



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 et unième session

Victoria Falls (Zimbabwe) 23-27 mars 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 la synergie 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 membres 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 l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition grâce à 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 national et régional ou sous-régional 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 niveaux national et régional. Des efforts ont déjà été faits et sont en cours pour donner peu à peu plus de souplesse aux bureaux décentralisés en ce qui concerne la gestion des

Le présent document peut être imprimé à la demande, conformément à une initiative de la FAO qui vise à restaurer 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.

ressources disponibles inscrites au budget. En outre, cette approche consiste 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 la fonction de suivi et d'évaluation sur le terrain, dans le but de renforcer les capacités, l'efficacité et la réactivité des bureaux décentralisés pour répondre aux besoins des États Membres.

Questions portées à l'attention de la Conférence régionale

La Conférence régionale souhaitera peut-être:

- 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 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), en accordant une attention particulière à la lutte contre la faim et la pauvreté dans les pays les vulnérables et qui en ont le plus besoin, considérés comme prioritaires au titre de l'initiative Main dans la main, et de contribuer efficacement à l'analyse commune de pays et au nouveau Plan-cadre des Nations Unies pour la coopération au service du développement durable (cadre de coopération);
- 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 la réforme du système des Nations Unies 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.

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

Secrétariat de la Conférence régionale pour l'Afrique

ARC-Secretariat@fao.org

I. Contexte: Les bases des politiques de décentralisation de la FAO et les 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 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, à la planification et la programmation conjointes, à la mobilisation de ressources et aux pratiques opérationnelles 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 mémorandum 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 de la réforme du système des Nations Unies.
4. La décentralisation croissante des efforts de mobilisation des ressources et des 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 de la mobilisation des investissements à l'appui des objectifs nationaux.
5. La dimension régionale et sous-régionale de la coopération aux fins du développement prend 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 l'évolution des besoins et des priorités nationales, conjuguées aux transformations en cours dans les systèmes alimentaires et agricoles nationaux, sont d'importants moteurs de la transformation des bureaux de pays de la FAO. L'influence qu'exercent de plus en plus les organisations régionales et sous-régionales intergouvernementales d'intégration économique 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), le Pacte mondial sur les migrations (2018), la Décennie des Nations Unies pour l'agriculture familiale (2019-2028) et les résultats du prochain Sommet mondial des Nations Unies sur les systèmes alimentaires, 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 du réseau de ses bureaux décentralisés et de ses capacités techniques dans l'ensemble des régions, afin d'accroître l'impact de ses activités au niveau national et d'aider les États Membres à réaliser les ODD. Elle a poursuivi une double stratégie qui consistait, d'une part, à renforcer ses collaborations à l'appui du renforcement des 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. Lancé au cours de l'exercice biennal précédent, ce processus donne 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 fournit un appui hiérarchisé et adapté aux besoins spécifiques des pays. La FAO a entrepris de transformer les modèles d'activité des bureaux de pays afin d'apporter la souplesse nécessaire à l'allocation des ressources au niveau des pays et de répondre ainsi aux nouveaux besoins, y compris en affectant des ressources plus importantes aux 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 adapter leur savoir-faire à l'évolution des priorités et à un environnement extérieur en mutation. Dans un climat devenu de plus en plus compétitif sur le terrain, les bureaux décentralisés aux ressources limitées auraient besoin de renforcer leurs capacités et services d'appui afin d'assurer la planification, la programmation et la mobilisation de ressources conjointes ainsi que de nouer partenariats dans le cadre d'un système revitalisé de coordonnateurs résidents des Nations Unies. Des ressources humaines et financières seront fournies «à la demande» aux pays qui entament un nouveau cycle du cadre de coopération. 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 et tout au long de l'exercice de formulation d'une vision stratégique, dont les cadres de programmation par pays (CPP) de la FAO s'inspireront. La plateforme de la FAO qu'il est proposé de mettre en place sur la base d'un système d'information géographique (SIG) dans le cadre de l'initiative Main dans la main, lancée récemment, accélérera la contribution de la FAO aux analyses communes de pays. Les

profils du personnel seront adaptés en fonction d'un examen de l'éventail des compétences et d'une analyse des besoins à combler au regard des profils.

