

Février 2014



منظمة الأغذية
والزراعة للأمم
المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food and
Agriculture
Organization
of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones Unidas
para la
Alimentación y la
Agricultura

Conférence régionale pour l'Europe

VINGT-NEUVIÈME SESSION

Bucarest (Roumanie), 2 – 4 avril 2014

Point 10 de l'ordre du jour

Décentralisation et réseau de bureaux décentralisés

Résumé

Le présent document fait le point sur les mesures qui ont été prises et sur celles qui sont proposées pour améliorer la structure et le fonctionnement du réseau de bureaux décentralisés, compte tenu des orientations données par les Membres lors de la cent quarante-quatrième session du Conseil. La planification et la définition des priorités, y compris l'élaboration des cadres de programmation par pays, ont bien progressé, de sorte que les demandes des pays sont prises en compte dans les processus de planification de l'Organisation. Au niveau mondial, l'un des domaines de changement essentiels a été le renouvellement des représentants de la FAO, dont le rythme a été accéléré: depuis janvier 2012, l'Organisation a recruté 42 nouveaux représentants qui ont tous passé avec succès l'examen mesurant leur compétence en gestion. Le renforcement des partenariats stratégiques et opérationnels est en cours. La gestion des ressources s'est améliorée grâce au déploiement intégral du Système mondial de gestion des ressources (SMGR) dans les bureaux extérieurs. Les palettes de compétences disponibles dans chaque région ont fait l'objet d'un examen qui avait pour but de vérifier que la structure du personnel concordait bien avec les priorités régionales. Enfin, on a procédé à la décentralisation des opérations d'urgence et de relèvement pour soutenir un modèle intégré d'exécution du programme.

Du point de vue de l'Europe et de l'Asie centrale, dans le cadre d'un programme de définition des priorités et conformément à ce qui avait été approuvé par la Conférence régionale pour l'Europe de 2012, douze pays prioritaires mobilisent les efforts et trois pays bénéficient d'une attention particulière. Suite à l'accord donné par le Conseil, on a créé des postes de Représentant de la FAO au Kirghizistan et au Tadjikistan – les accords avec les pays hôtes sont actuellement en cours de négociation – et des postes d'assistants du Représentant de la FAO en République de Moldova et en Ouzbékistan. Dans ces quatre cas, les postes ont été pourvus à titre temporaire pour permettre l'exécution des programmes, dans l'attente de la signature définitive des accords avec les pays hôtes. Le retard enregistré dans la création de ces postes tient principalement aux problèmes à régler pour appliquer localement la Convention sur les privilèges et immunités des institutions spécialisées. La région propose de renforcer encore son réseau de bureaux décentralisés pendant l'exercice biennal 2016-2017.

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 de la FAO peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org



mj555f

Orientations demandées

La vingt-neuvième Conférence régionale pour l'Europe est invitée à fournir des avis sur les points suivants:

- La proposition relative à la création d'une représentation à part entière de la FAO en Ouzbékistan, sous réserve de la disponibilité des fonds nécessaires
- La proposition relative à l'établissement d'une représentation de la FAO en Albanie, avec la création d'un poste d'assistant du Représentant de la FAO, ou celle d'un bureau de liaison et de partenariat, sous réserve de la disponibilité des fonds nécessaires

1. Le présent document informe les Membres des derniers développements relatifs aux mesures qui ont été prises afin d'améliorer la performance de l'Organisation en ce qui concerne les résultats et les incidences au niveau des pays, et ce dans tous les domaines d'intervention de la FAO (activités normatives, programmes mondiaux et régionaux et programmes de pays). Il s'appuie sur les orientations que les Membres ont formulées à la cent quarante-quatrième session du Conseil, en juin 2012¹, en réponse au document intitulé «Structure et fonctionnement du réseau de bureaux décentralisés»².

2. Des progrès substantiels ont été accomplis dans tous les domaines convenus. Il s'agissait notamment: i) d'améliorer la performance, les résultats et les incidences de l'ensemble des activités menées par la FAO au niveau des pays; ii) de réduire la fragmentation et de renforcer l'intégration entre les bureaux décentralisés et le Siège, entre les produits normatifs et les produits de savoir mondial, d'une part, et les actions menées sur le terrain, d'autre part, ainsi qu'entre les interventions d'urgence, de relèvement et de développement, conformément au programme de l'Organisation en matière de résilience, et ce dans toutes les dimensions des activités de la FAO, indépendamment de la source de financement; et iii) de promouvoir les partenariats avec des institutions nationales et régionales, d'autres organisations internationales, notamment celles du système des Nations Unies, le secteur privé, le milieu universitaire et les instituts de recherche, ainsi que la société civile. Chacun de ces domaines mobilise les efforts et fait l'objet d'une attention particulière depuis la session du Conseil de juin 2012.

3. Le Conseil a approuvé des propositions classées dans trois grandes catégories: a) amélioration de la planification et de l'établissement des priorités; b) amélioration du réseau de bureaux décentralisés; et c) modèle intégré pour l'exécution des programmes avec, notamment, l'intégration des activités de développement, d'urgence et de relèvement, l'utilisation plus stratégique des ressources du programme de coopération technique (PCT) et la gestion améliorée des ressources humaines, en vue de renforcer la performance, la responsabilisation et les effets au niveau des pays. Le présent document fait le point sur les progrès accomplis dans chacun de ces domaines.

A. Amélioration de la planification et de l'établissement des priorités

4. Les Membres ont souligné combien il était important d'améliorer la planification et de renforcer le processus d'établissement des priorités à tous les niveaux, notamment celui des pays. Des progrès substantiels ont été accomplis à cet égard, tant pour ce qui est du déploiement des cadres de programmation par pays (CPP) que pour ce qui est de leur intégration dans les processus de planification institutionnels plus larges. À sa cent quarante-huitième session, le Conseil a approuvé les mesures d'amélioration du PCT, apportant son soutien «à l'alignement du Programme de coopération technique amélioré sur le Cadre stratégique révisé et à l'alignement ascendant sur les priorités

¹ CL 144/REP, paragraphes 17 à 22.

