



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

CONFERENCE REGIONALE DE LA FAO POUR L'EUROPE

Trente-deuxième session

Tachkent (Ouzbékistan), 5-7 mai 2020

Réseau de bureaux décentralisés

Résumé

Le changement de paradigme intervenu dans le système mondial de développement et l'évolution du paysage extérieur ont eu une influence considérable sur le positionnement stratégique des bureaux décentralisés de la FAO. L'Organisation contribue activement à la mise en œuvre de la résolution 72/279 de l'Assemblée générale des Nations Unies sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, avec pour objectif général de renforcer la collaboration et d'exploiter davantage les synergies entre les partenaires des Nations Unies, en particulier avec les organismes ayant leur siège à Rome, afin de réaliser les objectifs de développement durable (ODD).

Dans l'immédiat, la priorité de la FAO au cours de l'année 2020 et au-delà serait de réorganiser le modèle d'activité de ses bureaux décentralisés afin de poursuivre une approche programmatique et de contribuer de manière plus stratégique à la réponse collective apportée par le système des Nations Unies aux attentes des pays en ce qui concerne l'application du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (dénommé ci-après le Programme 2030), à l'appui de la réalisation des ODD. Dans ce contexte, la contribution de la FAO aux activités de développement menées par les Nations Unies sera axée sur la sécurité alimentaire, la nutrition et la transformation des systèmes alimentaires et agricoles.

La Décennie des Nations Unies sur l'accélération de la réalisation des objectifs de développement durable sera un tournant pour le réseau décentralisé de la FAO et permettra d'aider les gouvernements dans le cadre de divers objectifs de développement durable, en se concentrant particulièrement sur l'accélération de la transformation agricole et rurale, afin d'éliminer la pauvreté (ODD 1) et la faim (ODD 2), conformément à la nouvelle initiative phare Main dans la main.

Conformément au principe de subsidiarité, la FAO vise à accroître encore l'autonomie de ses bureaux décentralisés aux niveaux régional, sous-régional et national lorsque des décisions auparavant centralisées doivent être prises quant aux ressources, au personnel, aux politiques et aux réglementations, de manière à passer d'une approche centralisée à une approche fondée sur les demandes aux échelons national et régional. Des efforts ont déjà été faits pour donner peu à peu plus de souplesse aux bureaux décentralisés en ce qui concerne la gestion des ressources.

Le présent document peut être imprimé à la demande, conformément à une initiative de la FAO qui vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Il peut être consulté, ainsi que d'autres documents, à l'adresse www.fao.org.

disponibles inscrites au budget. En outre, cette approche consistait à accroître la délégation de pouvoirs aux bureaux décentralisés dans divers domaines, notamment les achats et les ressources humaines, l'objectif global étant de garantir une exécution efficace, souple et axée sur les résultats du programme de travail de la FAO sur le terrain.

Parallèlement, conformément aux recommandations émanant des organes de contrôle, la FAO a pris des mesures internes cohérentes en vue de renforcer la supervision, la transparence et l'intégrité des bureaux décentralisés. Un système solide de contrôle interne et de gestion des risques a été mis en place pour faire en sorte que de bonnes mesures de responsabilisation soient prises et que les gestionnaires des bureaux décentralisés aient davantage de responsabilités. Cette évolution se poursuivra en améliorant les fonctions de suivi et d'évaluation sur le terrain, dans le but de renforcer les capacités, l'efficacité et les capacités d'adaptation des bureaux décentralisés pour répondre aux besoins des pays membres.

Suite que la Conférence régionale est invitée à donner

- Appuyer les mesures prises par la Direction de la FAO pour accroître la délégation de pouvoirs et décentraliser la prise de décisions dans les domaines administratifs et programmatiques, y compris les ressources humaines et les achats, afin d'améliorer l'exécution globale des programmes stratégiques et de répondre aux attentes qui découlent du Programme 2030.
- Demander à la FAO de continuer d'adapter les modèles d'activité de ses bureaux décentralisés, compte tenu en particulier du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, pour assurer une plus grande souplesse et une plus grande efficacité dans l'utilisation des ressources financières et humaines limitées dont dispose actuellement l'Organisation et, ainsi, pouvoir répondre aux besoins et aux priorités des pays Membres au titre de ses objectifs stratégiques et conformément aux ODD, en accordant une attention particulière à la lutte contre la faim et la pauvreté dans les pays les plus démunis et les plus vulnérables, auxquels l'initiative Main dans la main accorde la priorité.
- Demander à la FAO de continuer de renforcer ses capacités techniques et d'intégrer les politiques aux niveaux régional et sous-régional, afin qu'elle joue un rôle moteur dans la réalisation des ODD pertinents dans la région, notamment ceux dont elle est garante, et de contribuer efficacement aux nouveaux cadres de coopération du système des Nations Unies et à l'analyse commune de pays.
- Demander à la FAO de passer à une approche programmatique complète au niveau décentralisé afin de mieux démontrer ses contributions précieuses à la réalisation des ODD, conformément aux recommandations formulées dans l'évaluation du Cadre de résultats stratégiques de l'Organisation.
- Soutenir l'engagement continu de la FAO dans la mise en œuvre du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement aux niveaux régional et national, et formuler des indications quant à l'orientation stratégique de l'Organisation en ce qui concerne sa proposition de valeur dans la région.
- Demander à la FAO d'évaluer, de repérer et de saisir les nouvelles possibilités offertes par le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement aux niveaux national et régional, en s'appuyant sur l'expérience et les connaissances pratiques acquises en collaboration avec d'autres partenaires, en particulier les organismes ayant leur siège à Rome.
- Soutenir l'idée de former une coalition thématique sur les systèmes alimentaires et la nutrition pour la région Europe et Asie centrale.