11. Conformément aux recommandations découlant de l'examen interne des structures régionales de la FAO (2019), les possibilités de conférer une dimension thématique aux équipes multidisciplinaires des bureaux sous-régionaux et régionaux seront étudiées. En outre, la FAO s'emploiera à trouver des moyens de fournir des solutions intégrées et d'améliorer l'accès des pays à son expertise technique, ses connaissances et son appui aux politiques afin de compléter l'examen général de l'architecture régionale visant à créer des coalitions axées sur des questions en particulier. 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 moteur 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 des équipes de pays des Nations Unies. Plus particulièrement, le nouveau système redynamisé des coordonnateurs résidents donne la possibilité aux représentants de la FAO dans les pays de tirer parti du soutien politique du système indépendant et impartial des coordonnateurs résidents et de le mettre au service des systèmes alimentaires durables, de l'agriculture, de la nutrition et de la sécurité alimentaire. Soixante-huit pour cent des représentants de la FAO estiment que la nouvelle direction des coordonnateurs résidents est indépendante et impartiale dans ses interactions avec les organismes, les fonds et les programmes 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 pour 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 compter de 2020, les représentants de la FAO doivent rendre compte des résultats conjoints en matière de développement au coordonnateur résident, étant donné que leurs plans de résultats ont été modifiés dans l'outil d'évaluation des résultats. La FAO consolide la fonction de gestion des connaissances au niveau mondial pour appuyer les interventions menées au niveau des pays par une collecte, une analyse et une 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 la réforme. La FAO s'est efforcée de diriger ou de codiriger plus systématiquement les travaux réalisés par divers groupes de résultats thématiques et d'autres mécanismes au sein des équipes de pays des Nations Unies.
14. De plus, la FAO a révisé en profondeur ses directives relatives aux CPP de façon à ce que l'instrument de planification et de programmation au niveau des pays découle du cadre de coopération et soit pleinement en accord avec lui, comme l'exigent les directives concernant le Plan-cadre des Nations Unies pour la coopération au service du développement durable.

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

² *Ibid.*

15. La FAO participe également à la conception de stratégies relatives aux pratiques opérationnelles au niveau des pays. Ces stratégies 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 à l'appui 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 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. S'agissant de la plateforme de collaboration régionale, l'Organisation soutient activement le cadre analytique et programmatique, les services consultatifs et les fonctions de sensibilisation et de convocation, en particulier en ce qui concerne les processus régionaux, le renforcement de la coordination et l'appui aux coordonnateurs résidents des Nations Unies, au moyen de travaux d'orientation, d'analyse et d'information.
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 pour favoriser la connexion et/ou 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 lors des différentes étapes de la formulation des cadres de coopération.
20. Des fonctionnaires régionaux de la FAO, désignés pour faire partie des groupes régionaux d'entraide entre homologues coordonnés par les nouveaux bureaux régionaux du BCAD, sont chargés de procéder à un examen de la qualité des analyses communes de pays et d'autres volets des cadres de coopération, en veillant à ce que l'avantage comparatif de la FAO et sa contribution 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 le système des Nations Unies, telle que définie par l'équipe interinstitutions de l'évaluation interne, la FAO sera 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.

Prêter un appui prioritaire aux PDSL, aux PMA et aux PEID

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 conscient de 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 petits États insulaires en développement (PEID), des pays les moins avancés (PMA) et des pays en développement sans littoral (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 la FAO 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 trois 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 cinquante-neuvième session (juin 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 qui s'inscrivent dans le Plan-cadre des Nations Unies pour la coopération au service du développement durable, y compris le lancement de plans nationaux conjoints dans certains pays (Colombie, Indonésie et Niger).

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

Décentraliser la prise de décision et déléguer des pouvoirs

24. Depuis les premières phases de la décentralisation, à la suite des décisions prises par les États 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, elle 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 par l'Examen interne des structures régionales de la FAO (2019) et 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 de déléguer un pouvoir de décision accru du Siège vers les bureaux régionaux dans divers domaines, y compris le recours à des ressources hors personnel et la rationalisation de diverses procédures d'autorisation. En outre, 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 chargés des achats internationaux 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. 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 des systèmes plus intégrés et rationalisés 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 un nouveau programme 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 Afrique

