

Mars 2011



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

Продовольствен  
ная и  
сельскохозяйств  
енная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones Unidas  
para la  
Agricultura y la  
Alimentación

## CONSEIL

**Cent quarante et unième session**

**Rome, 11-15 avril 2011**

**Vision de la structure et du fonctionnement des Bureaux décentralisés**

### Résumé

1. Le présent document propose une vision à moyen et long terme de la structure et du fonctionnement du réseau de bureaux décentralisés, ainsi qu'une stratégie et un ensemble cohérent d'actions visant à concrétiser cette vision. Elle intègre les actions du PAI liées à la décentralisation et les positions adoptées sur ce thème par les cinq Conférences régionales qui se sont tenues en 2010.
2. La vision globale de la Direction est celle d'une « FAO unie dans l'action, dont les bureaux décentralisés font partie intégrante, pour offrir à l'échelle mondiale des services de haute qualité en matière de conseil sur les politiques, d'information, d'appui au renforcement des capacités et d'assistance technique dans les domaines de l'alimentation et de l'agriculture ». La stratégie proposée à cet effet porte sur la mise en place d'un « réseau solide et réactif de bureaux nationaux, à même de fournir des services rapides et efficaces en faisant appel à toute l'expertise technique de la FAO, de ses Membres et de ses partenaires ».
3. Cette stratégie inclurait des mesures visant la structure, les moyens en personnel, les opérations et le financement de ce réseau de bureaux décentralisés.

### Le Conseil est invité à:

Fournir des orientations sur la vision, la stratégie et les domaines d'action décrits dans le présent document, compte tenu des enjeux, défis et risques nouveaux qui appellent une réponse.

*Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires. La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur Internet à l'adresse: [www.fao.org](http://www.fao.org)*



## **Vision de la structure et du fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés de la FAO**

### **A. Introduction**

1. En 2009, la Conférence de la FAO a approuvé la demande faite à la Direction lors du débat du CoC-EEI sur l'action 3.84 du Plan d'action immédiate (PAI) de « préparer une vision de moyen à long terme relative à la structure et au fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés, en tenant compte des actions du PAI concernant la décentralisation ». La Conférence a également demandé que les conférences régionales soient consultées. Un document intitulé « Vers une conception nouvelle du réseau de bureaux décentralisés » contenant notamment des recommandations sur la structure et le fonctionnement a ainsi été présenté aux cinq conférences régionales tenues en 2010. Le Comité du programme et le Comité financier ont également examiné la progression de la décentralisation à leur réunion conjointe du 27 octobre 2010 et ont réitéré la demande faite à la Direction de leur présenter, ainsi qu'au CoC-EEI, une vision globale d'un fonctionnement efficace et productif ainsi que des avantages du réseau des bureaux décentralisés de la FAO, en tenant compte de la mise en œuvre des actions du PAI relatives à la décentralisation et de tout autre initiative pertinente en cours. Cette demande a été approuvée par le Conseil à sa cent quarantième session, en novembre et décembre 2010.

2. La Section B du présent document résume les vues des conférences régionales au sujet de la décentralisation et de la vision globale de la structure et du fonctionnement qui leur a été soumise. Elle présente également une vision de haut niveau du réseau mondial des bureaux extérieurs. La Section C donne un aperçu général des avantages découlant des actions mises en œuvre au titre du PAI, y compris une évaluation des lacunes, des obstacles et des risques qui se profilent, et la Section D passe en revue quelques actions stratégiques, regroupées en quatre grandes catégories. La Section E conclut le document en demandant l'avis des Membres sur la vision, ainsi que sur certaines actions stratégiques.

### **B. Une vision globale du réseau des bureaux décentralisés**

#### **Résultats des débats des conférences régionales**

3. Le travail accompli dans le domaine de la décentralisation et le document « Vers une conception nouvelle du réseau de bureaux décentralisés » ont été présentés aux cinq conférences régionales et ont suscité un débat approfondi. On trouvera dans la pièce jointe 1 un résumé des débats des conférences régionales sur la décentralisation. D'une manière générale, ces conférences ont approuvé, apprécié et soutenu le travail accompli jusqu'à présent dans le domaine de la décentralisation. La conférence régionale pour l'Afrique et celle pour le Proche-Orient ont également validé la vision globale, y compris les propositions concernant la structure et le fonctionnement du réseau, telles qu'elles leur étaient présentées.

4. **Couverture des pays.** S'agissant de la couverture des pays par les représentations de la FAO, les conférences régionales ont souligné l'importance de la présence de la FAO dans les pays. Les conférences régionales pour l'Afrique, pour l'Asie et le Pacifique, pour l'Europe ainsi que pour l'Amérique latine et les Caraïbes ont demandé que cette présence soit encore étendue et renforcée. La conférence régionale pour l'Amérique latine et les Caraïbes et la conférence pour l'Afrique ont par ailleurs jugé que les critères d'examen des bureaux de pays définis dans le PAI n'étaient pas aisément applicables. La conférence régionale pour l'Afrique a en outre demandé que les besoins particuliers de la région soient pris en compte, soulignant que l'accréditation multiple de représentants de la FAO n'y serait pas adaptée. La conférence pour l'Amérique latine et les Caraïbes a également demandé que la FAO maintienne une présence dans le pays là où cela s'avérerait nécessaire et où le gouvernement concerné le demandait, et a souligné qu'il fallait étudier l'option consistant à partager des bureaux avec d'autres programmes et organismes des Nations Unies, en veillant à ce que cela ne porte pas préjudice à la mission ou aux programmes de l'Organisation.

5. **Structure et fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés.** Les conférences régionales ont souligné la nécessité de renforcer davantage les moyens techniques des bureaux décentralisés. Pour la conférence régionale pour l'Asie et le Pacifique, il fallait également renforcer la capacité d'intervention des bureaux décentralisés en temps voulu dans les situations d'urgence ou de catastrophe, et aborder aussi les questions relatives aux investissements, créer des liens étroits au sein de l'Organisation ainsi qu'avec les gouvernements concernés, d'autres organismes des Nations Unies et les organismes de développement partenaires, et maintenir des liaisons efficaces entre les bureaux décentralisés et le personnel du Siège. Certains autres points essentiels concernant la structure que les conférences régionales de 2010 ont mis en avant sont: la consolidation du réseau des bureaux décentralisés, qui suppose des moyens renforcés dans les bureaux régionaux et les bureaux sous-régionaux; un réaménagement du partage des locaux par les bureaux régionaux et sous-régionaux à Santiago et à Budapest<sup>1</sup>; et l'ouverture de nouveaux bureaux de pays

### La vision globale

6. Compte tenu des contributions des conférences régionales, la Direction propose la vision globale ci-après:

*La FAO, unie dans l'action avec des bureaux décentralisés qui font partie intégrante de l'Organisation, fournit à l'échelle planétaire des services de haute qualité – conseil sur les grandes orientations, information, appui au développement des capacités et assistance technique – dans les domaines de l'alimentation et l'agriculture.*

Pour que la FAO passe au tout premier rang des prestataires de services dans les domaines relevant de son mandat, il faut avant tout qu'elle dispose d'un réseau solide et réactif centré sur les bureaux de pays qui soit à même de fournir en temps voulu un appui efficace aux Membres en tirant parti des compétences techniques de ses unités sous-régionales, régionales et du Siège ainsi que de ses partenaires et des Membres eux-mêmes. Dans une telle optique, on peut envisager quatre grands domaines d'action, à savoir la structure, la dotation en personnel, les opérations et le financement (résumés au graphique 1).