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

Secrétariat de la Conférence régionale pour l'Europe

ERC-ECA-Secretariat@fao.org

I. Présentation générale: politiques de décentralisation de la FAO et facteurs externes

1. Le changement de paradigme intervenu dans le système mondial de développement et l'évolution du paysage extérieur ont eu une influence considérable sur le positionnement stratégique des bureaux décentralisés de la FAO. Le Programme 2030 et le changement de paradigme qui l'accompagne au niveau du système de développement exigent que la FAO coordonne ses contributions dans un contexte multisectoriel en vue de la concrétisation des ODD à l'échelon national.

2. La FAO contribue activement à l'application de la résolution 72/279 de l'Assemblée générale des Nations Unies sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, avec pour objectif général de renforcer la collaboration et de travailler en synergie avec d'autres partenaires des Nations Unies, en particulier avec les organismes ayant leur siège à Rome. Dans le cadre du processus ambitieux de repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, l'accent a été mis en particulier sur la participation des organismes des Nations Unies aux partenariats, la planification et la programmation conjointes, la mobilisation de ressources et les activités communes aux niveaux décentralisés; une restructuration des ressources régionales des Nations Unies est aussi envisagée.

3. La FAO participe à l'élaboration et à la mise en œuvre du Plan d'action 2019-2020 des organismes ayant leur siège à Rome, qui vise à rendre opérationnel le protocole d'accord tripartite signé en 2018. Les progrès réalisés dans la collaboration entre ces organismes au niveau décentralisé, notamment en matière de sensibilisation, d'analyse et de planification communes, constituent une contribution importante à la mise en œuvre du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement.

4. La décentralisation croissante des efforts de mobilisation de ressources et d'investissements dans le nouveau paysage du développement est une autre dimension novatrice, qui exige l'élaboration d'un nouveau modèle d'activité pour les bureaux décentralisés de la FAO, notamment en mettant davantage l'accent sur la poursuite du recours à des investissements à l'appui des objectifs nationaux.

5. Les dimensions régionale et sous-régionale de la coopération aux fins du développement prennent de plus en plus d'importance, ce qui nécessite de renforcer les partenariats, les capacités stratégiques et les connaissances techniques pour élaborer des solutions adaptées aux régions et relever les défis transfrontières.

6. L'évolution de la situation des pays (qui sont de plus en plus nombreux à rejoindre les catégories économiques des pays à revenu intermédiaire et des pays à revenu élevé) et, partant, l'évolution des besoins et des priorités nationales, conjuguées aux transformations en cours dans les systèmes alimentaires et agricoles nationaux, sont un important moteur de la transformation des bureaux de pays. L'influence qu'exercent de plus en plus les organisations intergouvernementales et d'intégration économique régionales et sous-régionales est une réalité nouvelle qui a une incidence sur les politiques des pays, les programmes des donateurs et le positionnement de la FAO au niveau décentralisé.

7. Enfin et surtout, les principaux défis et les principales politiques qui, à l'échelle mondiale, ont une incidence sur les travaux de la FAO dans les régions et les pays, notamment la Décennie d'action des Nations Unies sur la réalisation des objectifs de développement durable, la Décennie d'action des Nations Unies pour la nutrition (2016-2025), l'Accord de Paris sur le changement climatique (2016) et le Pacte mondial sur les migrations (2018), ainsi que les résultats du Sommet mondial des Nations Unies sur les systèmes alimentaires, qui se tiendra prochainement, doivent être dûment pris en compte dans la planification et la programmation stratégiques des bureaux décentralisés.

II. Réalisations communes aux cinq régions

8. En 2018-2019, la FAO a continué d'investir dans le renforcement de son réseau de bureaux décentralisés et de ses capacités dans l'ensemble des régions, afin d'accroître l'impact de ses activités au niveau national et d'aider les pays Membres à réaliser les ODD. Elle a poursuivi une double stratégie qui consistait, d'une part, à renforcer ses collaborations, ses capacités et son rôle de chef de file aux niveaux national et régional et, d'autre part, à améliorer les résultats, les systèmes de prise de décision et les services d'exécution internes afin de renforcer l'intégrité et la transparence, ainsi que de répondre aux objectifs fixés dans le Programme 2030.

