



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'EUROPE

## Trente-quatrième session

Rome (Italie), 14-17 mai 2024

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

#### Résumé

L'efficacité de l'assistance qu'apporte la FAO aux pays en vue d'atteindre les cibles du Programme développement durable à l'horizon 2030 (le programme 2030) dépend de l'aptitude de l'Organisation à tirer le meilleur parti des ressources disponibles et à agir à grande échelle au niveau des pays à travers un réseau de bureaux décentralisés moderne et efficace, lui permettant de répondre aux aspirations des pays quant à la concrétisation des objectifs de développement durable, dans le respect des normes internationales en matière de responsabilité, de contrôle interne et de gestion rigoureuse.

Au cours des dernières années, les organes directeurs de la FAO, à commencer par les conférences régionales, ont fourni des orientations pour transformer le réseau de bureaux décentralisés, avec pour objectif d'accroître la souplesse et l'efficacité de l'utilisation des ressources humaines et financières de l'Organisation afin de mieux répondre aux attentes des membres, sans alourdir les coûts ni nuire aux capacités techniques du siège.

Le présent document répond à la préconisation des organes directeurs de renforcer les activités de la FAO au niveau national et propose de surmonter les défis actuels au moyen de mesures axées sur la hiérarchisation des activités d'appui et leur adaptation aux besoins spécifiques des pays. À cet effet, l'ajustement de la présence de la FAO au niveau des pays repose sur les principes directeurs suivants:

- L'approche et l'allocation des ressources proposées sont établies en fonction de l'évolution, des spécificités, des capacités et des besoins des pays.
- La souplesse, l'amélioration de l'agilité (notamment grâce au regroupement des ressources) et le renforcement des capacités (structure et ressources) font partie intégrante de cette transformation.
- La structuration des effectifs des bureaux reflète les modalités de fonctionnement et d'action modernes, en ménageant un meilleur équilibre entre les fonctionnaires et le personnel hors fonctionnaires, et en veillant aux contrôles internes.

Les documents peuvent être consultés à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org).

- d. Les changements doivent être mis en œuvre de manière progressive, en tenant compte notamment des effectifs actuels.
- e. Les ajustements proposés n'ont pas d'incidences négatives sur les allocations budgétaires régionales du réseau des bureaux de représentants de la FAO.

Le présent document comprend des informations détaillées sur les ajustements proposés pour la région Europe et Asie centrale.

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

La Conférence régionale est invitée à:

- a. formuler des observations et fournir des orientations concernant les mesures proposées telles que présentées à la 34<sup>e</sup> session de la Conférence régionale pour l'Europe en vue d'adapter le réseau des bureaux de pays de la FAO pour mieux répondre aux attentes des membres en matière d'appui et d'action de l'Organisation en vertu du Cadre stratégique 2022-2031 de la FAO dans la perspective du Programme 2030 et au-delà;
- b. exprimer son soutien de principe à l'ensemble des propositions présentées dans le document;
- c. demander à la Direction de lancer un processus transparent de consultation des pays aux fins de la mise en œuvre progressive des dispositions proposées.

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

Secrétariat de la Conférence régionale pour l'Europe

ERC-ECA-Secretariat@fao.org

## I. Introduction et portée

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

2. Ces dernières années, les organes directeurs de la FAO ont donné des orientations concernant le réseau des bureaux décentralisés:

- a. En juin 2016, à sa 154<sup>e</sup> session, le Conseil de la FAO a approuvé les recommandations propres à chaque région émanant de chacune des sessions des conférences régionales de 2016, y compris en faveur de la création de nouveaux bureaux ou de l'appui au développement des capacités existantes sans incidence financière, idéalement dans le cadre d'un accord de partage des coûts conclu avec les gouvernements hôtes respectifs<sup>1</sup>.
- b. À sa 163<sup>e</sup> session (décembre 2019), le Conseil de la FAO a pris acte de la nécessité de renforcer les activités des bureaux décentralisés sans avoir d'incidence négative sur les capacités techniques du siège<sup>2</sup>.
- c. À sa 42<sup>e</sup> session (2021), la Conférence de la FAO a approuvé les rapports des sessions des conférences régionales tenues en 2020, en particulier les orientations spécifiques formulées dans le rapport de la 32<sup>e</sup> session de la Conférence régionale pour l'Europe<sup>3</sup>, dont les participants: «ont demandé à la FAO de continuer d'adapter les modèles d'activité de ses bureaux décentralisés, compte tenu en particulier du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, pour se mettre en conformité et créer des synergies avec le plan d'action sous la responsabilité du Coordonnateur résident, afin d'assurer une plus grande souplesse et une plus grande efficacité dans l'utilisation des ressources financières et humaines limitées dont dispose actuellement l'Organisation et, ainsi, pouvoir répondre aux besoins et aux priorités des membres au titre de ses objectifs stratégiques et conformément aux ODD, en accordant une attention particulière à la lutte contre la faim et la pauvreté dans les pays les plus vulnérables, auxquels l'initiative Main dans la main accorde la priorité».

3. Pendant la période biennale 2020-2022, la FAO a entrepris une démarche ciblée en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des bureaux décentralisés. Cet effort a notamment pris la forme des actions suivantes: a) meilleure intégration des bureaux décentralisés dans la structure organisationnelle et autonomisation accrue des bureaux régionaux s'agissant de contrôler le respect du principe d'*unité d'action au sein de la FAO*; b) refonte de la structure organisationnelle des bureaux régionaux et sous-régionaux (un bilan récapitulatif figure à l'*annexe 1*).