² CL 144/15.

nationales, par l'intermédiaire des cadres de programmation par pays». La mise en œuvre du Cadre stratégique devrait conduire à faire converger progressivement les activités financées au titre du programme ordinaire et les activités financées par des ressources du PCT et des contributions volontaires, et à les aligner sur les objectifs stratégiques et leurs plans d'action respectifs. Dans cette optique, les CPP doivent identifier les priorités qui orientent la mobilisation des ressources, y compris celles du PCT. Au niveau des pays, l'alignement du PCT sur le Cadre stratégique doit donc se faire par le biais du processus d'élaboration des CPP. Au moment de la formulation du cadre de programmation, le Représentant de la FAO mettra en lumière, compte tenu des priorités stratégiques définies, les produits et/ou les activités qui pourraient bénéficier de contributions du PCT. La liste indicative des projets du PCT à l'étude sera annexée au document du CPP et prise en compte dans le plan de mobilisation des ressources qui l'accompagne.

5. La plupart des CPP de la région ont été achevés comme prévu, mais ce qui importe encore davantage maintenant, c'est qu'ils soient considérés à la lumière du rôle important qui est le leur dans le Cadre stratégique révisé et l'approche de planification et de programmation de celui-ci. Aujourd'hui, sur les douze pays prioritaires de la région³ pour lesquels il était prévu d'élaborer un tel cadre, cinq⁴ disposent d'un CPP révisé (2013-2015), tandis que les travaux se poursuivent dans sept autres⁵. Des CPP sont également en cours d'élaboration dans quatre autres pays⁶. En Azerbaïdjan, le cadre national sur les priorités à moyen terme (CNPMT) existant est encore valide, mais fait l'objet d'une révision pour devenir le nouveau CPP. Les CPP constituent une base solide pour déterminer les priorités nationales qui se prêtent à une collaboration avec la FAO, conformément aux plans stratégiques gouvernementaux et aux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). La révision des CPP au cours de l'exercice biennal à venir tiendra compte du lien étroit qui existe avec les PNUAD, dont la mise à jour et la révision se feront dans la région en 2014-2015.

6. La mise en œuvre du nouveau cadre axé sur les résultats a débuté en janvier 2014, à la suite des travaux réalisés par les équipes chargées des objectifs stratégiques qui ont dirigé le processus de planification et l'élaboration du cadre de résultats. Elle représente l'aboutissement concret de la démarche appuyée par le Conseil, à savoir: «une ligne de mire directe et bidirectionnelle, c'est-à-dire qui soit à la fois descendante et ascendante. [...] La refonte du processus de planification stratégique est la première étape, fondamentale, permettant de définir les "voies d'impact" au niveau des pays afin de permettre au personnel des bureaux décentralisés de la FAO et aux institutions collaborant avec ceux-ci de transformer les biens publics mondiaux en résultats concrets au niveau des pays dans de nouvelles configurations, les biens publics mondiaux produits par le personnel du Siège de la FAO exploitant eux aussi l'expérience acquise au niveau des pays»⁷.

7. Chaque objectif stratégique est assorti de plans de travail qui définissent une série de produits institutionnels à obtenir pour concrétiser les résultantes de l'Organisation, accompagnés de domaines d'action principaux et d'indicateurs. L'élaboration des plans de travail associés aux objectifs stratégiques s'est appuyée sur l'exercice réalisé en avril 2013 qui a consisté à rapporter les résultats des CPP au Cadre stratégique, de manière à ce que les demandes des États soient prises en compte lors de la formulation des produits souhaités à l'échelle de la FAO. Les bureaux régionaux et sous-régionaux ont également participé activement à ce processus et l'enquête de référence, qui servira à mesurer les résultats obtenus par la FAO, est en cours dans trois pays de la région, pour commencer (Arménie, Tadjikistan et Monténégro).

³ La vingt-huitième Conférence régionale pour l'Europe a classé les pays suivants dans la catégorie des pays prioritaires: (Albanie, Arménie, Bosnie-Herzégovine, Géorgie, ex-République yougoslave de Macédoine, République de Moldova, Monténégro, Ukraine, Kirghizistan, Tadjikistan, Ouzbékistan) et la Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo (MINUK) (dont l'intervention est liée à la résolution 1244 (1999) du Conseil de sécurité des Nations Unies).

⁴ Arménie, Géorgie, ex-République yougoslave de Macédoine, République de Moldova, Kirghizistan.

⁵ Albanie, Bosnie-Herzégovine, MINUK [résolution 1244 (1999) du Conseil de sécurité], Monténégro, Ukraine, Ouzbékistan, Tadjikistan.

⁶ Bélarus, Kazakhstan, Turquie, Turkménistan.

⁷ CL 144/15, paragraphe 11.

8. D'une part, le Cadre stratégique révisé se sert de la contribution des CPP pour nourrir un processus de planification plus vaste, à l'échelle de l'Organisation. D'autre part, il oriente en permanence l'axe stratégique de la FAO au niveau des pays, au fur à mesure que de nouvelles initiatives sont convenues avec les gouvernements et les partenaires extérieurs fournisseurs de ressources. Il s'agit notamment de décider des problèmes que la FAO va traiter, des résultats attendus de l'assistance au niveau des pays, de l'alignement des résultantes de l'Organisation sur les engagements inscrits dans les CPP, et de la façon de mesurer les progrès accomplis aux fins de l'obtention des résultats.