26. Actuellement, le Bureau régional pour l'Afrique renforce et harmonise certaines de ses activités de façon à exploiter des synergies accrues entre la mobilisation de ressources, la communication et les partenariats, y compris les programmes de coopération Sud-Sud, afin de mener un plaidoyer stratégique qui vise à augmenter l'impact dans le domaine de la mobilisation de ressources. Pour ce faire, il a recours à des partenariats ciblés, axés sur la promotion et la commercialisation, dont l'objectif est de faire de la FAO un partenaire précieux au niveau régional et de tirer parti de son avantage comparatif en tant qu'organisme technique doté de connaissances et d'une expertise.
27. Les ressources mobilisées pendant l'exercice biennal 2018-2019 dans la région étaient supérieures d'environ neuf pour cent à la moyenne des deux exercices biennaux précédents (2014-2017). Des efforts ont également été déployés en vue de diversifier la base de partenariats par l'inclusion de nouveaux mécanismes mondiaux, de donateurs qui se sont fait connaître récemment ainsi que d'États Membres, notamment par l'intermédiaire du Fonds fiduciaire africain de solidarité pour la sécurité alimentaire (ASTF), qui a mobilisé au total, sous la houlette du président de la Guinée équatoriale, 25,1 millions d'USD auprès de six États Membres, à savoir l'Angola (10 millions d'USD), la Chine (2,6 millions d'USD), l'Eswatini (100 000 USD), la France (deux millions d'USD), la Guinée équatoriale (10 millions d'USD) et le Zimbabwe (100 000 USD).
28. Les partenariats avec les parties prenantes clés ont été renforcés. La FAO, en collaboration avec la Commission de l'Union africaine (CUA), la Banque africaine de développement (BAfD), le Fonds international de développement agricole (FIDA) et la Banque mondiale, a organisé le Dialogue sur la gouvernance de la sécurité alimentaire en Afrique à Kigali (Rwanda) en août 2019. Cette manifestation a abouti à un communiqué conjoint par lequel les signataires s'engageaient à aider ensemble les États Membres en matière de sécurité alimentaire et de changement climatique. Des protocoles d'accord ont été conclus avec des partenaires, tels que des institutions universitaires ou de recherche (Forum régional des universités, par exemple), la société civile, des coopératives et/ou organisations de producteurs (Réseau des organisations paysannes et de producteurs agricoles de l'Afrique de l'Ouest [ROPPA], par exemple). En outre, les alliances parlementaires nationales et sous-régionales

ont été renforcées dans leur rôle de plaidoyer. La collaboration avec des partenaires de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire a également été accrue.

29. En Afrique, la FAO a considérablement élargi le champ des activités de communication et renforcé la vulgarisation. Une stratégie de communication a été élaborée, aboutissant au renforcement de l'image de marque et de la visibilité de la FAO, ainsi qu'à l'accroissement des activités au niveau des pays. La quantité et la qualité des publications régionales se sont améliorées, publications relatant les succès obtenus en Afrique sur les thèmes de la Faim zéro, de la biodiversité, de la parité hommes-femmes, de la résilience et de la dimension humaine. Le réseau de communication a également été renforcé, permettant ainsi au personnel de tirer parti des compétences et des capacités, ainsi que de l'échange de pratiques optimales, pour maximiser l'impact des manifestations de plaidoyer.
30. Des améliorations ont été apportées à la gestion financière au Bureau régional, à commencer par le traitement en ligne des paiements aux fournisseurs. Actuellement, plus de 35 fournisseurs sont payés au moyen d'opérations bancaires en ligne, contre deux au début de l'exercice biennal. En outre, les paiements par service mobile aux participants à des ateliers ont commencé (en plus des paiements en espèces), ce qui évite au personnel de se déplacer avec de fortes sommes d'argent pour régler leur note d'hôtel ou leurs repas. Ces efforts ont amélioré l'efficacité et grandement réduit les possibilités de fraude.
31. L'accent a été placé sur la gestion des actifs, de sorte que, au cours de l'exercice biennal, le Bureau régional a considérablement abaissé son taux de non-conformité en matière de gestion d'actifs, qui est passé de 22 à 3 pour cent (le seuil d'acceptabilité pour la FAO est fixé à 5 pour cent).
32. Afin de renforcer les capacités en matière de gestion des risques et le fonctionnement des activités dans ce domaine, la FAO a tenu deux ateliers, en français et en anglais, en septembre et octobre 2019, qui ont sensiblement renforcé les capacités de plus de 110 membres du personnel. Il faut que la FAO s'appuie sur ce cours de gestion des risques et qu'elle organise régulièrement et continue à développer des cours de formation de ce type, au fur et à mesure de l'évolution de son approche du risque. Le Bureau régional, en collaboration avec le Siège, continuera à encourager ce type de formation pour l'ensemble du personnel afin que les opérations financières soient les plus efficaces possibles et le niveau de risque associé le plus bas possible.
33. Des efforts ont été déployés pour prêter un appui renforcé au recrutement de gestionnaires et achever les processus de recrutement en cours pour les postes de projet dans l'ensemble de la région. Des efforts ont été dirigés vers l'amélioration de la qualité et du niveau de conformité à chaque étape du processus de recrutement du personnel et des ressources humaines hors personnel, en particulier en ce qui concerne la présélection des candidatures et l'établissement de rapports de sélection efficaces. Cela a permis au Bureau régional pour l'Afrique de réduire le temps nécessaire pour pourvoir les postes vacants. La collaboration et la communication avec les bureaux de pays et les bureaux sous-régionaux se sont constamment améliorées grâce à des points d'information réguliers par Skype avec le personnel des bureaux de pays, ainsi que des sessions de tutorat et de formation avec les représentants de la FAO. Il convient de transposer ces efforts à plus grande échelle en 2020 afin de renforcer les capacités d'exécuter des processus et de fournir des services d'excellente qualité dans le domaine des ressources humaines dans toute la région. Un plan de perfectionnement du personnel a été mené à bien en 2019. Il a permis de renforcer la collaboration avec le Siège afin de proposer davantage de solutions d'apprentissage électronique aux employés du Bureau régional pour l'Afrique, mais aussi des formations face à face sur les priorités de l'Organisation (achats et protection des bénéficiaires contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, par exemple).