4. Le présent document répond aux orientations susmentionnées, l'accent portant désormais sur les modalités de fonctionnement des bureaux de représentants de la FAO et autres bureaux de la FAO dans les pays en vue de renforcer les activités de l'Organisation au niveau national pour ce qui a trait à la mise en œuvre du Cadre stratégique 2022-2031 et de mieux répondre aux besoins des pays s'agissant de concrétiser les ODD. Il présente les mesures proposées pour surmonter les défis actuels,

<sup>1</sup> CL 154/REP, paragraphe 18, alinéa b.

<sup>2</sup> CL 163/REP, paragraphe 10, alinéa a.ii.

<sup>3</sup> ERC/20/REP, paragraphe 32, alinéa b.

hiérarchiser les activités d'appui et les adapter en fonction des besoins spécifiques des pays compte tenu d'un contexte de fonctionnement fluctuant.

5. La Conférence régionale est invitée à réfléchir aux propositions formulées dans le présent document. Une fois qu'elle en aura approuvé le principe, un processus de consultation transparent tenant compte des situations actuelles en matière d'effectifs et de ressources sera mené à bien et aboutira à l'élaboration d'une feuille de route pour l'exécution des dispositions proposées.

## II. Informations générales

6. Les bureaux décentralisés de la FAO ont été établis conformément aux paragraphes 1 et 2 de l'article X de l'Acte constitutif de l'Organisation, qui énonce ce qui suit: «1. Le Directeur général peut, avec l'approbation de la Conférence, établir des bureaux régionaux et sous-régionaux. 2. Le Directeur général peut nommer des agents chargés de la liaison soit avec des États, soit dans certaines régions particulières, avec l'agrément des gouvernements intéressés<sup>4</sup>.»

7. Les premiers bureaux décentralisés de la FAO ont été les cinq bureaux régionaux, qui ont ouvert leurs portes entre 1952 et 1961<sup>5</sup>. C'est à sa 69<sup>e</sup> session<sup>6</sup>, en 1976, que le Conseil a approuvé initialement l'établissement de bureaux de représentants à plein titre, c'est-à-dire de bureaux où la fonction de représentant de la FAO est formalisée par un accord officiel signé par le gouvernement du pays hôte. La création de bureaux sous-régionaux a été adoptée par le Conseil à sa 106<sup>e</sup> session<sup>7</sup>, en 1994. Au fil des ans, la FAO a lentement développé son réseau de bureaux décentralisés, lequel compte aujourd'hui 144 bureaux de représentants de la FAO, le bureau à plein titre le plus récent ayant été établi au Soudan du Sud en 2013.

8. Dans la région Europe et Asie centrale, le Bureau régional a été officiellement transféré à Budapest en 2007, tandis que le Bureau sous-régional pour l'Asie centrale a été établi à Ankara en 2006.

9. Comme l'indique le tableau suivant, les modalités de représentation dans les pays de la région Europe et Asie centrale sont les suivantes: deux bureaux de représentants de la FAO à part entière, un pays où le bureau du représentant est hébergé dans un bureau sous-régional, deux bureaux de liaison et de partenariat, cinq pays sont servis par des bureaux à accréditations multiples et sept pays sont couverts au moyen d'autres modes de représentation.

**Tableau 1: Modalités de présence de la FAO au niveau des pays – Région Europe et Asie centrale (2023)**

<b>Modalités de couverture nationale de la FAO dans la région Europe et Asie centrale</b>	<b>Nombre de pays</b>	<b>% du total</b>
Bureaux de représentants de la FAO à part entière	2	12
Bureau de liaison et de partenariat	2	12
Bureau de représentant de la FAO hébergé dans un bureau sous-régional	1	6
Accréditations multiples	5	29
Autres modalités de représentation	7	41
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

<sup>4</sup> Textes fondamentaux de la FAO (édition 2017), volume I, A, page 10.

<sup>5</sup> 1952: Amérique latine et Caraïbes, Proche-Orient et Afrique du Nord; 1956: Asie et Pacifique (il convient de noter qu'un Bureau régional pour l'Asie et l'Extrême-Orient avait d'abord été établi temporairement en Chine en 1947. Les organes directeurs ont décidé en 1948 de transférer le Bureau à Bangkok, puis de l'y établir de manière permanente en 1953, l'accord avec le pays hôte étant officiellement signé en 1959); 1959: Afrique; 1961: Europe et Asie centrale (il faut noter que le Bureau régional pour l'Europe a d'abord été établi à Genève en 1961, où il est demeuré jusqu'en 1970, avant d'être transféré officiellement au siège de la FAO, à Rome, jusqu'en 2007. En 2007, il a été établi officiellement à Budapest en vertu d'un accord avec le pays hôte).

<sup>6</sup> CL 69/REP, paragraphes 26-29

<sup>7</sup> CL 106/REP, paragraphe 34.

10. Dans le cadre du présent document, toutes ces modalités sont désignées collectivement «bureaux de pays de la FAO».

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

11. Les bureaux de pays de la FAO, qui opèrent conformément aux orientations globales de l'Organisation et au Cadre stratégique 2022-2031, fournissent des avis en matière de politique ainsi qu'un appui aux pays dans les domaines qui relèvent du mandat de la FAO, par le biais de partenariats, de ressources et d'un programme de pays actif permettant d'apporter une assistance technique, de renforcer les capacités et de fournir des services essentiels en respectant pleinement les normes internationales en matière de responsabilité, dans le but de développer les capacités de direction et d'améliorer les effets au niveau national.