B. Amélioration du réseau de bureaux décentralisés.

Représentations de la FAO

9. Au niveau mondial, l'accélération du rythme de renouvellement des Représentants de la FAO a fait partie des principaux changements. Depuis janvier 2012, 42 nouveaux Représentants de la FAO ont été nommés, dont plusieurs attendent l'autorisation des gouvernements concernés. Trente-six d'entre eux avaient déjà une expérience au sein de la FAO, soit au Siège, soit dans un bureau régional ou sous-régional, en tant que coordonnateur pour les situations d'urgence, coordonnateur de projets de la FAO sur le terrain ou membre du personnel national dans un bureau de pays. Les six restants ont des références remarquables et ont été, comme les autres, choisis sur leur mérite. Ils ont tous passé avec succès l'examen de gestion, dont l'organisation avait été confiée à une entreprise extérieure. Parmi les 42 nouveaux Représentants de la FAO figurent 12 femmes, ce qui porte le nombre total de Représentantes à 19 dans le monde. Enfin, un nouveau programme de formation destiné aux Représentants de la FAO est en cours d'exécution.

10. Il convient de noter que ce processus répond à une demande formulée par les organes directeurs, qui souhaitent que les États Membres contribuent de manière significative au renforcement du réseau décentralisé. Cet effort mené conjointement avec les États Membres se poursuivra tout au long de l'exercice biennal 2014-2015.

Partenariats et activités de liaison

11. Conformément à l'approche approuvée par le Conseil à sa cent quarante-quatrième session (juin 2012), le renforcement des partenariats stratégiques et opérationnels de la FAO aux niveaux régional et sous-régional a mobilisé une attention particulière. Les mandats et les titres des coordonnateurs sous-régionaux et des autres membres du personnel concernés vont être modifiés en conséquence, afin de comprendre des fonctions de liaison et toute autre tâche jugée pertinente.

En 2007, la Conférence de la FAO a approuvé la décision relative à l'établissement d'un bureau de liaison à Moscou, et les ressources financières nécessaires ont été incluses dans le budget ordinaire. L'ouverture d'un nouveau bureau de liaison est en bonne voie⁸.

Le renforcement de la représentation de la FAO en Turquie a également progressé, avec l'attribution au bureau sous-régional de nouvelles fonctions relatives aux partenariats. Le Gouvernement turc a accepté de signer l'accord supplémentaire ainsi que des accords de partenariat pluriannuels avec la FAO. L'établissement éventuel de bureaux de partenariat en Azerbaïdjan et au Kazakhstan fait actuellement l'objet de négociations. Ces modalités liées aux bureaux décentralisés n'ont pas à être financées au titre du Programme ordinaire de l'Organisation. Elles permettent de mobiliser des ressources supplémentaires auprès des pays pour renforcer la présence sur le terrain et les activités de projet de la FAO au niveau du pays et développer de nouveaux partenariats avec les gouvernements et d'autres parties prenantes importantes dans les pays prioritaires, conformément au Cadre stratégique de

⁸ En novembre 2013, le Gouvernement russe a approuvé la loi fédérale relative à l'extension des dispositions de la Convention internationale sur les privilèges et immunités des institutions spécialisées des Nations Unies (datée du 21 novembre 1947) à la FAO. Le projet final d'accord avec le pays hôte a été mis au point par les deux parties et il suit actuellement la procédure de validation interne de la Fédération de Russie.

la FAO. La FAO continuera de travailler avec d'autres pays intéressés d'Europe orientale, du Caucase et d'Asie centrale et étudiera les nouvelles possibilités de partenariat dans la région.

Gestion des ressources, des bureaux et des programmes

12. Outre ces changements concernant le personnel, une autre innovation importante à noter est le déploiement intégral du Système mondial de gestion des ressources (SMGR) dans tous les bureaux de pays. Auparavant, les informations administratives et financières intéressant les bureaux de pays de la FAO n'étaient pas intégrées dans le système d'information du Siège et des bureaux régionaux, mais faisaient l'objet d'un traitement séparé. Il est essentiel de disposer d'informations de gestion à jour si l'on veut améliorer la performance et fournir aux opérations menées au niveau des pays l'appui de tous les services de l'Organisation. Le déploiement du SMGR y concourt. On dispose aujourd'hui d'informations exhaustives sur, par exemple, le nombre de personnes employées par la FAO, quelle que soit l'origine de leur contrat. Il est désormais possible de suivre de façon beaucoup plus efficace les opérations administratives et financières des bureaux, ce qui est nécessaire au regard des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) ainsi qu'aux fins de la gestion de la performance globale de l'Organisation.

13. Le SMGR a été déployé grâce à du personnel du Siège, des bureaux régionaux et, parfois, d'autres bureaux de pays dispensant des formations sur le lieu de travail. Cette opération a permis à nombre des formateurs d'observer en personne le fonctionnement des bureaux de pays et de comprendre les problèmes que ces équipes rencontrent et les défis qu'elles doivent relever.

14. Ces informations, associées à d'autres éléments, font désormais partie du processus de gestion améliorée de la performance. Un nouveau système, appuyé sur les travaux entrepris dans le cadre du Plan d'action immédiate (PAI), est en cours de mise en place pour permettre le suivi systématique des mesures de haut niveau de l'efficacité de la FAO à l'échelon national. Ce nouveau système d'évaluation de la performance se fonde sur une combinaison de trois éléments. Le premier élément est l'examen permanent de la gestion financière, administrative et programmatique des bureaux de pays par le Bureau de l'inspecteur général (OIG). Le deuxième élément est l'analyse des données quantitatives issues d'autres sources existantes qui fournissent des repères de performance entre pays, ou groupes de pays, en fonction de la taille et de la complexité du pays concerné et du programme de la FAO. Le troisième élément est davantage d'ordre qualitatif et met fortement à contribution l'approche et les enseignements tirés de plusieurs évaluations externes réalisées récemment, ainsi que les méthodes utilisées. En particulier, l'«approche commune» du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), mise au point par un réseau de 17 pays donateurs afin d'évaluer l'efficacité des organisations multilatérales qu'ils financent, comprend une enquête menée auprès des partenaires qui couvre 21 indicateurs de performance essentiels. La FAO emploiera plusieurs de ces indicateurs et les questions associées, ainsi que certaines des questions figurant dans d'autres évaluations externes récentes.