34. Le Bureau régional a mis l'accent sur la nécessité de pourvoir rapidement les postes essentiels pour renforcer les capacités d'exécution dans les bureaux de pays, y compris en optimisant les ressources disponibles au moyen d'examen budgétaires périodiques. Plusieurs postes de représentants de la FAO ont été pourvus afin d'assurer la continuité des services et de l'exécution du programme. Les capacités internes ont été renforcées par l'intermédiaire des systèmes de l'Organisation et dans d'autres domaines essentiels comme l'administration (gestion des risques financiers), les achats (nouveaux processus et procédures), la gestion des programmes et des projets, ainsi que l'utilisation des systèmes de l'Organisation. Des formations périodiques ont été proposées aux bureaux de pays sur la mobilisation de ressources et les partenariats.
35. Les capacités en matière d'achat ont été renforcées par la formation de plus de 150 membres du personnel de la région sur la nouvelle politique relative aux achats. Le Bureau régional pour l'Afrique a animé cette formation à la fois en anglais et en français, à destination non seulement du personnel chargé des achats mais aussi des représentants de la FAO et du personnel administratif.
36. En coopération avec l'«équipe verte» du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), un système photovoltaïque de 105 kilowatts crête raccordé au réseau, le plus grand jamais installé dans un bureau décentralisé de la FAO à ce jour, a été inauguré en décembre 2019. Il permet de réduire grandement les dépenses énergétiques du bureau et de répondre à 30-40 pour cent de sa demande énergétique. En outre, il améliorera la continuité des opérations du bureau car il peut passer automatiquement du réseau au générateur en cas de coupures d'électricité à l'échelon national. Enfin, 40 tonnes d'équivalent CO₂ (ce qui correspond aux émissions de neuf voitures pendant un an) seront supprimées chaque année.
37. Le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest a été créé. Il couvre 15 États Membres ouest-africains et sert de pôle pour l'aide humanitaire et l'appui à la résilience par la planification, la programmation, les activités et l'établissement de rapports. Son équipe multidisciplinaire est composée à la fois de postes transférés du Bureau régional, qui remplissait auparavant les fonctions pour la sous-région, et de postes financés au titre de l'accord avec le pays hôte. Le démarrage effectif des activités de l'équipe pluridisciplinaire a contribué à renforcer les capacités administratives, opérationnelles et techniques afin de mieux assister les pays de la sous-région.
38. En dépit de ces efforts et de ces réalisations, la région demeure confrontée à certaines difficultés:
 - a. S'agissant des compétences techniques nécessaires pour gérer les principales problématiques de développement régionales, on déplore quelques lacunes et un nombre de spécialistes insuffisant dans des domaines comme le pastoralisme pour prêter un appui efficace aux nombreux projets ou des services techniques là où le besoin s'en fait sentir.
 - b. Les processus longs et fastidieux semblent être des obstacles considérables qui réduisent la capacité de l'Organisation d'obtenir les résultats escomptés dans le temps imparti, en particulier dans une région souvent confrontée à des situations d'urgence et dont le contexte est complexe, avec des besoins à court terme et des situations de crise.