12. Les bureaux répondent aux priorités programmatiques de chaque pays approuvées dans les cadres de programmation par pays (CPP) respectifs, qui sont alignés sur les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (PCCNUDD) respectifs, et veillent à l'efficacité et à l'efficacité d'activités opérationnelles appuyées par des ressources financières et humaines adéquates. Plus spécifiquement, les bureaux de pays de la FAO: a) promeuvent, éclairent et soutiennent les politiques et les investissements dans les domaines ressortissant au mandat de la FAO; b) fournissent une assistance technique et des services fondamentaux; c) appuient et catalysent des activités de mobilisation de ressources et de partenariats au service de la transformation des systèmes agroalimentaires; d) renforcent la position de la FAO comme institution technique spécialisée et faisant autorité pour ce qui touche l'alimentation, l'agriculture et la transformation des systèmes agroalimentaires; e) assurent les activités opérationnelles et la gestion d'une manière adaptée aux risques et responsable.

### **IV. Un contexte en évolution – facteurs de changement**

13. Au fil des années, plusieurs facteurs externes comme internes ont joué sur le contexte de développement, et donc sur les besoins et les attentes des bureaux de pays de la FAO à prendre en considération dans le cadre de leur transformation.

#### *Facteurs de changement externes:*

- a. variations des niveaux de revenu, développement économique et évolution du contexte national, transformation structurelle des pays (avec des répercussions sur le rôle de l'agriculture, l'emploi et la source des moyens de subsistance);
- b. modifications des programmes de développement en réponse à l'évolution des défis mondiaux et aux ODD (changement climatique, crises et conflits, migration, etc.);
- c. changement du contexte politique et de l'approche systémique concernant les questions agroalimentaires;
- d. accroissement de la vulnérabilité due au changement climatique et à d'autres facteurs.

#### *Facteurs de changement internes:*

- a. modifications de la taille, de la complexité et du type de financement des opérations gérées par les bureaux de pays de la FAO, une part importante de ces ressources provenant de contributions extrabudgétaires, dans le contexte d'un budget ordinaire de la FAO inchangé en valeur nominale (depuis 12 ans);
- b. évolution des initiatives et des objectifs mondiaux au titre desquels la FAO doit aider les pays et assurer le suivi des progrès accomplis;
- c. transformation numérique et évolution des modalités de travail;
- d. repositionnement du système des Nations Unies en faveur de nouvelles modalités de programmation et d'une efficacité accrue de l'environnement opérationnel.

14. Deux de ces facteurs sont examinés plus en détail ci-après, à savoir les changements touchant le niveau de revenu des pays et la taille, la complexité et le type de financement des opérations gérées par les bureaux de pays de la FAO.

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

15. Dans la région Europe et Asie centrale, les niveaux de revenu ont évolué au cours des 30 dernières années, certains pays accédant aux catégories des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et de la tranche supérieure (100 pour cent des bureaux de pays actuellement, contre 73 pour cent en 1993).

16. Toutefois, malgré la progression marquée des niveaux de revenu nationaux, de nombreux obstacles entravent la réalisation des ODD. Les précédents rapports régionaux ont montré que la sous-alimentation (ou la faim) n'était pas, globalement, une question majeure dans la plupart des pays d'Europe et d'Asie centrale, mais le taux de recul de la prévalence de la sous-alimentation a ralenti et s'est même inversé ces dernières années dans certains pays de la région. La prévalence de l'insécurité alimentaire grave, un autre indicateur permettant de mesurer la sécurité alimentaire qui est déterminé au moyen de l'échelle de mesure de l'insécurité alimentaire vécue (échelle FIES), indique que le niveau d'insécurité alimentaire grave est faible dans la région. Néanmoins, la prévalence globale de l'insécurité alimentaire modérée et grave n'est pas négligeable dans la région, y compris dans les pays à revenu élevé, ce qui indique que certaines personnes n'ont pas accès à des aliments nutritifs et variés tout au long de l'année<sup>8</sup>.

17. L'examen de la présence des bureaux de pays de la FAO doit donc aussi prendre en compte non seulement le revenu d'un pays, mais aussi d'autres éléments catégoriels (par exemple, la condition de pays à faible revenu et à déficit vivrier [PFRDV]) ainsi que des facteurs supplémentaires qui jouent sur la sécurité alimentaire et le développement durable, notamment les vulnérabilités particulières à l'égard des catastrophes naturelles, du changement climatique et des crises prolongées.

#### ***Envergure, complexité et financement des opérations gérées par les bureaux de pays de la FAO***

18. Au cours de la décennie écoulée, le contexte opérationnel de la FAO a notablement évolué, les ressources allouées au titre du Programme ordinaire restant presque inchangées tandis que les ressources extrabudgétaires ont plus que doublé. En 2023, dans les pays de la région Europe et Asie centrale, la FAO a géré 250 projets actifs pour un budget total de 355 millions d'USD.

19. Le fossé croissant entre les dotations ordinaires et les ressources extrabudgétaires s'accompagne d'une variation accrue de la taille et de la complexité des portefeuilles des pays. Dans la région Europe et Asie centrale, la Géorgie, le Kirghizistan et l'Ukraine, représentaient la plus importante partie du portefeuille extrabudgétaire en 2023 (63 pour cent du total).