15. Comme l'indiquait le PAI, il s'agit de travaux destinés à évoluer au fil du temps, avec la transformation de l'Organisation et la disponibilité croissante d'informations pertinentes fournies par les systèmes de restitution de données de la FAO. Le système sera testé dans un certain nombre de pays pendant la première partie de l'année 2014, avant d'être déployé dans l'ensemble des bureaux de pays d'ici à la fin de l'exercice biennal 2014-2015.

16. Les bureaux régionaux et sous-régionaux ont procédé à l'examen de leurs palettes de compétences respectives afin de s'assurer que la structure de leur personnel correspondait aux priorités des pays et des régions et était alignée sur les plans de travail associés aux objectifs stratégiques. La Direction de la FAO a poursuivi les travaux amorcés en 2012 en vue de renforcer les capacités des bureaux régionaux et sous-régionaux, afin que leur dotation en personnel concorde avec les demandes formulées par les pays, les priorités convenues au niveau régional ainsi que le Cadre stratégique révisé et les nouveaux plans de travail.

17. Ces travaux font suite à l'examen des postes dans les bureaux décentralisés qui a été entrepris après la session du Conseil de juin 2012. Un autre examen de l'éventail des compétences a été conduit dans les bureaux régionaux et sous-régionaux, suite à la Conférence de juin 2013 et à la planification des activités qu'ont réalisée ensuite les équipes chargées des objectifs stratégiques. Les coordonnateurs d'objectif stratégique et les divisions techniques du Siège se sont penchés sur les propositions des bureaux régionaux. À de rares exceptions près, tous sont tombés d'accord sur les cas dans lesquels il fallait combler les lacunes techniques et ceux dans lesquels il fallait au contraire réduire les capacités techniques, compte tenu de la moindre demande. À la suite d'une analyse à long terme des priorités régionales, quinze modifications de poste ont été opérées dans la zone de compétence du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (REU). Malgré cela, le nombre total de postes proposé pour la région dans le Programme de travail et budget (PTB) 2014-2015 n'a pas changé.

C. Modèle intégré pour l'exécution des programmes

18. En janvier 2012, l'Organisation a décidé de transférer aux bureaux décentralisés, sous l'autorité générale des sous-directeurs généraux/représentants régionaux, les responsabilités opérationnelles relatives aux programmes d'urgence et de relèvement qui incombaient au Siège, sous la direction de la Division des urgences et de la réhabilitation. À cet effet, le Conseil de la FAO, à sa cent quarante-quatrième session, a approuvé un plan assorti d'un calendrier⁹ pour le transfert progressif du portefeuille des opérations d'urgence. En juin 2013, ce processus était achevé dans toutes les régions.

19. Le processus de décentralisation a été mené de manière progressive, en concertation avec les bureaux décentralisés, afin d'assurer une transition fluide. On a entrepris de revoir la structure des bureaux destinataires et de renforcer peu à peu les capacités des représentations de la FAO concernées. En ce qui concerne le Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale, compte tenu du nombre relativement faible de situations d'urgence de grande ampleur ces dernières années, l'opération n'a eu jusqu'à maintenant aucun impact sur la structure actuelle des postes dans la région.

20. On a mis en place un nouveau modèle provisoire permettant de répartir les frais de gestion des opérations d'urgence. Ce modèle alimentera la révision globale de la politique relative aux frais de gestion des projets qui est en cours à la demande du Comité financier.

21. Ces modifications intéressent également la concrétisation du nouvel Objectif stratégique 5, qui porte sur la résilience. Au sein de la FAO, il incombe à la Division des urgences et de la réhabilitation de permettre aux bureaux décentralisés d'aider les États Membres à se préparer aux menaces et aux crises liées à l'alimentation et à l'agriculture et à intervenir rapidement. D'autres divisions techniques du Siège jouent aussi des rôles essentiels, à l'instar des centres de services d'appui administratif et financier et des bureaux régionaux et sous-régionaux. Suite à l'intégration des opérations d'urgence dans le cadre de programmation commun, ces unités travaillent déjà ensemble de façon efficace. Néanmoins, le nouveau modèle de gestion décentralisée des interventions d'urgence nécessitera un suivi étroit et l'apport d'un soutien aux bureaux décentralisés pendant les 12 à 18 prochains mois, en attendant que des capacités suffisantes soient en place partout.

22. Des progrès sensibles ont été accomplis en 2012-2013. Cependant, ils ne sont pas suffisants et on procédera à des améliorations supplémentaires en 2014-2015. En particulier, le renforcement du processus de planification du travail au niveau des pays favorisera l'amélioration de l'impact et de l'efficacité des travaux et permettra une mobilisation des ressources plus stratégique. La mise en application de la politique de la FAO en matière de mobilité du personnel devrait aussi avoir un effet positif sur le fonctionnement des bureaux décentralisés de l'Organisation.

23. La Direction attend avec impatience les retours d'informations des Membres sur les progrès accomplis et se réjouit à l'idée de fournir des renseignements sur les avancées futures.

⁹ CL 144/15.