### C. Progrès de la décentralisation et nouvelles problématiques

7. La FAO s'est efforcée ces dernières années de créer un réseau de bureaux décentralisés<sup>2</sup> adapté aux besoins de ses Membres. Le programme de terrain, qui s'est considérablement développé et a atteint 1,2 milliard d'USD pour l'exercice 2008-2009, est essentiellement financé par des contributions volontaires, pour la plupart destinées à des projets dans les pays (voir aux tableaux 3 à 7 de la section II les données sur le programme de terrain et sur son financement au titre du budget ordinaire et des contributions volontaires de 2004 à 2010). La cohésion et la pertinence du réseau des bureaux décentralisés de la FAO s'est également améliorée du fait de la multiplication des activités dans les pays. De plus en plus souvent, des bureaux décentralisés exécutent des activités de développement, principalement dans les pays (voir aux tableaux 8 et 9 de la section III les données sur le niveau des ressources extrabudgétaires administrées par les bureaux décentralisés). La pertinence accrue des activités des bureaux décentralisés et leur meilleure adéquation avec les besoins et les priorités des pays résultent à la fois de processus internes, notamment d'une meilleure planification à l'aide des cadres nationaux des priorités à moyen terme (désormais rebaptisés cadres de

<sup>1</sup> L'évaluation indépendante récemment achevée des bureaux régionaux et sous-régionaux de la région Proche-Orient propose la même chose pour le bureau du Caire (Égypte).

<sup>2</sup> On trouvera aux tableaux 1 et 2 de la section I des renseignements sur le réseau des bureaux décentralisés, notamment sur sa structure, son personnel et les ressources du Programme ordinaire qui lui sont allouées.

programmation par pays)<sup>3</sup> et de relations de travail plus étroites avec les partenaires aux niveaux national et régional<sup>4</sup>. Le processus de décentralisation s'est accéléré avec le démarrage de l'exécution du PAI, dont la plupart des actions spécifiquement axées sur la décentralisation sont achevées ou en cours. Les principales actions dont l'exécution est terminée sont: la pleine participation des bureaux régionaux à la prise des décisions concernant les grandes orientations et la programmation; le transfert aux bureaux régionaux de la supervision des fonctionnaires techniques régionaux et des représentants de la FAO; la décentralisation des décisions concernant le PCT; des pouvoirs accrus délégués aux bureaux décentralisés dans les domaines des achats, des ressources humaines, etc.; la pleine intégration du personnel des bureaux décentralisés dans le système de gestion axée sur les résultats; l'intensification de l'information; des mises à niveau des TIC qui vont améliorer la communication et permettre une utilisation plus large des systèmes informatiques de la FAO dans les bureaux décentralisés. Les principales actions du PAI directement liées à la décentralisation dont l'exécution est en cours ont trait aux critères d'évaluation (action 3.88), dont la configuration définitive est actuellement à l'étude, et à l'élaboration d'un nouveau profil des compétences (action 3.87) pour le personnel des bureaux décentralisés. Le travail concernant ces deux actions devrait être achevé dans le courant de 2011 et la mise en œuvre devrait démarrer au cours de l'exercice 2012-2013.

### Avantages

8. Les actions lancées au titre du PAI pour appuyer la décentralisation contribuent à l'Unité d'action en améliorant la planification et la cohérence des activités que mène la FAO pour aider ses Membres et en associant plus étroitement les bureaux décentralisés à tous les aspects des décisions stratégiques. Certains des avantages déjà perceptibles en sont notamment les suivants:

- Une réflexion plus approfondie sur les besoins et les priorités des Membres dans le cadre des politiques, programmes et projets de la FAO. Ce résultat découle de la participation accrue et plus systématique des bureaux décentralisés à l'élaboration des grandes orientations et à la prise des décisions, de la délégation des pouvoirs concernant le PCT, du renforcement du rôle des bureaux décentralisés dans la mobilisation des ressources et les partenariats et de l'accent accru mis sur la définition des priorités aux niveaux national, sous-régional et régional, notamment en confiant un rôle nettement plus important aux conférences régionales.
- Des effectifs plus regroupés et plus solidaires au niveau institutionnel. Ce résultat découle de l'intégration du personnel des bureaux décentralisés dans la structure de responsabilité de l'Organisation et de l'obligation qui leur est faite de prendre part à la planification des activités et au système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS), de l'adoption d'une politique relative à la rotation et à la mobilité du personnel et de l'intensification de l'action de formation ainsi que l'action en faveur du changement de culture au Siège et dans les bureaux décentralisés.
- Un réseau de bureaux décentralisés plus réactif et plus efficace. Ce résultat découle des pouvoirs accrus délégués à ces bureaux, en particulier dans les domaines de la gestion des ressources humaines ainsi que des achats de biens et de services.

---

<sup>3</sup> Ce processus continue d'être amélioré à la suite de l'évaluation indépendante de la planification dans les pays, de la parution des directives relatives au plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et du projet pilote de planification des activités dans les pays.

<sup>4</sup> La FAO participe activement à la réforme du système des Nations Unies au niveau de son Siège, par l'intermédiaire des équipes régionales de gestion du système des Nations Unies au niveau régional et, à celui des pays, notamment dans les huit pays pilotes du programme Unis dans l'action et dans plusieurs de ceux qui se sont portés volontaires pour y participer.