20. Cela étant, malgré les changements notables observés au cours des dix dernières années en termes de demande du côté de la FAO ainsi que de taille et de financement des opérations, le modèle de dotation en personnel au titre du Programme ordinaire des bureaux de pays de l'Organisation n'a pas évolué.

## **V. Défis et divergences**

21. Il convient de s'attaquer à cinq grands défis et divergences pour améliorer le fonctionnement des bureaux de pays de la FAO dans le contexte actuel, tout en respectant les enveloppes budgétaires ordinaires allouées au réseau des bureaux décentralisés aux échelons mondial et régional:

---

<sup>8</sup> FAO, Fonds international de développement agricole (FIDA), Organisation des Nations Unies (ONU), Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Programme alimentaire mondial (PAM), Bureau régional de l'Organisation mondiale de la Santé pour l'Europe et Organisation météorologique mondiale (OMM). 2023. *Regional Overview of Food Security and Nutrition in Europe and Central Asia 2022. Repurposing policies and incentives to make healthy diets more affordable and agrifood systems more environmentally sustainable*. Budapest. <https://doi.org/10.4060/cc4196en>

- a. Les critères d'allocation de ressources du Programme ordinaire<sup>9</sup> aux bureaux de pays de la région ne sont pas établis en fonction de modèles définis.
- b. Aujourd'hui, les profils des postes financés dans le cadre du Programme ordinaire ne reflètent pas correctement les réalités, les complexités ni les besoins fluctuants des activités des bureaux.
- c. L'organisation structurelle, budgétaire et administrative des bureaux de pays n'est pas agile; par exemple, 82 pour cent des ressources du Programme ordinaire financent des postes inscrits au budget.
- d. Les structures en place ne tiennent pas compte des situations spécifiques des pays ni de leurs besoins, qui sont différents selon les cas.
- e. L'important gonflement des programmes nationaux financés par des contributions extrabudgétaires pèse de plus en plus sur les capacités actuelles, qui sont limitées, et se double d'une augmentation du niveau des activités et des risques à gérer. Il faut encore instaurer des procédures opérationnelles et administratives adaptées au but poursuivi ainsi qu'une délégation de pouvoirs idoine assise sur des capacités renforcées sur le plan des opérations et des contrôles internes afin de garantir une action adéquate à grande échelle ainsi qu'une gestion des risques efficace.

## VI. Mesures d'amélioration proposées

22. Afin de s'adapter à l'évolution du contexte et de répondre aux défis et divergences recensés, des mesures sont proposées en vue de fournir les éléments suivants aux bureaux de pays:
- a. Un modèle d'activité renouvelé, qui reflète mieux les contextes nationaux sur la base de principes et de critères convenus.
  - b. Une souplesse accentuée grâce à un ajustement stratégique des profils des postes financés dans le cadre du Programme ordinaire, ainsi que le recours accru à des ressources sans affectation particulière (dépenses générales de fonctionnement) déterminées spécifiquement en fonction des réalités et des complexités fluctuantes liées à l'action dans un pays donné, ce qui passe notamment par l'alignement des fonctionnaires financés par le Programme ordinaire sur les fonctions essentielles.
  - c. Une agilité renforcée par la mise en commun de ressources au niveau régional, qui permet de combler les besoins propres à chaque pays de manière plus ciblée et plus efficace.
23. Plusieurs principes sous-tendent les ajustements proposés: l'approche et les allocations des ressources sont définies sur mesure en fonction de l'évolution, des spécificités, des capacités et des besoins des pays; l'amélioration de l'agilité et des capacités fait partie intégrante des ajustements; les structures des effectifs des bureaux tiennent compte des modalités de fonctionnement et d'action modernes et accordent l'attention qui convient aux contrôles internes; les changements sont mis en œuvre progressivement en tenant compte des effectifs présents et des départs naturels; les ajustements proposés n'ont pas d'incidence négative sur les ressources budgétaires régionales allouées au réseau des bureaux de représentants de la FAO.

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

24. Un modèle fonctionnel souple assis sur des bases solides est crucial pour assurer une coopération plus efficace, apte à surmonter les défis d'aujourd'hui et à adopter les ajustements nécessaires face aux dynamiques et besoins qui émergeront probablement à l'avenir. Les bureaux de pays de la FAO doivent être en mesure de s'adapter rapidement à la nature et à la taille du portefeuille de projets d'un pays, en suivant une approche programmatique en phase avec le Plan-cadre de

---

<sup>9</sup> À l'exception des ressources du Programme de coopération technique (PCT).

coopération des Nations Unies pour le développement durable et les cadres de programmation par pays.

25. Le tableau 2 présente quatre modèles, divisés respectivement en deux sous-catégories. Ces quatre modèles tiennent compte d'une combinaison de facteurs, dont le niveau de revenu national ainsi que d'autres éléments catégoriels (par exemple la condition de PFRDV), les vulnérabilités particulières ayant trait aux effets du changement climatique, aux conflits et aux crises prolongées, la taille du programme de pays et l'emplacement du bureau de pays par rapport au bureau régional ou sous-régional.