Renforcer les capacités, le rôle moteur et les partenariats des bureaux décentralisés

Renforcement des capacités:

9. Conformément aux orientations fournies par le Conseil de la FAO à sa cent soixante-troisième session (2-6 décembre 2019), la FAO continuera de renforcer les activités des bureaux décentralisés sans nuire aux capacités techniques du Siège. Ce processus a été lancé au cours de l'exercice biennal précédent afin de donner suite aux orientations formulées par les conférences régionales en 2018 sur la nécessité de renforcer l'efficacité, la souplesse et les capacités des bureaux décentralisés et de fournir un appui hiérarchisé et adapté aux besoins spécifiques des pays. En particulier, la FAO a entrepris de transformer les modèles d'activité des bureaux de pays afin d'apporter la souplesse nécessaire à l'affectation des ressources au niveau des pays et de répondre ainsi aux nouveaux besoins, y compris en prévoyant des allocations plus importantes pour les pays les plus vulnérables.

10. Ces efforts seront encore renforcés en 2020 et au-delà afin que les bureaux décentralisés de la FAO aient les moyens d'offrir une expertise technique et programmatique de haut niveau et puissent continuer d'adapter leur savoir-faire à l'évolution des priorités et à un environnement extérieur en mutation. Dans un climat de plus en plus compétitif sur le terrain, les bureaux de pays aux ressources limitées auraient besoin de renforcer leurs capacités et leurs services d'appui afin d'assurer la planification, la programmation et la mobilisation de ressources conjointes ainsi que de nouer des partenariats dans le cadre d'un système revitalisé de coordonnateurs résidents des Nations Unies. Des ressources humaines et financières sont fournies «à la demande» aux pays qui entament un nouveau cycle du Cadre de coopération des Nations Unies. Ce soutien comprend l'intervention en temps utile d'équipes de renfort de la FAO, qui sont composées de membres provenant de différents niveaux et domaines d'expertise de l'Organisation et qui interviennent selon les besoins, pendant les étapes cruciales de l'élaboration des analyses communes de pays des Nations Unies et tout au long du processus de formulation d'une vision stratégique, dont les cadres de programmation par pays (CPP) de la FAO s'inspireront. Les profils du personnel seront adaptés sur la base d'un examen de l'éventail des compétences et d'une analyse des besoins à combler au regard des profils.

11. Conformément aux recommandations issues de l'examen interne des structures régionales de la FAO (2019), il sera envisagé de cibler d'un point de vue thématique les équipes multidisciplinaires des bureaux sous-régionaux et régionaux afin de fournir des solutions intégrées et d'améliorer l'accès des pays aux compétences techniques, aux connaissances et au soutien stratégique de la FAO, en complément de l'examen global de l'architecture régionale du système des Nations Unies, qui propose la création de coalitions thématiques. Le modèle d'activité novateur des bureaux de liaison et de partenariat sera examiné plus avant et étendu aux pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure ou inférieure intéressés, en mettant davantage l'accent sur le rôle qu'ils pourraient exercer en tant que centres d'excellence, notamment dans le cadre de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire.

Renforcer le rôle de chef de file de la FAO au sein des équipes de pays des Nations Unies:

12. Comme l'attestent les premiers enseignements tirés de la mise en œuvre du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement dans les pays où elle a été lancée¹, les bureaux de pays doivent faire preuve d'une forte capacité de mobilisation au sein des équipes de pays pour tirer parti des possibilités offertes par ce partenariat renouvelé dans le cadre du système des Nations Unies. En particulier, la revitalisation du système des coordonnateurs résidents donne aux représentants de pays de la FAO l'occasion de mobiliser le soutien politique d'un système indépendant et impartial axé sur les systèmes alimentaires durables, l'agriculture, la nutrition et la sécurité alimentaire (68 pour cent des représentants de la FAO considèrent que le nouveau système est indépendant et impartial dans ses interactions avec les organismes, fonds et programmes du système des Nations Unies²).

13. Depuis le lancement du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement le 1^{er} janvier 2019, des mesures appropriées ont été prises et des orientations ont été formulées et communiquées aux bureaux décentralisés afin que la FAO exerce un rôle de chef de file dans le processus. Les profils (descriptions de poste) des représentants de la FAO ont été adaptés en mettant fortement l'accent sur le développement durable, en particulier sur la transformation des systèmes agricoles et alimentaires. À partir de 2020, les représentants de la FAO sont responsables des résultats de développement obtenus conjointement et devront rendre compte au Coordonnateur résident à ce sujet (des modifications ont été apportées à l'outil d'évaluation de la performance [PEMS]). D'un point de vue stratégique, la FAO consolide actuellement une fonction de gestion des connaissances au niveau mondial pour appuyer les interventions menées au niveau des pays par la collecte, l'analyse et la diffusion ciblées de données et de statistiques de l'Organisation sur des indicateurs mesurables. Des outils de formation spéciaux sont en cours de conception en vue d'aider les représentants de la FAO à mettre en œuvre le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. La FAO s'efforce de diriger plus systématiquement les travaux réalisés par divers groupes chargés de résultats thématiques et d'autres mécanismes au sein des équipes de pays des Nations Unies.