## Graphique 1: Unité d'action de la FAO

### VISION

La FAO, unie dans l'action avec des bureaux décentralisés qui font partie intégrante de l'Organisation, fournit à l'échelle planétaire des services de haute qualité – conseil sur les grandes orientations, information, appui au développement des capacités et assistance technique – dans les domaines de l'alimentation et de l'agriculture

### STRATÉGIE

Un réseau solide et réactif centré sur les bureaux de pays capable de fournir en temps voulu des services efficaces en mettant à profit l'éventail complet de compétences techniques de la FAO, de ses Membres et de ses partenaires

### STRUCTURE

- couverture élargie des bureaux de pays
- réseau souple de bureaux de pays, de bureaux régionaux et de bureaux sous-régionaux en fonction des besoins spécifiques de chaque région

### OPÉRATIONS

- coordination améliorée entre le Siège et tous les bureaux décentralisés
- meilleure adéquation entre les activités de développement et les interventions d'urgence dans les pays
- amélioration des contrôles et de l'évaluation

### DOTATION EN PERSONNEL

- formules innovantes et plus souples de dotation en personnel et d'éventail de qualifications
- recrutement amélioré fondé sur les compétences
- formation renforcée et développement des ressources humaines
- meilleur déploiement du personnel expérimenté, y compris mobilité accrue entre les bureaux décentralisés et le Siège

### FINANCEMENT

- affectation de ressources de base et de recettes suffisantes pour appuyer la structure, les opérations et le personnel du réseau
- mobilisation et allocation accrues de ressources à l'appui des cadres de programmation par pays convenus

9. D'autres gains d'efficacité et de productivité devraient se concrétiser au fil du temps, notamment du fait du transfert aux bureaux régionaux des fonctions de gestion des fonctionnaires techniques et des représentants de la FAO précédemment assumées par le Siège. Ces avantages supplémentaires, avec les autres activités relevant du PAI, notamment le changement de culture et la gestion axée sur les résultats, concourront peu à peu à un fonctionnement moins centralisé de la FAO conforme à la conception globale du réseau des bureaux décentralisés.

### **Lacunes, obstacles, risques et problématiques**

10. Un processus de changement d'aussi grande envergure que celui lancé au titre du PAI ne peut se dérouler sans qu'un certain nombre de lacunes, d'obstacles et de risques n'apparaissent. Les plus importants, de l'avis de la Direction, sont les suivants:

- Comment déterminer l'envergure et la portée optimales du réseau des bureaux décentralisés. Il semble que l'on se rapproche de plus en plus d'un consensus, comme l'ont montré les débats des conférences régionales, quant à la nécessité de renforcer le réseau des bureaux décentralisés, y compris en créant de nouveaux bureaux de pays.
- Comment garantir qu'un niveau adéquat des ressources de base et des recettes soit alloué au financement de la structure, du fonctionnement et du personnel du réseau des bureaux décentralisés en adéquation avec leurs responsabilités renforcées. Il s'agit là d'un aspect crucial pour instaurer l'environnement qui permette de dispenser des conseils sur les grandes orientations et de fournir des services techniques, de mobiliser des ressources, de s'occuper des domaines d'action prioritaires convenus, y compris ceux qui figurent dans les cadres de programmation par pays.
- Comment faire en sorte que la décentralisation, qui se concentre principalement sur les cinq bureaux régionaux, ne conduise pas à une fragmentation de l'Organisation qui créerait cinq « FAO régionales » ayant leur propre approche et leurs propres modalités d'application des politiques institutionnelles, à une mobilité réduite du personnel entre les régions et à l'application de méthodes et procédures différentes d'administration des bureaux de pays.
- Comment s'assurer que les fonctionnaires techniques décentralisés qui relèvent désormais directement des représentants régionaux restent en rapport étroit avec leurs collègues techniciens du Siège et avec ceux des autres bureaux décentralisés, et soient capable de tirer parti de tout le savoir-faire technique de l'Organisation pour appuyer les projets et les programmes et conseiller en matière stratégique.
- Comment parvenir à la meilleure synergie entre programmes de « développement » et programmes "d'urgence". Une optique plus intégrée de ces deux grands domaines d'action de la FAO faciliterait l'exécution, garantirait une pleine mobilisation du savoir-faire technique de l'Organisation pour des interventions à court terme et favoriserait également une transition plus efficace entre activités de secours, de redressement et de développement à long terme.

### **D. Lacunes, obstacles et risques: les actions requises**

11. Comme on l'a indiqué plus haut, pour concrétiser cette vision, il conviendrait de regrouper les actions à mener en quatre grandes catégories: structure, dotation en personnel, opérations et financement.

#### **Structure**

12. La structure des bureaux décentralisés devrait permettre à tous les segments de l'Organisation (Siège et bureaux décentralisés) de ne faire qu'un et de fournir une assistance aux Membres en tirant parti de l'éventail complet des compétences techniques de la FAO, de ses Membres et de ses

partenaires. La structure actuelle de la FAO comporte de multiples niveaux (Siège, bureaux régionaux, bureaux sous-régionaux, bureaux de pays, programmes et projets sur le terrain). La pièce jointe 2 présente les attributions des bureaux régionaux, des bureaux sous-régionaux et des bureaux de pays.

13. Il existe néanmoins des différences marquées d'une région à l'autre. On trouve par exemple en Afrique la structure la plus complète composée d'un bureau régional, de quatre bureaux sous-régionaux et de 41 bureaux de pays. Par contre, il n'y a dans la région Asie et Pacifique qu'un seul bureau sous-régional et la région Europe n'a pas de véritable bureau de pays. Le modèle universel n'existant pas, les décisions sur la structure doivent être prises par les Membres.

14. Certaines questions doivent être étudiées de plus près par la Direction, à savoir: l'amélioration supplémentaire du réseau des bureaux de pays de la FAO par des mesures telles que les accords de partage des coûts, en particulier dans les pays à revenu intermédiaire; les accords de représentation de durée déterminée par type de projet; le recours accru au système de bureaux de pays des Nations Unies; et l'utilisation plus fréquente de l'accréditation multiple, en parallèle d'un renforcement du personnel national, en fonction des besoins, dans les bureaux de pays concernés. Il est également nécessaire de revoir la couverture actuelle de certains pays au moyen du détachement de fonctionnaires techniques des bureaux régionaux ou sous-régionaux/équipes multidisciplinaires ou en affectant des représentants de la FAO à des postes dans des bureaux régionaux.

15. Lors des conférences régionales futures, les Membres pourraient examiner certaines des options ci-dessous:

- La création de la structure de bureaux décentralisés la plus adaptée aux besoins spécifiques de chaque région. Il faudrait peut-être envisager une structure comportant moins de niveaux entre l'échelon du pays, où se fait l'essentiel du travail, et les divisions techniques du Siège qui sont les principales dépositaires de l'excellence technique de l'Organisation.
- Un renforcement supplémentaire des bureaux sous régionaux/équipes multidisciplinaires en recentrant leur travail sur la politique régionale et les questions d'ordre stratégique.