26. Chaque modèle propose le niveau de dotation en personnel à financer sur le Programme ordinaire afin de répondre aux défis liés à la réalisation du mandat mondial et multiple de la FAO dans un environnement en rapide évolution. Si ces modèles étaient appliqués, une part plus importante des ressources générales serait disponible, ce qui offrirait plus de souplesse dans les dépenses, notamment pour couvrir d'autres frais liés aux ressources humaines ou au fonctionnement général<sup>10</sup>. Les modèles et pays concernés feraient l'objet d'examen réguliers afin de garantir que le système puisse s'adapter de manière souple et rapide en fonction des circonstances fluctuantes.

---

<sup>10</sup> Soit une hausse en regard des 3 pour cent actuels.

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

<b>Modèles de bureaux de pays</b>	<b>Effectif (de base) indicatif financé sur le Programme ordinaire</b>
<b>Modèle 1: Pays dotés de programmes d'envergure et/ou confrontés à d'importants problèmes économiques, environnementaux ou sociaux</b>	
<b>1.A</b> – Pays en crise et/ou pays dotés de programmes d'envergure	Sept (7) fonctionnaires de base
<b>1.B</b> – Pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure/à faible revenu également classés parmi les pays les moins avancés et/ou pays à faible revenu et à déficit vivrier	Sept (7) fonctionnaires de base
<b>Modèle 2: Pays à revenu intermédiaire</b>	
<b>2.A</b> – Pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure	Cinq (5) fonctionnaires de base + gouvernement encouragé à détacher du personnel
<b>2.B</b> – Pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure	Un (1) fonctionnaire de base (représentant de la FAO recruté sur le plan international, accrédité auprès d'un ou de plusieurs pays, ou un fonctionnaire du cadre organique recruté sur le plan national (FRN), le représentant régional (adjoint) ou le coordonnateur sous-régional étant à la tête du bureau de pays) + promotion de l'appropriation des activités et des contributions du pays
<b>Modèle 3: Petits États insulaires en développement (PEID)</b>	
<i>Sans objet dans cette région</i>	
<b>Modèle 4: Bureaux de représentants de la FAO hébergés dans un bureau régional ou sous-régional</b>	
<b>4.A</b> – Bureau de pays hébergé dans un bureau régional	Un (1) FRN, le représentant régional (adjoint) étant à la tête du bureau de pays
<b>4.B</b> – Bureau de pays hébergé dans un bureau sous-régional	Un (1) FRN, le coordonnateur sous-régional étant à la tête du bureau de pays

26. Les pays d'Europe et d'Asie centrale font partie du groupe des pays à revenu intermédiaire, la candidature à l'adhésion à l'Union européenne de certains étant officiellement actée et certains autres ayant des particularités les rattachant aux modèles 1, 2 ou 4.

27. Concernant les pays à revenu intermédiaire (modèle 2), il est recommandé de promouvoir une transition progressive vers un partage des coûts et une appropriation des activités en phase avec les capacités nationales. L'effectif de base comprendrait un représentant de la FAO recruté sur le plan international, accrédité auprès d'un ou de plusieurs pays, et des fonctionnaires nationaux, et les gouvernements concernés seraient invités à envisager d'enrichir l'effectif des bureaux de pays avec du personnel national. Si l'approche recommandée dans les pays à revenu intermédiaire est le partage des coûts, les bureaux de pays sis dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure de taille et de capacités supérieures – à savoir ceux dont la candidature à l'adhésion à l'Union européenne est

officiellement actée – sont encouragés à favoriser l’appropriation de leurs activités par les pays et la contribution des pays à leur fonctionnement afin de mieux tirer parti des capacités institutionnelles et de développement des pays à l’appui des priorités des gouvernements et de la coopération Sud-Sud et triangulaire régionale et mondiale. Une attention particulière sera portée aux PFRDV, en veillant à disposer d’une capacité stable à obtenir les résultats attendus, grâce à des postes de fonctionnaire financés par le Programme ordinaire et alignés sur les fonctions essentielles, avec la possibilité d’intégrer du personnel détaché par le gouvernement et une attribution annuelle équilibrée de personnel hors fonctionnaires. Les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure seraient renforcés au moyen de postes inscrits au budget afin de mieux répondre à leurs besoins.

28. Les possibilités de détachement de personnel technique au profil idoine issu des bureaux régionaux/sous-régionaux et/ou du siège seraient également étudiées.

29. Les ajustements supposeraient l’ouverture d’un bureau du Représentant de la FAO au Turkménistan et l’affectation d’un Représentant international de la FAO en Ouzbékistan, afin de mieux répondre aux besoins croissants et à l’élargissement corollaire du portefeuille de programmes de terrain dans ces deux pays.

30. Les bureaux de représentant de la FAO hébergés dans un bureau régional ou sous-régional (modèle 4) seraient restructurés de manière à bénéficier pleinement des importantes ressources d’appui et de l’expertise disponibles dans ces bureaux.

31. Tous les modèles supposent une évolution de la composition du personnel des bureaux de pays de la FAO. La transformation numérique, la transition en faveur de l’intégration verticale des transactions administratives qui ne sont pas spécifiques à un lieu donné au niveau du Centre des services communs (CSC) à Budapest et la nature changeante des activités à venir (par exemple, les nouvelles modalités de travail) se sont traduites par une évolution des besoins et un élargissement des possibilités et des outils disponibles, nécessitant l’adaptation de la FAO.

32. Les pays à revenu élevé souhaitent peut-être renforcer les partenariats avec la FAO en hébergeant des pôles de connaissances régionaux, à la fois spécialisés et complémentaires, pour tirer pleinement parti des atouts de l’Organisation et susciter une transformation des systèmes agroalimentaires fondée sur l’innovation.