D. Perspective régionale pour l'Europe et l'Asie centrale

24. L'amélioration de la planification et de la définition des priorités dans la région Europe et Asie centrale est liée aux six priorités approuvées par la Conférence régionale pour l'Europe de 2012 et à l'application du modèle d'activité débattu. Dans ce contexte, l'accent a été mis sur douze pays prioritaires. En outre, de nouvelles pistes doivent être explorées avec la Fédération de Russie, le Kazakhstan et l'Azerbaïdjan, en tant que pays avec lesquels la collaboration pourrait être étendue en ce qui concerne les partenariats stratégiques et les partenariats en matière de ressources. Des CPP ont été définis pour les douze pays prioritaires ou sont au dernier stade d'élaboration, et ont constitué la pierre angulaire de la préparation du PTB. L'achèvement des CPP a également facilité et amélioré l'intégration des ressources allouées au titre du programme ordinaire et des fonds extrabudgétaires dans la région. Enfin, les CPP ont été de plus en plus souvent utilisés comme outils de mobilisation de ressources au niveau des pays.

25. Le cadre spécifique dans lequel s'effectue actuellement la décentralisation dans la région Europe et Asie centrale est fourni par les principales recommandations issues de la vingt-huitième session de la Conférence régionale de la FAO pour l'Europe (Azerbaïdjan, avril 2012), lesquelles ont ensuite été approuvées par le Conseil à sa cent quarante-quatrième session. En outre, la décentralisation représentait l'un des thèmes majeurs de l'évaluation des bureaux régionaux et sous-régionaux de la FAO pour l'Europe et l'Asie centrale, effectuée en 2012 par le Bureau de l'évaluation (OED), dont le rapport a été publié en décembre 2012. Des efforts ont été déployés pour renforcer plus spécialement les capacités des bureaux de pays en matière de définition des priorités, de planification et de responsabilité opérationnelle. Des progrès ont été accomplis sur le plan de la décentralisation des responsabilités opérationnelles, laquelle fonctionne bien dans des pays tels que la Géorgie et le Kirghizistan. En revanche, le travail n'est pas terminé au Tadjikistan et en République de Moldova. L'arrivée du Représentant de la FAO recruté sur le plan international sera décisive. Des informations plus détaillées sur les recommandations et l'état d'avancement de leur mise en œuvre sont fournies dans l'annexe A.

26. Suite à l'approbation du Conseil, en juin 2012, des postes de Représentant de la FAO ont été créés au Kirghizistan et au Tadjikistan et n'attendent plus que la signature de l'accord avec chacun des pays hôtes. Par ailleurs, on a créé des postes d'assistants du Représentant de la FAO (fonctionnaires recrutés sur le plan national) pour la République de Moldova et l'Ouzbékistan. Les titulaires actuels de ces deux postes ne bénéficient toujours pas du statut de fonctionnaire, les accords avec les pays hôtes n'ayant pas encore été signé là non plus.

27. Des pourparlers sont engagés avec les États Membres qui ont demandé une présence plus forte de la FAO et une expansion des activités de partenariat et de liaison. Des accords nouveaux ou révisés avec les pays hôtes sont en cours d'examen dans huit pays de la région, à savoir l'Azerbaïdjan, la Fédération de Russie, le Kazakhstan, le Kirghizistan, l'Ouzbékistan, la République de Moldova, le Tadjikistan et la Turquie.

28. En attendant l'issue des discussions sur l'application locale de la Convention sur les privilèges et immunités des institutions spécialisées, qui a retardé la signature de certains accords avec les pays hôtes, l'Organisation a mis en place des arrangements transitoires, déployant des ressources en personnel et hors personnel à ces postes et instaurant des procédures temporaires permettant d'assurer la plus grande partie possible des fonctions associées à ces postes. Des délégations de pouvoirs provisoires ont ainsi été concédées aux chefs de ces bureaux en matière de budget, d'achats et d'administration et dans d'autres domaines d'appui, de façon à reproduire d'aussi près que possible un bureau de représentation de la FAO à part entière. Cependant, la situation est loin d'être idéale et il serait bon que les gouvernements concernés mettent tout en œuvre pour résoudre rapidement les derniers points d'achoppement et permettre le déploiement de fonctionnaires pleinement investis du titre et des pouvoirs de Représentant de la FAO ou d'assistant du Représentant de la FAO.

29. En 2013, le Bélarus a rempli les critères lui permettant de prétendre à une assistance de la FAO. Le premier projet de la FAO avec ce pays a été signé début 2014 et a pour objectif de faciliter l'élimination des pesticides obsolètes et de réduire les risques liés à l'emploi des pesticides dans l'agriculture. Un projet d'urgence du PCT a aussi été approuvé. Compte tenu des délibérations de la dernière Conférence régionale pour l'Europe, le Bélarus devrait maintenant devenir un nouveau pays prioritaire de la zone de compétence du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale.

30. La décentralisation des opérations de la Division du Centre d'investissement (TCI) au cours de l'exercice biennal a permis la création de postes de chargé des investissements dans trois pays d'Asie centrale, le Kirghizistan, le Kazakhstan et la Turquie. Les titulaires de ces postes sont déjà en place dans deux de ces pays et la sélection est imminente dans le troisième.

31. Même en tenant compte des nouveaux bureaux mentionnés précédemment, la structure de bureaux décentralisés de la région Europe et Asie centrale présente encore des lacunes, comparée à celle des autres régions. Sur les 17 pays dans lesquels la FAO est présente, six sont desservis par un Correspondant national (CN) – concrètement, il s'agit d'un fonctionnaire de l'administration publique qui, outre ses fonctions officielles, est désigné pour gérer les questions concernant la FAO à temps partiel et reçoit en échange un supplément d'émolument. Cependant, en leur qualité de fonctionnaire d'État, les correspondants nationaux ne peuvent pas représenter l'Organisation dans les instances ou les équipes de pays des Nations Unies, par exemple. De fait, l'évaluation du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale mentionnée plus haut a jugé le programme de correspondants nationaux inefficace et a clairement recommandé qu'il soit remplacé par un mécanisme plus approprié. Dans sa réponse, la Direction a fait part de son accord avec la recommandation du Bureau de l'évaluation, précisant toutefois qu'en l'absence de financement supplémentaire, le programme de correspondants nationaux restait, à son grand regret, sa meilleure option. Il est clair que les programmes mis en œuvre dans les pays considérés pourraient prendre de l'ampleur si la FAO était en mesure d'investir dans des ressources qui y consacraient tout leur temps, en y déployant des fonctionnaires nationaux, par exemple.