### **Dotation en personnel**

16. L'efficacité de la FAO dépend pour beaucoup de la qualité de son personnel, en particulier de celui qui travaille dans les pays aux côtés des Membres. Pour que l'Organisation s'acquitte de sa mission, il est essentiel que le réseau des bureaux décentralisés dispose d'un personnel expérimenté et de spécialistes compétents qui soient à même de tirer parti de tout le savoir-faire technique de la FAO, de ses Membres et de ses partenaires. Des mesures importantes sont actuellement prises pour garantir la compétence du personnel, notamment l'amélioration des politiques relatives à la formation, à la mobilité et à la rotation. L'examen en cours du cadre de compétences de l'Organisation, qui englobe les dirigeants des bureaux décentralisés, va permettre de recruter davantage sur la base des compétences et de mieux gérer les ressources humaines. Il pourrait néanmoins être nécessaire pour la Direction d'étudier d'autres options, dont les suivantes:

- Des moyens de ménager plus de souplesse aux bureaux régionaux et sous-régionaux en ce qui concerne leur effectif global et l'éventail des compétences, qui devraient être en adéquation avec les priorités arrêtées au niveau national, sous-régional et régional. Une solution envisageable pourrait être d'introduire des catégories de personnel « essentiel » et « non essentiel » pour les membres des équipes multidisciplinaires. D'autres organisations des Nations Unies ont déjà adopté une telle solution, en particulier « l'affectation de durée limitée ».
- Des moyens innovants de renforcer les ressources humaines des bureaux décentralisés en recourant par exemple aux experts du pays, aux jeunes cadres, aux volontaires et aux spécialistes



de la coopération Sud-Sud. La FAO a déjà conclu un certain nombre d'accords avec des universités et des centres de recherche, ce qui pourrait être considérablement développé.

### Opérations

17. La FAO, qui dispose d'un vaste réseau de bureaux décentralisés, est présente dans plus de 130 pays. Pour éviter les doublons, la fragmentation, les chevauchements et les activités à contresens, il est indispensable que toute l'Organisation adopte une même optique et des pratiques communes. Des efforts considérables ont été faits à cet égard pour préparer un cadre stratégique global et un plan à moyen terme qui définit les buts et les objectifs vers lesquels tendent tous les secteurs d'activité de la FAO. La gestion axée sur les résultats et le système PEMS, en cours d'introduction à l'échelle de toute l'Organisation, joueront un rôle crucial. D'autres actions importantes en cours ont trait à la modification du dispositif de planification et de définition des priorités, à la gestion des connaissances, au développement des capacités et à la mise à niveau des systèmes d'information et de communication qui a permis de développer les échanges entre les bureaux décentralisés et le Siège.

18. Pour améliorer encore les choses, la Direction pourrait examiner les aspects suivants:

- L'amélioration de la coordination pour que la décentralisation n'entraîne pas la fragmentation, c'est-à-dire une situation où les bureaux décentralisés et les cinq régions travailleraient indépendamment du Siège et isolément les uns des autres. La réunion mensuelle du bras opérationnel, présidée par le Directeur général adjoint chargé des opérations, joue déjà un rôle important à cet égard. De nouvelles améliorations de la supervision et de la coordination au niveau central pourraient être envisagées.
- Le renforcement de la planification, en particulier pour qu'il soit pleinement tenu compte des plans des pays lors de la définition des priorités au niveau régional et sous-régional.
- De nouvelles mises à niveau des TIC permettant aux bureaux décentralisés, là où ce sera possible, d'utiliser pleinement les systèmes institutionnels dans les domaines des finances, de l'administration et de la gestion des connaissances.
- Le moyen de relier davantage les interventions d'urgence et les programmes de développement de l'Organisation au niveau des pays. Il pourrait s'agir à court terme de développer les liens synergiques entre les interventions d'urgence et les représentations de la FAO. À moyen et long terme, il faudrait se demander qui devrait assumer la direction de la coordination de tous les programmes dans le pays, afin de parvenir au niveau optimal de synergie, d'efficacité et de productivité, tout en gardant la souplesse nécessaire.

### Financement

19. Compte tenu des responsabilités accrues confiées aux bureaux décentralisés en matière de décision, d'exécution et de fonctionnement, des ressources supplémentaires seront nécessaires pour financer leurs opérations et le personnel requis. En l'absence de telles ressources, les fonds destinés à l'assistance technique pourraient être détournés vers l'administration, la gestion et les contrôles. Ce risque est particulièrement réel dans les bureaux régionaux qui ont assumé des responsabilités opérationnelles et des services d'appui précédemment pris en charge par le Siège. Des ressources seront en outre nécessaires pour préparer et lancer les cadres de programmation par pays, notamment dans le contexte d'une action plus coordonnée du système des Nations Unies. Pour que la décentralisation soit efficace, il est indispensable d'aborder la question des ressources en adoptant une approche équilibrée faisant appel aux ressources ordinaires, à la mobilisation de nouvelles ressources et aux recettes produites par les bureaux décentralisés.

20. Voici quelques-unes des options que les Membres et la Direction doivent examiner ensemble:

- La poursuite de l'intégration des ressources du Programme ordinaire et des ressources extrabudgétaires au niveau des bureaux décentralisés, ce qui permettrait d'adapter la taille, la structure et la composition de ces bureaux aux besoins spécifiques du programme.
- L'augmentation des ressources extrabudgétaires allouées aux bureaux décentralisés, moyennant l'amélioration de la budgétisation des projets et de la gestion financière, dans le but de parvenir au recouvrement intégral au niveau des pays de tous les coûts associés aux projets et aux programmes.
- La mobilisation accrue de ressources financières locales par les bureaux décentralisés en général et par les bureaux de pays en particulier, en faisant appel aux donateurs, aux organisations et aux institutions régionales et sous-régionales ainsi qu'au secteur privé.

#### **E. Orientations demandées**

21. Globalement, le travail concernant la décentralisation, et en particulier la mise en œuvre du PAI, progresse de manière satisfaisante, comme l'ont reconnu toutes les conférences régionales. Il convient toutefois de se pencher sur les nouvelles problématiques, les obstacles et les risques pour que le réseau des bureaux décentralisés soutienne les Membres d'une manière efficace et productive. Pour aller de l'avant, les Membres pourront souhaiter donner leur avis sur la vision, la stratégie et les principaux domaines d'action définis dans le présent document. De plus:

- Les organes directeurs, y compris les conférences régionales, pourraient donner des orientations supplémentaires sur la structure globale du réseau des bureaux décentralisés et sur les rôles respectifs des bureaux régionaux, des bureaux sous-régionaux/équipes multidisciplinaires et des bureaux de pays en matière d'appui aux Membres. À partir de là, la Direction pourrait alors poursuivre l'examen de ce sujet.
- Les efforts se poursuivront pour renforcer l'efficacité de la gestion des ressources et mobiliser des ressources extrabudgétaires, mais il pourrait être nécessaire de revoir la question de l'allocation des ressources ordinaires et des recettes pour financer la structure, les opérations et le personnel du réseau des bureaux décentralisés. Les Membres pourront souhaiter réexaminer la question de la répartition des ressources du Programme ordinaire entre le Siège et les bureaux décentralisés. Les donateurs, en particulier, pourraient également contribuer au recouvrement amélioré des coûts de gestion des projets et des programmes par les bureaux décentralisés.