### ***Agilité et souplesse accrues***

33. Au-delà des changements proposés en matière de couverture nationale, de structure et d’allocation budgétaire présentés au tableau 2, des capacités supplémentaires feraient partie intégrante de la transformation afin de permettre un «financement avancé» des besoins émergents, en cas de situations nationales qui évoluent rapidement, et/ou à l’appui de l’élaboration de programmes. Des moyens correspondant à environ 12 pour cent des coûts liés au personnel du réseau des bureaux de représentants de la FAO dans la région serait regroupés au niveau régional et pourraient être affectés rapidement aux bureaux de pays afin de répondre sans délai à des besoins spécifiques (par exemple: appui à l’élaboration de programmes, en particulier dans les pays dont le portefeuille est très mince, interventions visant à gérer des goulets d’étranglement administratifs ou l’apparition de risques spécifiques, etc.).

## **VII. Mesures supplémentaires**

34. Les éléments dont il convient de tenir compte dans les évolutions futures, dont certains sont déjà en cours de mise en œuvre, sont présentés ci-dessous à titre d’information. Il s’agit de mesures conçues selon les principes d’incidence nulle sur les fonds alloués aux bureaux décentralisés au titre du Programme ordinaire, de bonne gestion des risques et d’adaptation aux spécificités et au niveau de vulnérabilité des pays.

### ***Gestion de programmes ou de projets extrabudgétaires***

35. Étant donné le nombre croissant de pays qui gèrent des projets et programmes vastes et complexes sur une base extrabudgétaire, il est toujours plus important de veiller à ce qu’ils disposent des capacités nécessaires pour une exécution de qualité élevée en temps opportun ainsi que pour une

gestion adéquate et conforme de l'ensemble des ressources qui leur ont été confiées, ce qui exige des capacités opérationnelles accrues, l'instauration de mesures de mise en conformité et de contrôle interne spécifiques, et un seuil pour la dotation en personnel dans les bureaux de pays. Cette approche favorise non seulement la conformité, mais aussi l'efficacité et l'efficacités de la mise en œuvre des projets. Il est donc proposé que les ressources extrabudgétaires allouées aux projets approuvées à l'appui du CPP soient regroupées et utilisées de manière systématique pour assurer une gestion adéquate des moyens, tout en stimulant le soutien opérationnel aux projets et en renforçant les mesures de contrôle interne et la gestion des risques parallèlement à la mise en œuvre des activités sur le terrain.

36. Ci-dessous sont présentés, à titre indicatif, deux exemples d'exigences minimales envisageables en termes de moyens humains complémentaires financés sur des fonds extrabudgétaires (personnel recruté sur le plan national et/ou international) en vue de garantir la gestion adéquate et la bonne exécution des projets/programmes financés par des ressources extrabudgétaires tout en veillant à atténuer les risques et à fournir de l'appui au niveau des pays:

- a. Dans le cas d'un portefeuille de taille modeste, sans activités relatives aux situations d'urgence, exécuté directement (par exemple entre 5 et 25 millions d'USD), le personnel financé sur des fonds extrabudgétaires pourrait comprendre: un analyste en sécurité alimentaire (consultant recruté sur le plan national ou international); un gestionnaire de projet (consultant) ou un fonctionnaire chargé des opérations (P-3); un responsable de la conformité, de l'éthique et de la protection contre l'exploitation et les abus sexuels (FRN); et un responsable de la sécurité (FRN ou consultant).
- b. Dans le cas d'un portefeuille de taille plus importante, sans activités relatives aux situations d'urgence, exécuté directement (entre 26 et 50 millions d'USD), le personnel financé sur des fonds extrabudgétaires pourrait comprendre: un analyste en sécurité alimentaire (P-3/consultant); un fonctionnaire chargé des achats (FRN/consultant); un fonctionnaire chargé de la logistique (P-3); un fonctionnaire chargé des opérations (P-3/FRN); un fonctionnaire chargé du suivi et de l'évaluation (S-E) (consultant); un fonctionnaire spécialiste de l'administration et des questions financières ou des ressources humaines (P-3/FRN); un fonctionnaire chargé de la conformité, de l'éthique et de la protection contre l'exploitation et les abus sexuels (FRN); un fonctionnaire chargé de la communication (consultant); un fonctionnaire chargé de la sécurité (FRN).

37. Le dialogue avec les donateurs se poursuivra et des directives internes seront élaborées afin de faire en sorte que les structures minimales pour des effectifs normaux sont bien mises en place selon ce qui convient.

### ***Environnement de gestion***

38. Les changements transformationnels et les ajustements en matière de gestion auxquels procède la FAO l'aideront à surmonter les défis et à gérer les goulets d'étranglement au niveau des bureaux décentralisés:

- a. Transformation stratégique de la planification des ressources à l'échelle de l'Organisation (visant à améliorer les processus administratifs et leurs systèmes d'appui), ce qui favorisera le suivi et la communication d'informations, les mesures de contrôle interne et une délégation accrue des pouvoirs.
- b. Intégration verticale des services courants, qui consiste à regrouper certaines transactions administratives ne dépendant pas de l'emplacement dans le CSC de Budapest, ce qui améliorera la rapidité, la cohérence et la conformité au regard des exigences de contrôle interne.
- c. Renforcement des capacités et évolution des carrières au sein des bureaux de pays, en permettant au personnel recruté sur le plan national de progresser professionnellement (avec des formations, voyages internationaux, missions temporaires à l'international, etc.), et définition d'une approche des ressources humaines favorisant la carrière internationale du personnel national méritant.