14. En outre, la FAO a révisé en profondeur ses directives relatives aux CPP de sorte que cet instrument servant à la planification et à la programmation au niveau des pays soit pleinement fondé sur le Cadre de coopération des Nations Unies, conformément aux directives relatives au Plan-cadre des Nations Unies pour la coopération au service du développement durable.

15. La FAO participe également à l'élaboration des stratégies relatives aux modalités de fonctionnement des Nations Unies, qui ont pour objectif général d'améliorer l'efficacité, la responsabilité et la cohésion grâce au renforcement de la collaboration et des synergies entre les services administratifs et les services d'appui des organismes afin d'économiser des ressources globales, qui seront redéployées au profit d'initiatives de développement visant la concrétisation des ODD. Ces efforts viennent compléter l'intégration verticale des services administratifs déjà réalisée par l'intermédiaire du Centre des services communs de la FAO.

Définir la proposition de valeur de la FAO dans l'architecture régionale du système des Nations Unies:

16. Tout au long de 2019, la FAO a participé pleinement aux travaux menés par l'équipe interinstitutions chargée de l'évaluation interne sur l'évaluation régionale du système des Nations Unies, qui a abouti à la création d'une plateforme régionale de collaboration pour chaque région, le Bureau de la coordination des activités de développement (BCAD) exerçant la fonction de secrétariat.

17. En ce qui concerne la plateforme de collaboration régionale, l'Organisation soutient activement le cadre analytique et programmatique, les services consultatifs et les fonctions de sensibilisation et de mobilisation, en particulier en ce qui concerne les processus régionaux, le renforcement de la

¹ Résultats issus de l'enquête interne de la FAO sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, réalisée en octobre-novembre 2019, à laquelle tous les bureaux de pays ont participé.

² Ibid.

coordination et l'appui aux coordonnateurs résidents des Nations Unies, au moyen de travaux d'orientation, d'analyses et d'informations.

18. La FAO participe activement à la formulation des analyses communes de pays et prend part aux missions d'intégration, d'accélération et de soutien aux politiques dans un certain nombre de pays afin de favoriser la connexion et l'intégration au nouveau cycle des cadres de coopération.

19. Les bureaux régionaux de la FAO fournissent aux bureaux de pays une assistance technique et un appui aux politiques et à la programmation lors des différentes étapes de la formulation des cadres de coopération.

20. Des fonctionnaires régionaux de la FAO ont été désignés pour faire partie des groupes régionaux d'appui des pairs coordonnés par les bureaux régionaux du BCAD, qui sont chargés, entre autres, de procéder à un examen de la qualité des analyses communes de pays et d'autres volets des cadres de coopération; ils veillent ainsi à ce que l'avantage comparatif de la FAO et la contribution de l'Organisation aux ODD pertinents soient clairement pris en compte.

21. Grâce à une collaboration efficiente et axée sur la demande avec les partenaires des Nations Unies aux niveaux régional et sous-régional, qui repose sur une proposition de valeur claire pour l'ensemble du système des Nations Unies, telle que définie par l'équipe interinstitutions chargée de l'évaluation interne, la FAO sera mieux à même de fournir des réponses appropriées aux nouvelles questions et priorités de développement transfrontières ou communes dans un contexte régional spécifique. L'Organisation a appuyé et facilité les coalitions thématiques proposées dans le cadre de divers groupes thématiques. Les efforts régionaux qu'elle déploie se concentreront également sur l'amélioration de l'accessibilité des financements et des investissements grâce à une collaboration plus étroite avec le secteur privé et les institutions financières internationales.

Orienter en priorité l'appui de la FAO vers les petits États insulaires en développement (PEID), les pays les moins avancés (PMA) et les pays en développement sans littoral (PDSL):

22. Pour donner suite à la demande formulée par le Conseil de la FAO à sa cent cinquante-neuvième session (4-8 juin 2018) et à la forte détermination politique des Membres de l'Organisation à venir en aide aux populations vivant dans des lieux éloignés et isolés, conformément au principe visant à ne laisser personne de côté, le Directeur général de la FAO met nettement l'accent sur la fourniture d'une assistance spécialement destinée à traiter les problèmes des PEID, des PMA et des PDSL. Le bureau spécialisé tout juste établi au Siège de la FAO coordonnera et harmonisera l'appui aux politiques dans ces pays et l'initiative phare Main dans la main, récemment lancée, sert de plateforme pour faciliter et renforcer l'aide que l'Organisation apporte aux pays aux fins de la concrétisation des ODD 1 et 2.