32. Après considération des besoins liés à la décentralisation pendant l'exercice biennal 2016-2017 et au-delà, les propositions suivantes sont présentées aux Membres pour examen:

- Établissement d'une présence de la FAO en Albanie

En 2012, la Conférence régionale pour l'Europe a confirmé le statut de pays prioritaire de l'Albanie, en ce qui concerne la fourniture de l'assistance de la FAO dans la région Europe et Asie centrale. Le schéma général du développement de l'Albanie est plus proche de celui de certains pays en transition d'Asie centrale, dont les structures économique et démographique sont similaires aux siennes.

L'Albanie comptait 2,8 millions d'habitants en 2013. Son PIB était de 13 milliards d'USD (2012), soit 4 600 USD par habitant (l'un des PIB par habitant les plus faibles d'Europe). Le secteur agricole fournit 17,5 pour cent du PIB. Cependant, l'économie albanaise est encore en pleine transformation structurelle et la transition se caractérise par une baisse du taux d'activité économique et un chômage qui reste plus élevé chez les femmes. Environ 55 pour cent des personnes pourvues d'un emploi travaillent dans le secteur agricole. La FAO pourrait envisager d'élaborer des mesures de soutien, au niveau des politiques et sur le terrain, en faveur des agricultrices et des groupes de productrices, et d'intervenir sur les questions d'intégration économique des populations rurales, en général.

L'Albanie est riche en terres agricoles et en ressources hydriques. Les agriculteurs albanais subissent des inondations et des sécheresses, des phénomènes qui sont reconnus par l'État. L'indice numérique de pauvreté en Albanie est encore élevé, puisque 12,4 pour cent de la population vit au-dessous du seuil national de pauvreté, et un accroissement de l'assistance internationale pourrait contribuer à faire baisser ce chiffre. Durant la phase de transition, la préadhésion à l'UE joue un rôle essentiel pour ce pays. La date d'adhésion n'étant pas fixée, la réforme du secteur doit se dérouler au rythme nécessaire pour soutenir les innovations et ne

doit pas être freinée par l'incertitude. C'est pourquoi, la présence de la FAO dans ce pays semble arriver à point nommé pour favoriser la transformation du secteur agricole de l'Albanie.

Pour la période 2014-2020, les questions à traiter en Albanie, au niveau de l'élaboration des politiques et sur le terrain, sont les suivantes: sécurité alimentaire, sécurité sanitaire des produits alimentaires albanais proposés aux consommateurs nationaux et internationaux, intégration économique des populations rurales, réformes agraires et foncières, coopération accrue entre agriculteurs sur les questions d'intrants, de production, de transformation ou de commercialisation, intégration des petits agriculteurs dans les filières alimentaires, atténuation du changement climatique, durabilité des ressources naturelles, y compris la pêche et la foresterie, éducation rurale et recherche, définition locale du développement rural de l'Albanie.

L'Albanie fait partie des huit pays initialement inclus dans le projet pilote de l'initiative Unis dans l'action, dont la généralisation à l'échelle mondiale est aujourd'hui recommandée partout où l'action conjointe des Nations Unies a joué un rôle croissant. Outre qu'elle nous permettrait de mieux remplir notre mandat, une plus forte présence de la FAO pourrait effectivement contribuer à faciliter les activités communes des Nations Unies. De plus, une collaboration étroite avec le ministère de l'agriculture, du développement rural et de la gestion des eaux et les autres acteurs nationaux concernés (université agricole, ONG) et avec la communauté internationale des donateurs pourrait contribuer à accroître la visibilité du mandat de la FAO en cette période cruciale de transformation continue que traverse l'économie rurale albanaise.

La création d'un poste d'assistant du Représentant de la FAO en Albanie est prévue pendant l'exercice biennal 2016-2017, mais cette possibilité pourrait être avancée à 2014-2015, sous réserve de la disponibilité des ressources nécessaires. À défaut, un bureau de partenariat et de liaison pourrait être établi, si le Gouvernement albanais mettait des fonds à disposition.

- Établissement d'une Représentation à part entière de la FAO en Ouzbékistan

L'Ouzbékistan est l'un des trois pays à faible revenu et à déficit vivrier de la région d'Asie centrale (avec le Kirghizistan et le Tadjikistan); c'est aussi un pays en développement enclavé. En 2012, la Conférence régionale pour l'Europe a confirmé le statut de pays prioritaire de l'Ouzbékistan, en ce qui concerne la fourniture de l'assistance de la FAO en Asie centrale. Cette même conférence a approuvé la proposition relative à l'établissement d'un Représentant de la FAO selon un système de double accréditation, que la Conférence a entériné par la suite.

L'Ouzbékistan est généreusement doté en terres agricoles, mais la production y est difficile en raison du manque d'eau et des conditions climatiques, notamment les températures qui peuvent varier du froid à la très forte chaleur. Le pays doit également relever des défis structurels, puisqu'on assiste à l'apparition de grands exploitants privés pratiquant la monoculture, face à de petits agriculteurs familiaux qui élèvent des animaux et produisent des fruits et des légumes pour leur propre consommation et, de façon marginale, pour les vendre sur les marchés, et n'emploient pour ce faire que de rares intrants de base. Du fait du démantèlement physique des anciennes exploitations collectives, sur lesquelles le travail était fortement spécialisé et mécanisé, la nouvelle génération d'agriculteurs manque souvent des compétences et de l'expérience nécessaires et peine à accéder aux marchés, aux intrants et au crédit.