- d. Examen stratégique du cycle de projet et des modalités opérationnelles afin de vérifier que les processus d'exécution des projets sont adaptés au but poursuivi et perfectionnement des procédures accélérées dans les pays confrontés à des situations d'urgence de niveau 3 afin de permettre des interventions agiles en temps opportun.

### **VIII. Prochaines étapes**

39. La Conférence régionale est invitée à réfléchir aux mesures proposées présentées à la 34<sup>e</sup> session de la Conférence régionale pour l'Europe en vue de surmonter les défis rencontrés dans la mise en œuvre du Cadre stratégique de la FAO au niveau des pays, et elle est invitée à formuler des observations et des orientations.

40. Si les propositions faites dans le présent document sont approuvées sur le principe, des consultations individuelles seront organisées avec les pays, dans le but d'exécuter rapidement les plans de mise en œuvre concrets au moyen d'un processus transparent.

**Annexe 1****Quelques actions entreprises en 2020-2022 au niveau du siège et dans les régions  
afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacé des bureaux décentralisés**

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

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

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

4. Un organigramme fonctionnel commun au plan mondial a été mis au point par les régions (voir la figure 1).

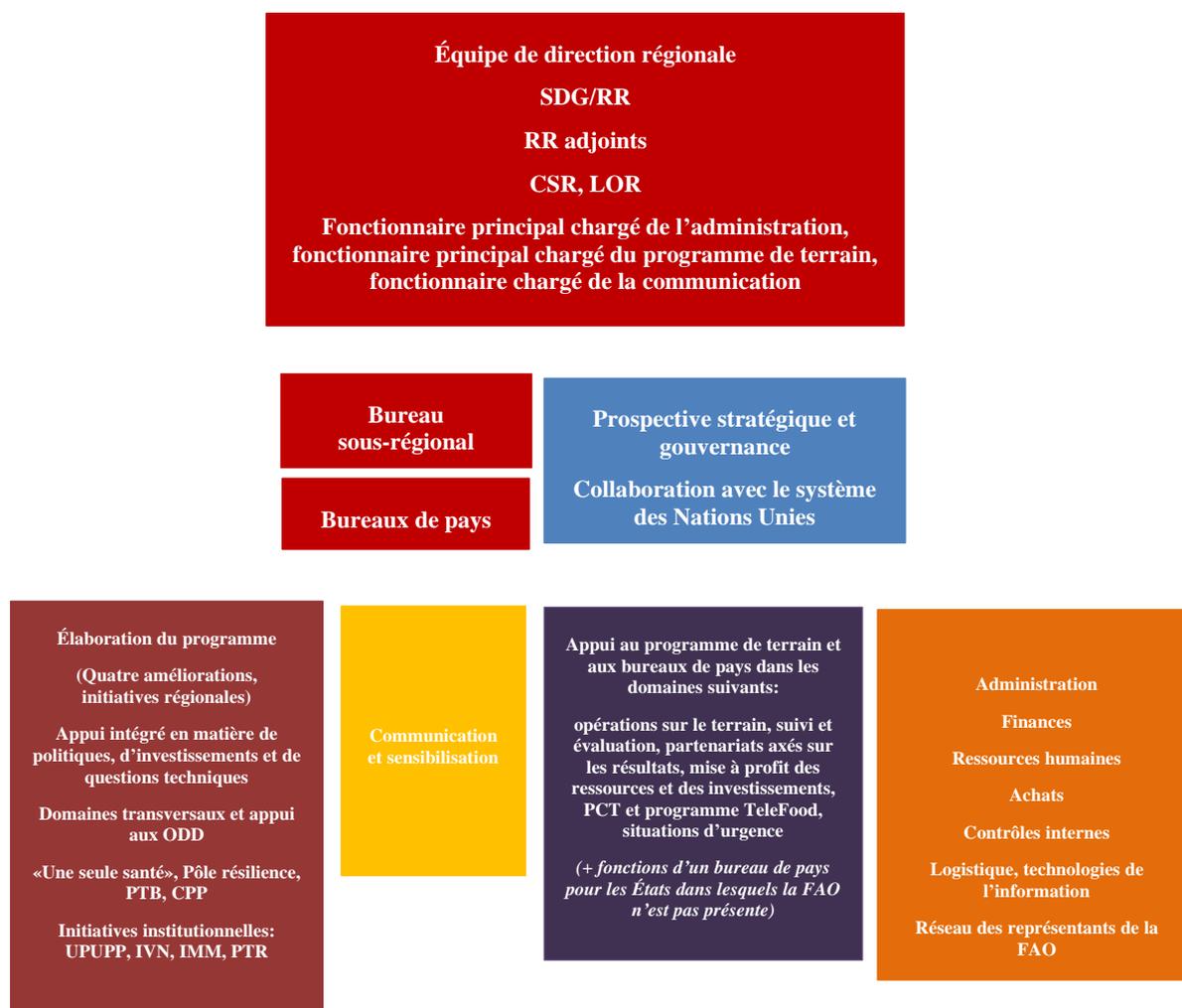
Figure 1: Bureaux régionaux – Organigramme fonctionnel commun mondial<sup>11</sup>



<sup>11</sup> Abréviations utilisées dans la figure 1: SDG: Sous-Directeur général; RRA: Représentant régional adjoint; CSR: Coordonnateur sous-régional; UPUPP: initiative «Un pays, un produit prioritaire»; IVN: initiative sur les villages numériques; PTR: Plateforme technique régionale sur l'agriculture verte; CSST: coopération Sud-Sud et triangulaire; PCT: Programme de coopération technique; CPP: Cadre de programmation par pays; S-E: suivi et évaluation.

