventions sur les programmes de pays et d'approfondir la collaboration et les partenariats au niveau national. Par ailleurs, le nombre de pays dans lesquels la FAO et le FIDA partagent leurs locaux ne cesse de croître et s'élève désormais à huit, conformément à l'accord-cadre signé par les deux organisations en 2013.

13. Dans le contexte de la résolution 71/243 de l'Assemblée générale des Nations Unies sur l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système, le Secrétaire général de l'ONU a présenté aux États Membres, pour examen et approbation, une proposition de réforme pour un système des Nations Unies pour le développement plus efficace, cohérent et responsable, qui permette d'apporter tout le soutien nécessaire à l'accomplissement du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Cette réforme passe par d'importants aménagements en ce qui concerne les compétences et les mécanismes de direction, de coordination et de responsabilisation du système. La réforme doit se dérouler suivant sept fils conducteurs: i) obtention de résultats au niveau du système, ii) une nouvelle génération d'équipes de pays des

Nations Unies, iii) redynamisation du système des coordonnateurs résidents des Nations Unies, iv) refonte de l'approche régionale, v) amélioration du contrôle et de la reddition de comptes, vi) développement des partenariats et vii) un nouveau pacte en matière de financement. La réforme prévoit un calendrier variable pour la mise en œuvre des différentes propositions et son application dépend du soutien des États Membres. La FAO est en train d'analyser les implications de cet ensemble de propositions de réforme tout en s'engageant activement auprès du système des Nations Unies pour le développement aux niveaux des pays et au niveau régional afin de soutenir l'initiative du Secrétaire général.

### **III. Résultats obtenus et difficultés rencontrées dans le réseau de bureaux décentralisés en Afrique**

14. Afin de renforcer l'assistance technique destinée aux États membres, un nouveau Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest est en cours d'installation à Dakar (Sénégal). L'Accord avec le pays hôte a été signé le 28 janvier 2018 pendant le Sommet de l'Union africaine et l'ensemble du processus de mise en place devrait être terminé au premier semestre 2018. La composition exacte de l'équipe multidisciplinaire de ce bureau est en cours d'examen; le Bureau panachera des transferts de postes du Bureau régional pour l'Afrique (RAF), qui assure actuellement les fonctions de la sous-région, et des postes financés dans le cadre d'un Accord avec le pays hôte.

15. Afin de renforcer les capacités techniques du Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale (SFC), une solide équipe multidisciplinaire sera maintenue à Libreville. Il est donc vivement recommandé que le gouvernement hôte s'engage à assurer un soutien suffisant au Bureau. Les principales activités de ce Bureau portent notamment sur les forêts, la pêche, l'élevage, les terres et les eaux, la nutrition et les politiques. Un spécialiste du suivi et de l'évaluation a été recruté dans la sous-région, afin d'appuyer la mise en œuvre des projets, le partage d'informations et la visibilité. En ce qui concerne les forêts, des initiatives spécifiques sur les sous-produits forestiers et le gibier ont été mises en place, afin de répondre aux demandes spécifiques à la sous-région.

16. Le Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale (SFE) a été renforcé, afin d'améliorer son rôle de liaison et les partenariats établis avec l'Union Africaine (UA) et la Commission économique pour l'Afrique (CEA), dont le siège se trouve à Addis-Abeba. Plus précisément, deux nouveaux postes ont été ouverts: Spécialiste de la sécurité alimentaire et Chargé des politiques. La FAO et la CEA ont signé un protocole d'accord sur la coopération et ont élaboré une stratégie de mise en œuvre et un plan de mise en œuvre pour 2017-2018.

17. Afin que la structure des bureaux de pays de la FAO et les ressources qui leurs sont affectées correspondent aux besoins et aux contextes des pays, des négociations sont en cours avec certains pays ayant un programme restreint et un faible taux d'exécution, afin de transformer leurs bureaux de représentant à part entière en bureaux à accréditations multiples. En ce qui concerne les pays ayant de meilleurs taux d'exécution, des négociations sont actuellement menées pour transformer leurs bureaux à accréditations multiples en bureaux de représentant à part entière ou pour créer un bureau à accréditations multiples, sans incidence financière, lorsqu'il n'y en a pas. Des négociations concernant les bureaux de liaison et de partenariat sont en cours avec les pays à revenu intermédiaire et à revenu élevé qui sont intéressés. Elles visent à renforcer les partenariats et à apporter l'assistance technique nécessaire aux États membres. Des efforts sont actuellement déployés pour que les programmes de partenariat qui ont déjà été signés avec le Cameroun (2015), la Côte d'Ivoire (2016) et la Guinée équatoriale (2015) soient appliqués. La fonction d'investissement du Bureau d'Abidjan a, par exemple, été renforcée, afin de mettre en place une collaboration plus stratégique avec la Banque africaine de développement.