Renforcer la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome:

23. L'actuel repositionnement du système des Nations Unies pour le développement joue un rôle important de catalyseur de la coopération entre les organismes ayant leur siège à Rome aux niveaux national et régional. À la suite des recommandations approuvées par le Conseil de la FAO à sa cent soixantième session (décembre 2018), de plus en plus d'efforts sont consentis pour rendre cette collaboration plus systématique, plus stratégique et davantage axée sur les programmes. Les organismes ayant leur siège à Rome mobilisent activement leurs équipes dans ce processus sur le terrain et se positionnent comme des «alliés naturels», préconisant ainsi conjointement de placer la sécurité alimentaire, la nutrition et l'agriculture durable au rang des priorités dans les programmes de pays des Nations Unies. Ils participent davantage à la conception de programmes conjoints sur l'alimentation, la nutrition et l'agriculture au niveau des pays – y compris l'expérimentation de plans nationaux conjoints dans certains pays (*Colombie, Indonésie et Niger*) – qui s'inscrivent dans le Plan-cadre des Nations Unies pour la coopération au service du développement durable.

Améliorer les résultats, la supervision, les systèmes de prise de décision et les services d'exécution internes

Décentraliser la prise de décision et la délégation de pouvoirs:

24. Depuis les premières phases de la décentralisation, à la suite des décisions prises par les pays Membres à la cent soixante-troisième session du Conseil de la FAO et conformément au principe de subsidiarité, l'Organisation a continué de prendre des mesures pour déléguer de plus en plus de pouvoirs aux bureaux décentralisés, notamment en matière de planification, de programmation et de mobilisation de ressources. Plus récemment, la FAO s'est attachée à déléguer des pouvoirs dans les domaines opérationnels, en particulier la gestion des ressources humaines et les achats, comme cela a été réaffirmé à l'occasion de l'examen interne des structures régionales de la FAO (2019) et de l'évaluation du Cadre de résultats stratégiques de la FAO (2019). Ces efforts se poursuivront en 2020 et au-delà, dans le but d'accélérer l'exécution des activités de la FAO et d'éviter tout retard dans la mise en œuvre des projets, de répondre aux attentes liées au Programme 2030 et de participer à la mise en œuvre de programmes conjoints avec d'autres partenaires des Nations Unies. Parmi les mesures mises en œuvre, on peut citer la révision de la politique relative aux ressources humaines hors personnel, qui permet d'accroître la délégation du pouvoir de décision du Siège vers les bureaux régionaux dans divers domaines, y compris le recours à des ressources humaines hors personnel et la rationalisation de diverses procédures d'autorisation. La politique d'achat révisée de la FAO récemment adoptée (section 502 du Manuel) prévoit que davantage de pouvoirs soient délégués aux chefs des bureaux décentralisés, à condition que des capacités locales soient en place (la formation, par exemple) et que des fonctionnaires internationaux chargés des achats soient disponibles dans le pays ou au niveau sous-régional ou régional pour appuyer les activités d'achat nationales et régionales.

Améliorer la performance ainsi que les fonctions de contrôle et de gestion des risques au sein des bureaux décentralisés:

25. Au cours de la période considérée, la FAO a renforcé les fonctions de contrôle interne, de gestion opérationnelle (y compris le risque fiduciaire) et de gestion des risques dans les bureaux décentralisés, comme indiqué dans le rapport d'évaluation 2017-2018 établi par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales. La mise en œuvre à grande échelle de la fonction de gestion des risques dans les bureaux décentralisés, y compris de systèmes rationalisés et plus intégrés de planification, de suivi et d'établissement de rapports sur les risques, est en cours et sera achevée courant 2020. Parallèlement, pour renforcer les capacités locales, la FAO a lancé de nouveaux programmes d'échange de connaissances et de formation, notamment des affectations temporaires dans le cadre de la mobilité géographique des assistants des représentants de la FAO, des séances d'information de groupe pour les nouveaux représentants de la FAO et des laboratoires de réflexion interrégionaux, ce qui permet aux membres des bureaux de pays de partager des données d'expérience, des bonnes pratiques et des solutions pour faire face à des problèmes communs aux cinq régions.

III. Réalisations et difficultés observées dans la région

26. Le Bureau régional de la FAO pour l'Europe et l'Asie centrale et le Bureau sous-régional de la FAO pour l'Asie centrale fournissent un appui technique à 17 États Membres, avec leurs équipes multidisciplinaires et en étroite collaboration avec les divisions techniques du Siège et les équipes chargées de la gestion des programmes stratégiques³.

27. La présence de la FAO dans ces pays demeure relativement limitée et doit être renforcée. Les participants à la trentième session de la Conférence régionale pour l'Europe ont recommandé que la présence en Ouzbékistan au titre d'une accréditation multiple devienne un bureau de Représentant à part

³ Albanie, Arménie, Azerbaïdjan, Bélarus, Bosnie-Herzégovine, Géorgie, Kazakhstan, Kirghizistan, Macédoine du Nord, Monténégro, Ouzbékistan, République de Moldova, Serbie, Tadjikistan, Turkménistan, Turquie et Ukraine.

entière, sans incidence financière. L'Organisation continuera à s'efforcer de trouver des ressources susceptibles de financer la mise en œuvre de cette mesure pendant l'exercice biennal 2020-2021. Des négociations ont débuté avec le Gouvernement du Turkménistan au sujet du renforcement des activités programmatiques et de l'officialisation de la présence de la FAO dans le pays.