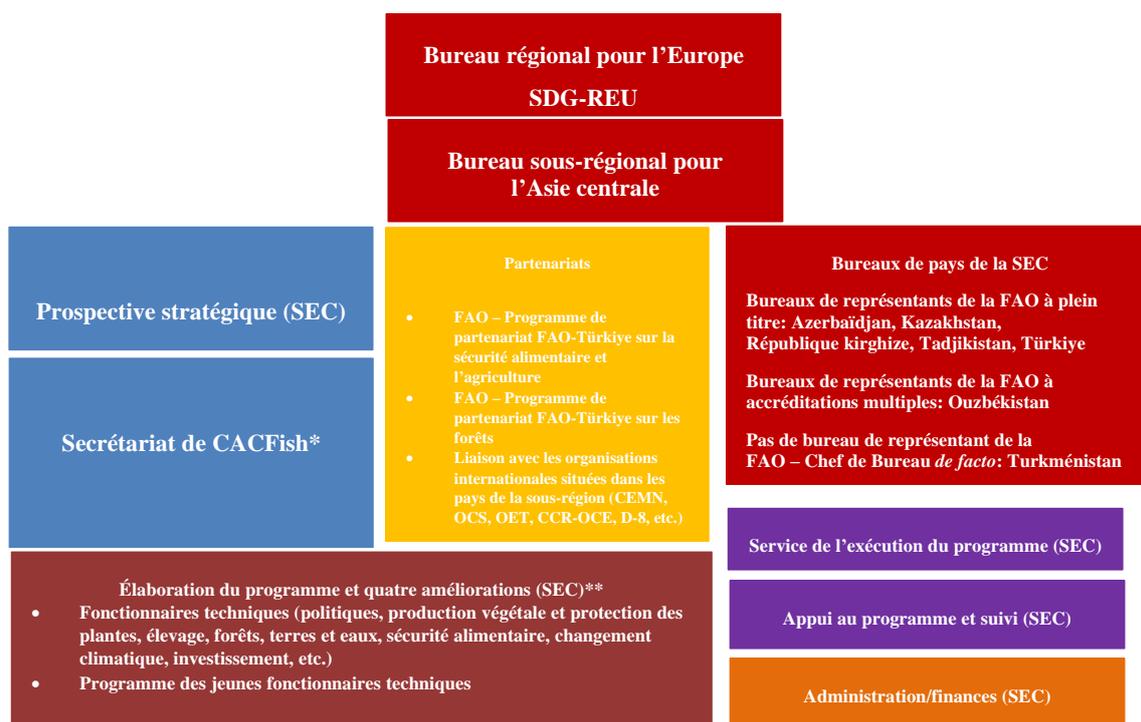
5. L'organisation révisée a été pensée de façon à intégrer un degré de souplesse permettant d'adapter les principales caractéristiques à la spécificité de chaque région. Les structures effectivement transformées au niveau du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (REU) et du Bureau sous-régional pour l'Asie centrale, en tenant compte de certains aspects propres à la région, sont présentées dans les figures 2 et 3 ci-dessous.

Figure 2. Bureau régional de la FAO pour l'Europe et l'Asie centrale (REU) – Structure transformée<sup>12</sup>



<sup>12</sup> Abréviations utilisées dans la figure 2: SDG/RR: Sous-Directeur général/Représentant régional; RR adjoints: Représentants régionaux adjoints; CSR: Coordonnateur sous-régional; LOR: Bureau de liaison avec la Fédération de Russie; PTB: Planification stratégique et budget; CPP: Cadre de programmation par pays; UPUPP: initiative «Un pays, un produit prioritaire»; IVN: initiative sur les villages numériques; IMM: initiative Main dans la main; PTR: Plateforme technique régionale sur l'agriculture verte; PCT: Programme de coopération technique; CPP: Cadre de programmation par pays.

Figure 3. Bureau sous-régional de la FAO pour l'Asie centrale (SEC) – Structure transformée<sup>13</sup>



\* La gouvernance de la Commission est assurée par le Bureau régional pour l'Europe, le Bureau sous-régional pour l'Asie centrale ne fournissant que des services administratifs.

\*\* Les équipes techniques de la région et de la sous-région ne font qu'une, car il n'y a pas d'unités techniques indépendantes au Bureau sous-régional.

<sup>13</sup> Abréviations utilisées dans la figure 3: REU: Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale; SDG-REU: Sous-Directeur général pour l'Europe et l'Asie centrale; SEC: Bureau sous-régional pour l'Asie centrale; CSR-SEC: Coordonnateur sous-régional pour l'Asie centrale; CACFish: Commission des pêches et de l'aquaculture pour l'Asie centrale et le Caucase; CEMN: Coopération économique de la mer Noire; OCS: Organisation de coopération de Shanghai; OET: Organisation des États turcs; CCR-OCE Centre de coordination régionale de l'Organisation de coopération économique; D-8: Organisation de 8 pays en développement pour la coopération économique.