**Vision de la structure et du fonctionnement du Réseau des  
bureaux décentralisés de la FAO  
Annexes**

**Section I. Structure, personnel et financement du Réseau des  
bureaux décentralisés**

(Tableaux 1 et 2)

**Vision de la structure et du fonctionnement du Réseau des bureaux décentralisés de la FAO**  
**Annexes**

**Tableau 1 – Structure actuelle des bureaux régionaux, des bureaux sous-régionaux/équipes multidisciplinaires et des bureaux de pays**

**Bureaux régionaux (5)**

Nom du bureau	Ville	Pays
Bureau régional pour l'Afrique	Accra	Ghana
Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	Bangkok	Thaïlande
Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale	Budapest	Hongrie
Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	Santiago	Chili
Bureau régional pour le Proche-Orient	Le Caire	Égypte

**Bureaux sous-régionaux et équipes multidisciplinaires (13)**

Nom du bureau	Ville	Pays
Bureau sous-régional pour les îles du Pacifique	Apia	Samoa
Bureau sous-régional pour l'Asie centrale	Ankara	Turquie
Bureau sous-régional pour l'Europe centrale et orientale	Budapest	Hongrie
Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale	Libreville	Gabon
Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale	Addis-Abeba	Éthiopie
Bureau sous-régional pour l'Afrique australe	Harare	Zimbabwe
Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest	Accra	Ghana
Bureau sous-régional pour les Caraïbes	Bridgetown	Barbade
Bureau sous-régional pour l'Amérique centrale	Panama	Panama
Équipe multidisciplinaire pour l'Amérique du Sud	Santiago	Chili
Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord	Tunis	Tunisie
Équipe multidisciplinaire pour l'est du Proche-Orient	Le Caire	Égypte
Bureau sous-régional pour les États membres du Conseil de coopération du Golfe et le Yémen	Abou Dhabi	Émirats arabes unis

**Bureaux de liaison (5)**

Nom du bureau	Ville	Country
Bureau de liaison avec l'Union européenne et la Belgique	Bruxelles	Belgique
Bureau de liaison avec les Nations Unies (Genève)	Genève	Suisse
Bureau de liaison avec le Japon	Yokohama	Japon
Bureau de liaison avec les Nations Unies (New York)	New York	États-Unis
Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord	Washington	États-Unis

**Vision de la structure et du fonctionnement du Réseau des bureaux décentralisés de la FAO**  
**Annexes**

**Représentations de la FAO (en excluant les représentants postés dans les bureaux régionaux ou sous-régionaux) (74)**

Afghanistan	Gambie	Népal
Afrique du Sud	Guinée	Nicaragua
Angola	Guinée-Bissau	Niger
Bangladesh	Guyana	Nigéria
Bénin	Haïti	Ouganda
Bolivie (État plurinational de)	Honduras	Pakistan
Brésil	Inde	Pérou
Burkina Faso	Indonésie	Philippines
Burundi	Iran (République islamique d')	Rwanda
Cambodge	Iraq	Sénégal
Cameroun	Jamaïque	Sierra Leone
Cap Vert	Kenya	Somalie
République centrafricaine	République démocratique populaire lao	Sri Lanka
Chine	Liban	Soudan
Colombie	Lesotho	République arabe syrienne
Congo	Libéria	Togo
Costa Rica	Madagascar	Tchad
Cuba	Malawi	Trinité-et-Tobago
Côte d'Ivoire	Mali	Tanzanie (République-Unie de)
République démocratique du Congo	Mauritanie	Uruguay
Djibouti	Mexique	Venezuela
République Dominicaine	Maroc	Viet Nam
Équateur	Mozambique	Yémen
El Salvador	Myanmar	Zambie
Érythrée	Namibie	

**Pays couverts par une accréditation multiple disposant d'un fonctionnaire du cadre organique recruté sur le plan national (FRN) ou d'un correspondant national (CN) (36)**

Antigua-et-Barbuda	Géorgie	République de Moldova
Arménie	Grenada	Saint-Kitts-et-Nevis
Azerbaïdjan	Kiribati	Sainte-Lucie
Bahamas	Kirghizistan	Saint-Vincent-et-les-Grenadines
Belize	Maldives	Sao Tome et Principe
Bhoutan	Îles Marshall	Seychelles

**Vision de la structure et du fonctionnement du Réseau des  
bureaux décentralisés de la FAO  
Annexes**

Botswana	Maurice	Îles Salomon
Comores	Micronésie (États fédérés de)	Suriname
Îles Cook	Mongolie	Swaziland
République démocratique populaire de Corée	Nauru	Tonga
Dominique	Niue	Tuvalu
Fidji	Palau	Vanuatu

**Bureaux dotés d'un fonctionnaire technique/représentant de la FAO (8)**

Algérie	Guatemala	Paraguay
Argentine	Jamahiriya arabe libyenne	Qatar
Guinée équatoriale	Jordanie	

**Correspondants nationaux (sans représentant de la FAO) (5)**

Albanie	Papouasie-Nouvelle-Guinée	Tadjikistan
Bélarus	Roumanie	

**Vision de la structure et du fonctionnement du Réseau des  
bureaux décentralisés de la FAO  
Annexes**

**Tableau 2 - Dotation en personnel et ressources du Programme ordinaire**

Ressources du Programme ordinaire 2010-2011					
Bureau	Budget ordinaire de l'exercice biennal * (en millions d'USD)	Postes (C 2009/15, Annexe X)			Observation
		Cadre organique	Services généraux	Total	
<b>Afrique</b>					
Bureau régional pour l'Afrique (RAF)	15,0	24	39	63	
Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale (SFC)	5,2	10	3	13	
Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale (SFE)	6,1	11	6	17	
Bureau sous-régional pour l'Afrique australe (SFS)	7,0	12	9	21	
Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest (SFW)	5,8	9	5	14	Partage les locaux du bureau régional
Réseau des Représentants de la FAO en Afrique	49,7	117	230	347	
<b>Total, Afrique</b>	<b>88,8</b>	<b>183</b>	<b>292</b>	<b>475</b>	
<b>Asie et Pacifique</b>					
Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (RAP)	23,0	42	75	117	
Bureau sous-régional pour les îles du Pacifique (SAP)	4,0	7	7	14	
Réseau des Représentants de la FAO en Asie et Pacifique	17,2	41	105	146	
<b>Total, Asie et Pacifique</b>	<b>44,2</b>	<b>90</b>	<b>187</b>	<b>277</b>	
<b>Europe et Asie centrale</b>					
Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (REU)	6,9	13	15	28	
Bureau sous-régional pour l'Asie centrale (SEC)	4,4	10	6	16	
Bureau sous-régional pour l'Europe centrale et orientale (SEU)	4,9	8	5	13	Partage les locaux du bureau régional