28. La région dispose actuellement de huit bureaux de pays. Trois sont dirigés par un représentant de la FAO résident international (Kirghizistan, Tadjikistan et Turquie) tandis que cinq relèvent du système d'accréditation multiple et sont placés sous l'autorité de gestionnaires principaux au Bureau régional pour l'Europe et au Bureau sous-régional pour l'Asie centrale, respectivement, et d'assistants du représentant de la FAO résidents (Albanie, Arménie, Géorgie, Ouzbékistan et République de Moldova). En outre, la FAO dispose de bureaux de liaison et de partenariat en Azerbaïdjan (où le chef de bureau est actuellement en poste) et au Kazakhstan (où le poste de chef de bureau est vacant). Ces bureaux facilitent l'élaboration de programmes de partenariat viables avec le Gouvernement du pays hôte et la création de pôles techniques rassemblant une expertise et des connaissances techniques essentielles. Grâce à des accords avec le pays hôte, la FAO jouit désormais d'une présence officielle dans tous les pays, à l'exception du Kirghizistan, où les négociations avec le Gouvernement ont repris récemment.

29. Dans sept États Membres⁴ de la région, la FAO n'a pas de représentation officielle. C'est le Bureau régional de Budapest ou le Bureau sous-régional d'Ankara qui gère le portefeuille de programmes et de projets dans ces pays, avec l'appui des équipes nationales chargées des projets. Dans quatre de ces pays, à savoir le Bélarus, la Bosnie-Herzégovine (poste actuellement vacant), la Macédoine du Nord et la Serbie, la présence de la FAO est facilitée par le Système des correspondants nationaux.

30. Depuis deux ans, les capacités opérationnelles des bureaux de pays existants ont été renforcées, grâce à une hiérarchisation judicieuse du Programme ordinaire et des ressources extrabudgétaires. Plus particulièrement, les bureaux de Géorgie et du Kirghizistan ont développé leurs programmes de façon dynamique. Les bureaux déploient également des efforts considérables pour maîtriser pleinement le fonctionnement de la nouvelle Politique de la FAO en matière de recouvrement des coûts. Le nombre de personnes employées a augmenté et les compétences se sont améliorées par rapport aux années précédentes.

31. Certes, on constate une progression générale mais il n'en reste pas moins que le modèle de dotation en personnel des bureaux de pays de la région, qu'il s'agisse de bureaux du Représentant de la FAO à accréditation multiple ou de bureaux à part entière, doit reposer sur une meilleure coordination entre le Programme ordinaire et les ressources extrabudgétaires, afin que le système de contrôle interne soit efficace dans les divers domaines de responsabilité et que les fonctions soient séparées comme il se doit. Dans l'ensemble de la région Europe et Asie centrale, les bureaux de pays ne sont dotés que de deux postes au titre du Programme ordinaire: un poste d'assistant du Représentant de la FAO (Programme) et un poste d'adjoint au programme relevant des services généraux. La plupart des bureaux ont pris des mesures visant à combler cette lacune, au moyen de ressources humaines hors personnel ou non inscrites au Programme de travail et budget (PTB), mais cela comporte certains risques en matière de connaissances institutionnelles et de continuité. Un examen de la structure des bureaux de pays a été réalisé en 2018 et il convient de poursuivre ces travaux au vu des constatations découlant de l'examen interne régional et des possibilités offertes par les stratégies d'activité au niveau des pays (BOS 2.0).

IV. La voie à suivre – défis et possibilités

Dimension mondiale:

32. Compte tenu de la fréquence et de la gravité croissantes des défis et des facteurs externes, le positionnement à moyen terme des bureaux décentralisés de la FAO nécessitera un examen et une analyse systématiques ainsi qu'un niveau plus élevé de souplesse et d'adaptation, afin de répondre pleinement aux attentes des Membres.

⁴ Bélarus, Bosnie-Herzégovine, Macédoine du Nord, Monténégro, Serbie, Turkménistan et Ukraine.

33. Au cours de l'exercice biennal 2020-2021, la FAO doit poursuivre les objectifs ci-après pour relever les défis et saisir les nouvelles possibilités qui s'offrent à elle.

1. Passage à une approche entièrement programmatique au niveau décentralisé:

34. L'accélération du passage à une approche entièrement programmatique et l'établissement d'objectifs programmatiques plus concrets aux niveaux des pays et des régions permettront à la FAO de tirer parti des contributions stratégiques, réglementaires, scientifiques et techniques qu'elle fournit à l'échelle mondiale à l'appui de la réalisation des ODD, conformément au Programme 2030. Cela aidera également l'Organisation à faire évoluer le Cadre de coopération des Nations Unies dans les domaines relevant de son mandat. Ce processus sera évalué lors de l'examen du Cadre stratégique de la FAO, qui aura lieu en 2020.