L'agriculture est le secteur le plus important de l'économie ouzbèke; elle génère plus de 30 pour cent du PIB et emploie 35 pour cent au moins de la population active. La sécurité alimentaire est l'un des principaux domaines d'intervention du Gouvernement et, dans ce contexte, l'Ouzbékistan se félicite du soutien de la FAO. La sécurité alimentaire représente un enjeu socioéconomique primordial pour le pays. C'est à la fois le domaine d'action publique le plus pressant pour affermir la qualité d'État indépendant du pays et assurer la sécurité et la souveraineté nationales, et une condition préalable indispensable à la mise en œuvre de la stratégie nationale d'amélioration du bien-être de la population. Plusieurs autres problèmes pourraient avoir une incidence négative sur le secteur agricole. Face au changement climatique à l'échelle mondiale, à la diminution des ressources hydriques et à la dissémination de

nouveaux ravageurs et maladies des animaux et des plantes, il faut renforcer la coopération pour mettre au point et introduire des techniques adaptatives en agriculture.

Pour toutes ces raisons, il est prévu d'étendre la présence de la FAO en Ouzbékistan pendant l'exercice biennal 2016-2017, pour mettre en place une représentation à part entière. De cette manière, le pays sera au même niveau que les deux autres pays prioritaires d'Asie centrale, le Kirghizistan et le Tadjikistan, et la FAO sera alignée sur les autres organismes des Nations Unies opérant dans le pays.

Annexe A

**Recommandations issues de la Conférence régionale pour l'Europe (2012) et
de l'évaluation du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (2012)**

RECOMMANDATIONS DE LA CONFÉRENCE RÉGIONALE POUR L'EUROPE	RÉPONSE/ÉTAT D'AVANCEMENT
La Conférence régionale pour l'Europe a pleinement appuyé les efforts visant à renforcer l'impact de l'Organisation au moyen d'une structure décentralisée améliorée et bien conçue, et a souligné que les efforts de décentralisation ne devaient pas compromettre la capacité technique du Siège et des autres bureaux ni leur aptitude à exécuter les programmes techniques convenus.	L'initiative générale de décentralisation de l'Organisation a été mise en œuvre dans la région Europe et Asie centrale dans toute la mesure possible. Néanmoins, cette région pâtit d'un déficit de bureaux de représentation à part entière de la FAO comparé aux autres régions de l'Organisation, l'exécution des projets étant en grande partie gérée par le Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (Budapest) et le Bureau sous-régional pour l'Asie centrale (Ankara).
La Conférence régionale pour l'Europe était favorable à une optimisation des ressources au moyen d'une utilisation accrue des accords de partage des coûts avec les gouvernements des pays hôtes; elle était aussi favorable aux efforts visant à assurer la présence de Représentants de la FAO compétents, ces postes devant être assujettis à la politique de l'Organisation en matière d'avancement de carrière et de roulement sur une base géographique.	Les négociations en vue de l'ouverture de nouveaux bureaux sont en cours, y compris concernant des accords relatifs à la participation aux coûts. L'Organisation recherche en permanence des possibilités de réduire le coût de son réseau décentralisé, notamment par le biais d'accords de ce type.
La Conférence régionale pour l'Europe a accepté la proposition tendant à transférer la responsabilité, la gestion et l'obligation redditionnelle afférentes aux opérations liées aux activités d'urgence et de relèvement aux bureaux décentralisés, dès qu'ils disposeraient de capacités appropriées, afin de mieux intégrer les activités de développement, d'urgence et de relèvement.	Ce transfert de responsabilités s'est opéré dans l'ensemble de l'Organisation. Le besoin prévu d'activités d'urgence et de relèvement étant comparativement plus faible dans la région, ce déploiement n'a eu aucune incidence sur la dotation en personnel du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale, à la différence d'autres régions.
La Conférence régionale pour l'Europe a noté les propositions du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale tendant à ce que les ressources de la FAO décentralisées dans la région soient utilisées de façon à obtenir un impact plus important, notamment la proposition selon laquelle la FAO devrait établir deux représentations à part entière (l'une au Tadjikistan, l'autre au Kirghizistan) et créer deux postes d'assistant du Représentant de la FAO (l'un en République de Moldova, l'autre en Ouzbékistan). Elle était favorable à l'idée de donner la priorité aux pays les plus démunis et a demandé que soient traités les thèmes transversaux comme la parité hommes-femmes et le changement climatique.	Les postes de Représentant de la FAO et d'assistants du Représentant de la FAO ont été créés dans les quatre pays prévus. La nomination des personnes concernées est en attente de la signature des accords avec les quatre pays hôtes. Ces accords ne pourront être conclus tant que les négociations en cours sur l'application de la Convention des Nations Unies sur les privilèges et immunités des institutions spécialisées aux fonctionnaires de la FAO n'auront pas abouti. Dans l'intervalle, la FAO a mis en place des arrangements temporaires.