IV. La voie à suivre

Dimension mondiale

39. 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 aux attentes des États Membres.
40. 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.
- a. *Passage à une approche entièrement programmatique au niveau décentralisé:*
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 du Programme 2030 et des ODD. Cela l'aidera également à contribuer au Plan-cadre des Nations Unies pour la coopération au service du développement durable 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.
- b. *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:*
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 États 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. Dans le cadre du Programme d'action mondial pour la sécurité alimentaire et la nutrition et afin de répondre aux besoins particuliers des PEID au titre des Orientations de Samoa, la FAO pourrait mettre à profit ses capacités pour développer son rôle moteur et son avantage comparatif dans les pays desservis par les bureaux plurinationaux, notamment dans le Pacifique, les Caraïbes, l'océan Indien et l'océan Atlantique.
- c. *Rôle de chef de file dans les domaines de la sécurité alimentaire, de l'agriculture et de la nutrition au niveau des pays:*
En tirant parti du cycle du cadre de coopération, qui a été repensé de manière à attirer l'attention au niveau national sur les programmes de sécurité alimentaire, d'agriculture et de 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 domaine de travail important consiste à mieux aligner le cadre de résultats de la FAO sur les indicateurs relatifs aux ODD et à 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.
- d. *Promotion de partenariats inclusifs aux niveaux régional et national:*
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 des investisseurs publics et privés, ainsi que sur la promotion de partenariats novateurs. 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.

e. *Renforcement des capacités opérationnelles:*

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 à l'amélioration 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.

f. *Promotion de l'innovation aux niveaux décentralisés:*

Conformément à la vision du Directeur général, le réseau des 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 des bureaux décentralisés sera à la pointe des efforts menés en vue de promouvoir des méthodologies, approches et programmes novateurs qui peuvent être durablement étendus en coopération avec les gouvernements, le secteur privé, les universités et la société civile. 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

41. Pour préparer l'avenir, le Bureau régional pour l'Afrique s'efforce de relever les défis susmentionnés en prenant les mesures qui s'imposent:

- a) Accroître la visibilité et la présence/les capacités de la FAO dans la région afin de démontrer l'impact, influencer les processus d'élaboration de politiques, les dialogues et les programmes pertinents aux niveaux national, sous-régional, régional et mondial, et les asseoir sur des éléments factuels et des connaissances solides issus du suivi et de l'évaluation et sur les enseignements tirés des activités techniques, du programme et des projets sur le terrain et dans l'ensemble des pays; s'en servir pour alimenter les partenariats et les dialogues avec différents acteurs, dans diverses enceintes, par une approche plus stratégique des partenariats, de la mobilisation de ressources, de la communication et du plaidoyer;
- b) Repenser la palette de compétences nécessaire pour améliorer l'exécution du programme, ainsi que le modèle de collaboration, de coordination et de communication entre les bureaux de pays, les bureaux sous-régionaux, le Bureau régional et le Siège afin de fluidifier les synergies et les liens entre eux et de leur permettre ainsi de remplir collectivement le mandat complexe du Bureau régional pour l'Afrique;
- c) Abandonner les projets ayant une visibilité et un impact moindres et recentrer les programmes et les initiatives qui permettent de mobiliser des ressources importantes ainsi que les partenariats en vue de concrétiser la sécurité alimentaire et une transformation agricole inclusive et durable. De manière générale, les fonctions de gestion des connaissances et de suivi-évaluation nécessitent un net renforcement du personnel, ce qui permettrait de progresser vers une approche programmatique à part entière et de mieux regrouper les résultats des

évaluations et d'intégrer les bonnes pratiques et les enseignements obtenus, conformément au principe de «gestion axée sur les résultats»;

- d) Rationaliser et décentraliser les processus, en particulier pour trouver, déployer et gérer des talents et pour se procurer des biens et des services de façon rapide et efficace, là où il y en a besoin. À cet effet, envisager de recruter différents profils au-delà de l'expertise technique dans des sous-secteurs spécifiques et les fonctions d'appui essentielles; ajouter davantage de profils et/ou d'équipes particuliers afin de panacher l'expertise technique;
- e) Renforcer la participation des parties prenantes et la conclusion de partenariats; améliorer la mobilisation de ressources, la communication stratégique, l'analyse des politiques et la facilitation de l'élaboration/la réforme des politiques; apprendre à gérer la diversité des expériences, des disciplines, de l'expertise géographique et technique, des langues, des domaines de développement et des activités relatives aux politiques afin d'accroître l'efficacité.