18. La recommandation émanant de la vingt-neuvième session de la Conférence régionale pour l'Afrique et consistant à transformer les postes de correspondants nationaux dans les pays de l'océan Indien que sont les Comores, Maurice et les Seychelles en Fonctionnaires nationaux de la FAO à plein temps chargés de programme, sous la supervision et la direction du Représentant de la FAO à

Madagascar, a été confirmée lors du Conseil, en juin 2016, à condition que ce changement soit sans incidence financière, idéalement au moyen d'accords sur le partage des coûts avec le gouvernement hôte concerné. Des discussions sur l'élaboration de programmes de partenariat et sur les possibilités d'obtenir des financements de la part du Fonds fiduciaire unilatéral ont été ouvertes avec Maurice et les Seychelles, tandis que des négociations sur la création d'un poste de Fonctionnaire du cadre organique recruté sur le plan national (FRN) sont en cours avec les Comores, pays à faible revenu. D'autres possibilités concernant ces trois pays seront étudiées dans le cadre de la formulation du prochain cycle du Cadre de programmation par pays (CPP), dont les travaux sont en cours.

19. Dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations pertinentes émanant de la vingt-neuvième session de la Conférence régionale pour l'Afrique, le fonctionnaire technique prévu à Gaborone (Botswana) sera responsable de la liaison avec la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC) et sera nommé Représentant de la FAO pour le Botswana. Le processus de nomination du Représentant de la FAO pour le Botswana est déjà bien avancé.

20. Le principe d'une «FAO unie» et d'un bureau par pays est respecté et des efforts sont actuellement menés par l'Organisation pour appliquer ce principe, dans la mesure du possible. Afin de préserver ce principe, des mesures ont été prises pour fusionner les équipes chargées de la résilience (et financées par des projets) à Dakar, Nairobi et Johannesburg avec les bureaux de pays de la FAO concernés. En outre, les capacités techniques du Bureau régional d'Accra sont actuellement renforcées par huit postes techniques supplémentaires.

#### **IV. Possibilités de changements en ce qui concerne la région Afrique et suite que la Conférence régionale est invitée à donner**

21. La Conférence est invitée à examiner et analyser les recommandations énoncées ci-après, afin d'alimenter les débats du Conseil:

i) accueillir avec satisfaction les mesures permettant une utilisation plus souple des ressources inscrites au budget, ce qui permettra à la FAO dans la région de répondre aux nouveaux besoins et priorités spécifiques des différents pays, en mettant l'accent sur certaines catégories comme les pays à faible revenu et à déficit vivrier (PFRDV), les pays à faible revenu et pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et les petits États insulaires en développement (PEID). La priorité sera donnée aux investissements dans les capacités techniques, la création de partenariats, les activités de diffusion, la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire.

ii) appuyer les efforts qui visent à approfondir la collaboration avec les organismes sis à Rome et d'autres institutions du système des Nations Unies dans la région, en développant et en reproduisant les bonnes pratiques et les innovations, en transposant à plus grande échelle les activités conjointes efficaces et en développant les initiatives communes. À titre d'exemple, le Bureau de la FAO au Soudan a signé une déclaration de niveau national avec le PAM, afin d'améliorer la durabilité et les effets des interventions sur les programmes de pays et d'approfondir la collaboration et les partenariats au niveau national.

iii) reconnaître les efforts soutenus de la FAO en matière d'élaboration de directives pour le suivi des objectifs de développement durable (ODD) au niveau des pays et contribuer ainsi à l'intégration des ODD dans les systèmes nationaux de planification et de suivi des progrès réalisés.

## **V. Les bureaux des représentants de la FAO dans les pays fêtent leurs 40 ans**

22. Le réseau de bureaux décentralisés de la FAO couvre cent cinquante-cinq pays. Au sein de ce réseau, il existe quatre-vingt-cinq bureaux de représentants de pays à part entière, dont cinquante-cinq ont été créés entre 1977 et 1979. Environ 70 pour cent de ces bureaux célébreront donc leur quarantième anniversaire entre 2017 et 2019. Une initiative courant sur trois années se déroule actuellement pour célébrer les quarante ans des bureaux de représentants de la FAO dans les pays.

23. Cette initiative, qui montre les résultats obtenus grâce à la présence à long terme de l'Organisation au niveau des pays tout au long des quatre dernières décennies, est l'occasion de mettre en valeur l'alignement de l'expertise la FAO sur les priorités des gouvernements et également de démontrer la capacité d'adaptation de l'Organisation à l'évolution des besoins des régions, sous-régions et pays.

24. Les célébrations d'anniversaires ont montré que les partenariats stratégiques et les solutions innovantes en matière de mobilisation de ressources, notamment l'étroite collaboration avec les organismes sis à Rome et d'autres institutions du système des Nations Unies, font partie intégrante de la stratégie de décentralisation de la FAO et sont essentiels quand il s'agit d'aider les États membres à atteindre les ODD, en particulier dans les domaines concernant la sécurité alimentaire et la nutrition.