La Conférence régionale pour l'Europe a recommandé d'examiner plus avant les options de financement, y compris celles consistant à puiser dans le budget du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale, dans les fonds centralisés (y compris les ressources extrabudgétaires) ou les deux, et de mettre au point un plan de mise en œuvre sur l'affectation des ressources de la FAO, tant humaines que financières. Elle a demandé au Comité du Programme et au Comité financier d'examiner en mai 2012, dans la mesure du possible et sur la base d'une proposition détaillée, établie en temps utile par le Secrétariat, les répercussions des changements proposés et de formuler des recommandations appropriées à l'intention du Conseil, afin que celui-ci se prononce sur la question à sa cent quarante-quatrième session, qui se tiendra en juin 2012.	L'Organisation a procédé à un examen de la palette des compétences disponibles pour répondre aux besoins des pays Membres dans chaque région, à la suite de quoi, quinze modifications de poste ont été opérées dans la zone de compétence du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale, parmi lesquelles des créations et des suppressions de postes, des reclassements, des changements de titre et un recentrage de la dimension technique de certaines fonctions. Malgré cela, le nombre total de postes proposé pour la région dans le PTB 2014-2015 n'a pas changé.
RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'ÉVALUATION DU BUREAU RÉGIONAL POUR L'EUROPE ET L'ASIE CENTRALE	RÉPONSE/ÉTAT D'AVANCEMENT
Il faudrait nommer un Représentant de la FAO non résident à accréditation multiple pour l'Arménie et la Géorgie; il faudrait déléguer aux assistants des Représentants de la FAO, au niveau des pays, assez de pouvoirs pour qu'ils puissent gérer l'ensemble du programme, représenter la FAO au sein de l'ONU et prendre des décisions ou faciliter un processus décisionnel rapide.	Mise en œuvre terminée. Le Représentant régional adjoint du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale a été nommé et a reçu une accréditation multiple pour l'Arménie, la Géorgie et la République de Moldova. Suite à la mise en œuvre du système SMGR, d'autres pouvoirs ont été délégués aux assistants des Représentants de la FAO pour leur permettre de gérer les programmes locaux.
Il faudrait nommer un Représentant de la FAO non résident à accréditation multiple pour l'Albanie et la République de Moldova, selon l'une des modalités proposées plus haut.	Concernant la République de Moldova, voir précédemment. La situation de l'Albanie est en cours d'examen, la proposition étant d'établir un Représentant de la FAO à accréditation multiple pendant l'exercice biennal 2016-2017.
Dans la région, le système de correspondants nationaux devrait être supprimé et la FAO devrait s'abstenir de toute activité opérationnelle au niveau national dans les pays où elle ne dispose pas, au moins, d'un assistant du Représentant dans le cadre d'une Représentation à accréditation multiple ou d'un fonctionnaire expérimenté installé dans les bureaux du Coordonnateur résident des Nations Unies.	La FAO recherche des solutions de remplacement au système des correspondants nationaux. Il faut noter toutefois que la création de postes à plein temps dans les pays concernés entraînera une augmentation considérable des besoins en ressources. Bien que la situation soit loin d'être idéale, il ne serait pas approprié d'interrompre complètement les activités, empêchant par là-même les pays de bénéficier de l'appui et des services techniques de la FAO.
Les postes prévus de spécialiste des programmes et de spécialiste des partenariats au niveau national peuvent être efficaces si les titulaires ont un niveau hiérarchique approprié (P4 au minimum).	Le budget 2014-2015 ne permet pas la création de ces postes au niveau des pays.

Le titulaire du nouveau poste de spécialiste des partenariats au sein du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (REU) devrait travailler en coordination étroite avec le Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (LOB), afin d'appuyer l'établissement d'un partenariat plus fort entre REU et les institutions de l'UE pour l'Europe et l'Asie centrale.	Le poste de spécialiste des partenariats créé au sein du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale a un rôle plus large de développement des partenariats dans la région et assure une coordination étroite avec LOB sur les questions relatives à l'UE.
On devrait procéder à l'examen de l'accréditation de la FAO dans tous les pays d'Europe et d'Asie centrale dans lesquels l'Organisation mène des opérations sur le terrain, afin de s'assurer que l'Organisation puisse bénéficier des immunités et privilèges utiles. Ce faisant, la FAO devrait tenir compte de l'expérience des autres organisations des Nations Unies dans chaque cas spécifique et s'abstenir de toute activité dans un pays si l'accord de base standard ou un accord équivalent n'a pas été signé avec le gouvernement.	La question des privilèges et immunités constitue un obstacle majeur à la mise en place ou à l'extension de bureaux. L'Organisation est liée par la Convention des Nations Unies régissant ces privilèges et immunités, qui protège également les droits des membres du personnel de la FAO. Des discussions sont en cours sur l'application de cette convention aux fonctionnaires de la FAO dans un certain nombre de pays. Le Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale poursuit néanmoins ses activités dans le cadre des accords actuels, non sans difficultés.
La FAO devrait revoir, dans la région Europe et Asie centrale, son système de délégation de pouvoirs vers les pays où elle ne dispose pas d'une représentation à part entière. Il conviendrait notamment de faire ce qui suit: revoir le cadre de référence, les rôles et les responsabilités pour permettre au personnel national d'exploiter pleinement le potentiel du SMGR, sous la supervision adéquate du Représentant de la FAO à accréditation multiple; permettre au personnel présent au niveau national, au moyen de modules de renforcement des capacités, d'utiliser le SMGR sans risque; veiller à ce que les remboursements au titre du soutien administratif opérationnel (SAO) soient effectués au niveau organisationnel le plus proche de celui où le programme de terrain est effectivement mis en œuvre.	Cette recommandation a été mise en œuvre à la suite du déploiement du SMGR.
La FAO devrait ouvrir des comptes d'avances temporaires, pour permettre aux bureaux d'assumer des fonctions financières/opérationnelles. Le personnel de la FAO, recruté au niveau adéquat, national ou international, devrait avoir tous pouvoirs pour gérer ces instruments. Le système actuel, impliquant l'utilisation d'espèces, devrait être supprimé, sauf pour les urgences avérées.	Cette recommandation a été mise en œuvre à la suite du déploiement du SMGR.