2. Faire progresser la proposition de valeur de la FAO au niveau régional dans le contexte du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement:

35. Le renforcement des connaissances et des capacités techniques par région et la participation aux «coalitions thématiques» proposées, qui constituent les réseaux de capacités des organismes du système des Nations Unies dans divers groupes thématiques, permettront à la FAO de diriger les activités menées au niveau régional pour répondre aux besoins des pays dans les domaines relevant de son mandat et d'améliorer l'accès des pays Membres à ses compétences régionales. Les capacités d'intégration des politiques de la FAO au niveau régional, y compris par l'innovation et l'analyse, seraient essentielles pour réussir dans cette dimension importante et complexe.

3. Rôle de chef de file en matière de sécurité alimentaire, d'agriculture et de nutrition au niveau des pays:

36. En tirant parti du cycle des cadres de coopération des Nations Unies, qui ont été repensés de manière à appeler l'attention au niveau national sur la sécurité alimentaire, l'agriculture et la nutrition, la FAO sera en mesure d'influencer le programme des Nations Unies au niveau des pays, en s'orientant vers une approche multidisciplinaire et intersectorielle. Un autre défi qui reste à relever est la nécessité de mieux aligner le Cadre de résultats de la FAO sur les indicateurs relatifs aux ODD et de s'appuyer sur les capacités de suivi et d'évaluation pour renforcer les outils de suivi et d'établissement de rapports de l'Organisation au niveau des pays.

4. Promotion de partenariats inclusifs aux niveaux régional et national:

37. La promotion d'une collaboration renforcée et davantage axée sur les résultats avec d'autres partenaires du système des Nations Unies, en particulier avec les organismes ayant leur siège à Rome et sur la base de synergies et de complémentarités, est une condition préalable pour relever les défis à venir et atteindre les objectifs susmentionnés. La FAO mettra également l'accent sur les partenariats avec le secteur privé et sur les investisseurs publics et privés, ainsi que sur la promotion de partenariats novateurs. À l'instar du mécanisme régional de coordination destiné aux organisations de la société civile, il convient également de déployer des efforts en vue de faciliter la mise en place d'un mécanisme régional de coordination pour le secteur privé. L'élaboration d'une nouvelle vision de la collaboration avec le secteur privé, comme l'a demandé le Conseil de la FAO à sa cent soixante-troisième session en décembre 2019 (CL 163/REP, paragraphe 10, alinéa b), aura des incidences importantes quant à la formation de nouveaux partenariats au niveau des bureaux décentralisés.

5. Renforcement des capacités opérationnelles:

38. Conformément aux recommandations formulées par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (2017-2018) et aux recommandations issues de l'examen interne des structures régionales de la FAO (2019), l'Organisation continuera, au cours de l'exercice biennal 2020-2021, de prendre de nouvelles mesures pour accroître l'efficacité opérationnelle grâce à

la décentralisation des principaux processus de gestion et d'exécution, à l'accroissement de la délégation de pouvoirs et au renforcement des capacités de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports au niveau des pays, dans le but d'améliorer les résultats d'ensemble et l'exécution des programmes.

6. Promotion de l'innovation aux niveaux décentralisés:

39. Conformément à la vision du Directeur général, le réseau de bureaux décentralisés participera pleinement à la numérisation de la FAO et à la promotion de l'innovation sur le terrain afin d'accélérer les progrès dans la réalisation du Programme 2030. La nouvelle vision de l'Organisation sera définie par le Bureau de l'innovation nouvellement créé au Siège, qui consolidera et renforcera l'esprit d'innovation au sein de la FAO, notamment l'innovation au niveau des modes de pensée, des modèles de coopération et des applications (numérisation). Le réseau de bureaux décentralisés sera à la pointe des efforts menés en vue de promouvoir des méthodologies, des approches et des programmes novateurs qui peuvent être durablement étendus en coopération avec les gouvernements, le secteur privé, les universités et la société civile, ainsi que les autres partenaires des Nations Unies et les parties prenantes internationales qui bénéficient des modalités de l'initiative *Main dans la main*⁵. Compte tenu du fait qu'il n'existe pas de solution unique face à certains des défis que nous rencontrons aujourd'hui, les bureaux décentralisés joueront un rôle précieux en adaptant des solutions et des modèles d'activité novateurs au contexte local, ainsi qu'aux besoins et aux demandes spécifiques des pays.

Dimension régionale:

40. Les objectifs mondiaux qui ont été définis pour ce qui est de relever les défis et d'exploiter les possibilités nouvelles sont totalement valables et applicables dans la région.

41. Compte tenu de l'environnement mondial actuel, qui présente des défis grandissants et qui évolue rapidement, la FAO se tourne vers des modèles d'activité plus cohérents, plus novateurs et plus économiques, d'autant que les Membres de la région présentent des niveaux de développement économique et des potentiels agricoles extrêmement divers. Il convient de faire preuve de davantage de souplesse dans l'utilisation des ressources inscrites au budget pour que la FAO puisse agir compte tenu de l'évolution des besoins et les priorités spécifiques des différents pays, l'accent étant tout particulièrement mis sur les PDSL.