**Vision de la structure et du fonctionnement du Réseau des  
bureaux décentralisés de la FAO  
Annexes**

Réseau des Représentants de la FAO en Europe et en Asie centrale (REU)	2,4	8	12	20	
<b>Total, Europe et Asie centrale</b>	<b>18,6</b>	<b>39</b>	<b>38</b>	<b>77</b>	
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>					
Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (RLC)	13,9	22	48	70	
Bureau sous-régional pour les Caraïbes (SLC)	4,9	9	9	18	
Bureau sous-régional pour l'Amérique centrale (SLM)	4,3	10	5	15	
Équipe multidisciplinaire pour l'Amérique du Sud (SLS)	4,9	10	2	12	Partage les locaux du bureau régional
Réseau des Représentants de la FAO en Amérique latine et aux Caraïbes	21,1	49	84	133	
<b>Total, Amérique latine et Caraïbes</b>	<b>49,1</b>	<b>100</b>	<b>148</b>	<b>248</b>	
<b>Proche-Orient</b>					
Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (RNE)	12,5	19	29	48	
Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord (SNE)	6,3	11	12	23	
Bureau sous-régional pour les États membres du Conseil de coopération du Golfe et le Yémen (SNG)	<b>(4,0*)</b>	(9)	(4)	(13)	*Financé par des fonds fiduciaire
Équipe multidisciplinaire pour l'est du Proche-Orient (SNO)	4,0	7	5	12	Partage les locaux du bureau régional
Réseau des Représentants de la FAO au Proche-Orient	8,4	20	49	69	
<b>Total, Proche-Orient</b>	<b>31,2</b>	<b>57</b>	<b>95</b>	<b>152</b>	SNG non compris
<b>Bureaux de liaison</b>					
Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord (LOW)	4,5	4	11	15	
Bureau de liaison avec les Nations Unies, New York (LON)	3,6	4	5	9	



**Vision de la structure et du fonctionnement du Réseau des  
bureaux décentralisés de la FAO  
Annexes**

Bureau de liaison avec les Nations Unies, Genève (LOG)	3,3	5	4	9	
Bureau de liaison avec l'Union européenne et la Belgique (LOB)	0,9	3	1	4	
Bureau de liaison avec le Japon (LOJ)	1,4	2	1	3	
<b>Total, Bureaux de liaison</b>	<b>13,7</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>40</b>	

\*Y compris les augmentations des coûts et après répartition des gains d'efficacité et économies ponctuelles supplémentaires non identifiés.

**Vision de la structure et du fonctionnement du Réseau des  
bureaux décentralisés de la FAO  
Annexes**

**Section II: Évolution de l'exécution des activités du Programme  
de terrain, par type et source de financement**

- Les tableaux 3 à 7 présentent un aperçu des sources de financement et de la répartition régionale du Programme de terrain exécuté par la FAO au cours de la période 2004 à 2010 (chiffres préliminaires); les tableaux sur la coopération technique incluent les contributions volontaires de base.
- L'exécution du Programme de terrain, qui a augmenté de 142 pour cent au cours des six dernières années, a essentiellement été financée par des contributions volontaires (+190 pour cent).
- Dans les régions Afrique et Asie-Pacifique, on note en 2009 et en 2010 un net accroissement de l'exécution financée par des contributions volontaires au titre de l'assistance technique. Les situations d'urgence financées par des contributions volontaires ont nettement progressé dans les régions Afrique et Amérique latine-Caraïbes depuis 2007, et dans la région Asie-Pacifique depuis 2008.

**Vision de la structure et du fonctionnement du Réseau des  
bureaux décentralisés de la FAO  
Annexes**

**Tableau 3 - Exécution du Programme de terrain, par type et source de financement**  
**- en millions d'USD**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (préliminaire)
<b>Total, Programme de terrain</b>	368,3	418	450,6	505,1	601,9	715,2	891,3
<i><b>I. Coopération technique</b></i>	238,7	247,6	250,1	254,9	259,8	364,6	499,4
<b>a) Contributions volontaires</b>	181,9	202,2	221,1	227,7	227,2	322,1	471,1
<b>b) Contributions statutaires (PCT et PSSA)</b>	56,8	45,4	28,9	27,2	32,5	42,5	28,3
<i><b>II. Situations d'urgence</b></i>	129,6	170,4	200,6	250,2	342,1	350,6	391,9
<b>a) Contributions volontaires</b>	112,3	160,7	195,3	245,5	321,3	326,9	384,6
<b>b) Contributions statutaires (PCT et PSSA)</b>	17,3	9,7	5,3	4,7	20,8	23,8	7,2

Source: Entrepôt de données Oracle et Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS) - décembre 2010.

**Vision de la structure et du fonctionnement du Réseau des  
bureaux décentralisés de la FAO  
Annexes**

**Tableau 4 - Coopération technique (contributions volontaires) - en millions d'USD**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (préliminaire)
<b>Total, contributions volontaires</b>	181,9	202,2	221,1	227,7	227,2	322,1	471,1
<b><i>I. Projets nationaux</i></b>	99,9	117,9	113,3	108,1	109,5	185	311,3
<b>Afrique</b>	35,4	36,3	33	35,8	40	86,6	112,9
<b>Proche-Orient</b>	14	16,5	16,3	14,8	13,5	16,1	19,9
<b>Asie et Pacifique</b>	21,3	32,1	30,9	29,6	26,7	48,5	114,1
<b>Europe et Asie centrale</b>	4	4,6	2,6	2,2	1,6	1,7	3,4
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	25,3	28,4	30,4	25,6	27,7	32,1	60,9
<b><i>II. Projets régionaux</i></b>	22,4	20,7	22,3	26	29,1	30,6	42,6
<b>Afrique</b>	6,8	6,9	7	9,3	12,9	13,3	13,9
<b>Proche-Orient</b>	1,5	1,1	0,7	0,9	2,1	1,7	2
<b>Asie et Pacifique</b>	7,1	6	6,5	7,7	8,3	7,3	11,6
<b>Europe</b>	2	2,1	2,1	2,4	2,1	1,7	3,4
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	5,1	4,6	6	5,6	3,7	6,7	11,7
<b><i>III. Projets interrégionaux</i></b>	59,5	63,6	85,5	93,6	88,7	106,5	117,2

Source: Entrepôt de données Oracle et Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS) - décembre 2010.

**Vision de la structure et du fonctionnement du Réseau des  
bureaux décentralisés de la FAO  
Annexes**

**Tableau 5 - Coopération technique (contributions statutaires) - en millions d'USD**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (préliminaire)
<b>Total, contributions statutaires</b>	56,8	45,4	28,9	27,2	32,5	42,5	28,3
<i><b>I. Projets nationaux</b></i>	49,6	39,6	24,8	24,3	28,4	36,4	23,3
<b>Afrique</b>	24,6	16,6	9,6	9,8	10,5	13	10
<b>Proche-Orient</b>	4,6	3,8	1,3	1,3	2,4	4,1	1,3
<b>Asie et Pacifique</b>	9,5	8,3	5,5	5,1	7,5	9	5,2
<b>Europe et Asie centrale</b>	4,5	4,1	2,8	2,5	2,1	3,6	2,4
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	6,4	6,8	5,6	5,6	5,9	6,7	4,4
<i><b>II. Projets régionaux</b></i>	6,4	5,1	3,5	2,6	3,8	5,6	4,3
<b>Afrique</b>	2	1,7	0,8	0,7	1,6	1,8	1
<b>Proche-Orient</b>	0,7	0,4	0,2	0	0,2	0,3	0,1
<b>Asie et Pacifique</b>	1,1	0,7	0,9	0,9	0,8	1,3	1,8
<b>Europe</b>	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	1	0,3
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	2,3	2	1,4	0,8	1	1,2	1,1
<i><b>III. Projets interrégionaux</b></i>	0,8	0,8	0,5	0,4	0,3	0,5	0,6

Source: Entrepôt de données Oracle et Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS) - décembre 2010

**Vision de la structure et du fonctionnement du Réseau des  
bureaux décentralisés de la FAO  
Annexes**

**Tableau 6 - Activités de secours (contributions volontaires) - en millions d'USD**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (préliminaire)
<b>Total, contributions volontaires</b>	112,3	160,7	195,3	245,5	321,3	326,9	384,6
<i><b>I. Projets nationaux</b></i>	70,1	135,9	147,6	191,8	266,9	274,9	335,3
<b>Afrique</b>	38,0	67,4	78,1	120,7	147,6	163,6	180,2
<b>Proche-Orient</b>	17,3	31,9	21,5	20,4	31,5	25,5	25,0
<b>Asie et Pacifique</b>	12,4	30,3	43,3	42,0	61,9	53,9	100,1
<b>Europe et Asie centrale</b>	1,8	2,5	2,1	3,8	10,5	12,6	5,8
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	0,6	3,8	2,6	4,9	15,4	19,3	24,1
<i><b>II. Projets régionaux</b></i>	40,8	19,5	31,6	35,5	37,3	38,8	31,5
<b>Afrique</b>	39,7	17,4	21,0	19,4	20,4	23,3	16,8
<b>Proche-Orient</b>	0,0	0,0	0,0	0,4	1,2	2,3	0,6
<b>Asie et Pacifique</b>	1,2	2,1	10,6	15,8	15,6	13,0	13,1
<b>Europe</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,5
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,5
<i><b>III. Projets interrégionaux</b></i>	1,4	5,3	16,1	18,1	17,2	13,3	18,4

Source: Entrepôt de données Oracle et Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS) - décembre 2010.

**Vision de la structure et du fonctionnement du Réseau des  
bureaux décentralisés de la FAO  
Annexes**

**Tableau 7 - Activités de secours (contributions statutaires) - en millions d'USD**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (préliminaire)
<b>Total, contributions statutaires</b>	17,3	9,7	5,3	4,7	20,8	23,8	7,2
<i><b>I. Projets nationaux</b></i>	13,4	7,7	3,1	2,5	19,8	20,9	4,8
<b>Afrique</b>	5,8	1,9	1,0	0,9	9,8	9,4	2,9
<b>Proche-Orient</b>	1,7	0,5	0,2	0,0	1,0	0,7	-0,0
<b>Asie et Pacifique</b>	3,1	3,3	0,8	1,0	3,5	7,2	1,3
<b>Europe et Asie centrale</b>	0,8	0,2	0,3	0,4	1,7	1,3	0,2
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	2,0	1,8	0,7	0,3	3,9	2,2	0,4
<i><b>II. Projets régionaux</b></i>	1,7	1,3	2,1	2,2	1,0	2,9	2,2
<b>Afrique</b>	0,3	0,1	0,7	0,2	0,7	1,2	0,4
<b>Proche-Orient</b>	0,0	0,0	0,4	0,2	0,0	0,0	0,0
<b>Asie et Pacifique</b>	1,1	0,8	0,2	0,1	0,0	1,0	0,5
<b>Europe</b>	0,0	0,0	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	0,3	0,3	0,5	1,5	0,3	0,6	1,3
<i><b>III. Projets interrégionaux</b></i>	2,1	0,7	0,1	0,0	0,0	0,0	0,2

Source: Entrepôt de données Oracle et Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS) - décembre 2010.

**Vision de la structure et du fonctionnement du Réseau des  
bureaux décentralisés de la FAO  
Annexes**

**Section III: Évolution des activités du Programme de terrain  
exécutées par les bureaux décentralisés– contributions volontaires**

- Les tableaux 8 et 9 donnent un aperçu de l'ensemble des activités du Programme de terrain exécutées par les bureaux décentralisés et financées par des contributions volontaires, par type d'activité et projet. Ces tableaux montrent une progression, mesurée à l'aide des projets exécutés, des produits et des services de la FAO fournis au niveau national par les bureaux décentralisés.



**Vision de la structure et du fonctionnement du Réseau des  
bureaux décentralisés de la FAO  
Annexes**

**Tableau 8 - Coopération technique (contributions volontaires) gérée par les bureaux  
décentralisés - en millions d'USD**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (préliminaire)
Bureaux de pays	31,3	34,4	30,7	32	36,1	47,8	48
Bureaux régionaux	3,6	5,6	7	5,6	2,1	1,8	2,5
Bureaux sous-régionaux	0	0,1	0,2	2,8	7,7	6,2	5,3
<b>Afrique</b>	<b>34,9</b>	<b>40,1</b>	<b>37,9</b>	<b>40,4</b>	<b>45,9</b>	<b>55,8</b>	<b>55,8</b>
Bureaux de pays	20	30	29,8	28,6	25,7	34	48,4
Bureaux régionaux	7,4	7,2	7	7,5	5,3	5,1	10,1
Bureaux sous-régionaux	0	0	0	0,5	2,1	0,2	0
<b>Asie</b>	<b>27,4</b>	<b>37,2</b>	<b>36,8</b>	<b>36,6</b>	<b>33,1</b>	<b>39,3</b>	<b>58,5</b>
Bureaux de pays	0	0	0	0	0	0,1	0,5
Bureaux régionaux	4,5	5,2	3,6	2,7	0,7	0,5	0,5
Bureaux sous-régionaux	0	0	0	0,3	2,1	1,9	4,6
<b>Europe</b>	<b>4,5</b>	<b>5,2</b>	<b>3,6</b>	<b>3</b>	<b>2,8</b>	<b>2,5</b>	<b>5,6</b>
Bureaux de pays	24,1	27,9	30	24,7	27,2	29,8	38,7
Bureaux régionaux	4,2	2,5	3,5	3,3	2,7	4,1	7,7
Bureaux sous-régionaux	0,1	1,3	1,4	1,3	0,7	2,7	4,2
<b>Amérique latine</b>	<b>28,4</b>	<b>31,7</b>	<b>34,9</b>	<b>29,3</b>	<b>30,6</b>	<b>36,6</b>	<b>50,6</b>
Bureaux de pays	6,8	7,2	4,6	4,5	1,8	2,9	5,2
Bureaux régionaux	7,4	9,8	12,2	11,2	13,2	13,4	15
Bureaux sous-régionaux	0	0	0	0	0	0,1	0
<b>Proche-Orient</b>	<b>14,2</b>	<b>17</b>	<b>16,8</b>	<b>15,7</b>	<b>15</b>	<b>16,4</b>	<b>20,2</b>
<b>Bureaux décentralisés sans projet interrégional</b>	<b>109,4</b>	<b>131,2</b>	<b>130</b>	<b>125</b>	<b>127,4</b>	<b>150,6</b>	<b>190,7</b>
Bureaux de pays	1,3	1,1	1	0,7	0,3	0,2	0,4
Bureaux régionaux	2	1,2	1,5	1,6	1,8	1,6	2
Bureaux sous-régionaux	0	0	0,1	0,1	0,3	0,7	0,7
<b>Interrégional</b>	<b>3,3</b>	<b>2,3</b>	<b>2,6</b>	<b>2,4</b>	<b>2,4</b>	<b>2,5</b>	<b>3,1</b>
<b>Bureaux décentralisés avec des projets interrégionaux</b>	<b>112,7</b>	<b>133,5</b>	<b>132,6</b>	<b>127,4</b>	<b>129,8</b>	<b>153,1</b>	<b>193,8</b>