42. Dans le contexte du repositionnement en cours du système des Nations Unies pour le développement, la FAO adaptera son réseau de bureaux décentralisés dans la région pour pouvoir fournir des avis intégrés sur les politiques et des connaissances techniques qui soient de qualité, dans le but d'aider les Membres à mettre en œuvre le Programme 2030. Elle travaillera sans relâche au renforcement de la collaboration avec les partenaires des Nations Unies aux niveaux régional et national; à cet effet, les activités conjointes seront transposées à une plus grande échelle et les travaux relatifs aux politiques menés par l'Organisation seront inscrits dans le contexte plus large des ODD.

43. En ce qui concerne les activités d'appui dans la région Europe et Asie centrale, la plateforme de collaboration régionale a déjà créé six coalitions thématiques (jeunes; protections sociale; santé; parité entre les sexes; mouvements massifs de personnes, déplacements et résilience; données sur les ODD et suivi) et deux autres sont à l'étude (environnement et migrations). Le Bureau régional de la FAO pour l'Europe et l'Asie centrale fait actuellement partie des coalitions thématiques sur la protection sociale, la parité entre les sexes, la santé et les données/le suivi; il est également prêt à rejoindre celle ayant trait à l'environnement. La finalité de cette coalition de partenaires du système des Nations Unies dans la région est d'être un mécanisme paneuropéen qui facilite et promeut la réalisation des cibles des ODD en coordonnant les activités des fonds, programmes et organismes spécialisés pertinents des Nations Unies et d'autres organisations intergouvernementales et partenaires. Chaque coalition thématique est présidée par un ou deux organisme(s) responsable(s) de la coordination générale des activités.

⁵ Pour en savoir plus, voir le document d'information intitulé *Initiative Main dans la main de la FAO – Une nouvelle approche* (ERC/20/12). Accessible à l'adresse: <http://www.fao.org/3/nc347fr/nc347fr.pdf>

44. Du fait de leur caractère transversal et de leur pertinence pour la région dans son ensemble, les systèmes alimentaires et la nutrition peuvent bénéficier des efforts conjoints déployés dans le cadre du partenariat interinstitutions des Nations Unies, qui rassemble notamment l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), le Programme alimentaire mondial (PAM) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), ainsi que de la coopération renforcée avec des acteurs extérieurs aux Nations Unies au sein des coalitions thématiques. Compte tenu de la suggestion qui invite à faire des coalitions thématiques l'armature d'un nouveau pôle régional de gestion des connaissances, qui sera créé en application de la recommandation 2 contenue dans le rapport du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies (ONU) portant la cote A/74/73-E/2019/14, les Membres pourraient tirer parti de l'accès à une expertise sur cette question importante, grâce à des solutions renforcées et faisant appel à des partenaires multiples. Par conséquent, la FAO envisage de proposer la création d'une coalition thématique ayant trait aux systèmes alimentaires et à la nutrition dans la région Europe et Asie centrale.

45. En outre, une attention particulière sera accordée aux fonctions normatives de la FAO, qui découlent du mandat mondial de l'Organisation et des engagements de celles-ci concernant ses activités en Europe et en Asie centrale. Afin d'aider les pays à faire progresser ces travaux cruciaux et à conférer un caractère prioritaire à ces aspects dans les CPP et les initiatives régionales pertinents, la FAO doit participer en temps voulu et de façon stratégique aux cadres de coopération, sans quoi les différents partenaires fournisseurs de ressources et interlocuteurs gouvernementaux risquent de plus en plus de la mettre davantage en retrait et de dévaluer ses interventions.

46. L'appui particulier que prête le Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale à la formation des cadres de coopération⁶, dont s'inspirent les CPP de la FAO, comprend la création d'une équipe de renfort composée de membres provenant de différents niveaux de l'Organisation qui participent à la pré-analyse commune de pays, à l'analyse commune de pays et à l'élaboration du Plan-cadre des Nations Unies pour la coopération au service du développement durable lui-même, afin que les questions nationales, régionales et normatives portées par la FAO apparaissent comme il se doit dans le Plan-cadre. Par conséquent, il est crucial de prêter un appui systématique et en temps voulu aux représentants de la FAO tout au long de la formulation des cadres de coopération et du processus de mise en œuvre, étant donné que les CPP de l'Organisation sont désormais étroitement liés aux analyses communes de pays des Nations Unies et y sont dûment ancrés, ainsi que dans la vision et la définition des priorités du Plan-cadre.

47. Étant donné la taille modeste des bureaux des représentants de la FAO dans la région, le Bureau régional et le Bureau sous-régional pour l'Asie centrale déploient, à la demande, des experts afin d'aider les bureaux de pays en ce qui concerne la formulation de la vision et l'établissement des priorités au titre du Plan-cadre, de sorte que l'avantage comparatif de la FAO soit pris en compte. Au niveau régional, dans le cadre du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, la FAO est représentée dans le groupe d'appui des pairs qui participe aux examens de la qualité des documents relatifs à l'analyse commune de pays et au Plan-cadre.

⁶ Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Directives internes: <https://unsdg.un.org/resources/united-nations-sustainable-development-cooperation-framework-guidance>.