Source: Entrepôt de données Oracle et Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS) - décembre 2010.

**Vision de la structure et du fonctionnement du Réseau des  
bureaux décentralisés de la FAO**  
Annexes

<b>Tableau 9 - Activités de secours gérées par les bureaux décentralisés (contributions volontaires)</b>							
<b>- en millions d'USD</b>							
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (préliminaire)
<b>Contributions volontaires</b>							
Bureaux de pays en Afrique	0	0	0,1	0,3	0,4	0,2	0,3
<b>Afrique</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,1</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>
Bureaux de pays en Asie	0	0	0,1	0,5	0,2	0	0,2
<b>Asie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,1</b>	<b>0,5</b>	<b>0,2</b>	<b>0</b>	<b>0,2</b>
Bureau régional	0	0	0	0	0	0	0,1
Bureaux sous-régionaux en Europe	0	0	0	0	0	0,2	0
<b>Europe</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>
Bureaux de pays en Amérique latine	0	0,1	0,2	0,7	1,4	0,6	0,2
<b>Amérique latine</b>	<b>0</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>0,7</b>	<b>1,4</b>	<b>0,6</b>	<b>0,2</b>
Bureaux sous-régionaux au Proche-Orient	0	0	0	0	0	0	0
<b>Proche-Orient</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total, contributions volontaires</b>	<b>0</b>	<b>0,1</b>	<b>0,4</b>	<b>1,5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0,8</b>

Source: Entrepôt de données Oracle et Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS) - décembre 2010

Notes:

- Les tableaux 8 et 9 ne portent que sur l'assistance financée par les donateurs dont la FAO assure l'exécution.
- Les bureaux de liaison ne prennent pas en charge de projets d'assistance technique financés par les donateurs.
- Pour 2010, les données sont fournies jusqu'à la fin décembre (clôture préliminaire).
- Dans la mesure où les bureaux sous-régionaux ont pour la plupart été créés entre 2005 et 2010, les chiffres les concernant ne sont fournis qu'à partir de 2005.

**Vision de la structure et du fonctionnement du Réseau des bureaux décentralisés de la FAO**  
Annexes

**Pièce jointe 1 - Extraits des rapports des cinq conférences régionales sur la décentralisation**

Conférence régionale pour l'Amérique latine et les Caraïbes	Conférence régionale pour l'Afrique	Conférence régionale pour l'Europe	Conférence régionale pour l'Asie et le Pacifique	Conférence régionale pour le Proche-Orient
<b>1. Avis général sur la décentralisation</b>				
<p>➤ s'est déclarée favorable aux actions du PAI relatives à la décentralisation;</p>	<p>➤ a approuvé la vision, ainsi que les propositions relatives à la structure et au fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés, présentées dans l'addendum au document ARC/10/2;</p>	<p>➤ a exprimé son entier soutien à la mise en œuvre du Plan d'action immédiate pour améliorer l'efficacité du réseau des bureaux décentralisés;</p>	<p>➤ s'est félicitée des progrès de la mise en œuvre du PAI, notamment là où ils avaient une incidence sur la décentralisation;</p> <p>➤ tout en se félicitant des mesures déjà convenues dans le cadre de la décentralisation de la FAO, a reconnu que, dans le contexte du Cadre des priorités régionales (2010-2019), il restait encore à faire en matière de délégation des pouvoirs et d'allocation des ressources, et a exhorté la FAO à faire avancer le processus en conséquence.</p>	<p>➤ a approuvé la vision globale de la décentralisation ainsi que les propositions concernant la structure et le fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés, tels qu'ils figurent dans le document NERC/10/2 Add.1;</p> <p>➤ a exhorté la FAO à renforcer encore le réseau des bureaux décentralisés.</p>

**Vision de la structure et du fonctionnement du Réseau des bureaux décentralisés de la FAO**

**Annexes**

<b>2. Couverture des pays</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ s'est dite inquiète des effets possibles qu'aurait une application indifférenciée des huit critères de rationalisation figurant dans l'action 3.84 du PAI; a rappelé à ce sujet qu'une simulation de l'application de cinq de ces huit critères avait abouti à un résultat alarmant, à savoir la suppression de 94 pour cent des bureaux de pays de la FAO;</li> <li>➤ a souligné qu'il importait de maintenir la présence de la FAO dans tous les pays de la région et de renforcer les équipes de spécialistes et les capacités techniques du Bureau régional et des bureaux sous-régionaux;</li> <li>➤ a souligné qu'on ne pouvait se fier uniquement à des critères de coût et d'efficacité pour prendre des décisions sur la décentralisation;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ a indiqué que les critères relatifs à la couverture des pays figurant dans le PAI étaient bons d'un point de vue théorique, mais difficiles à appliquer, en particulier en Afrique;</li> <li>➤ les mesures adoptées par la Direction constituaient un moyen efficace de remédier au déficit structurel du budget du Réseau des représentants de la FAO;</li> <li>➤ a recommandé que les besoins particuliers de l'Afrique soient pris en compte, faisant observer qu'il était essentiel à cette fin de disposer d'un réseau vigoureux de bureaux de pays;</li> <li>➤ l'accréditation multiple des bureaux de pays ne serait pas appropriée dans les pays africains ayant des besoins urgents et impérieux d'aide et d'appui;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ a demandé au Secrétariat de fournir une documentation plus détaillée sur la décentralisation, notamment un inventaire détaillé de la structure, de la dotation en personnel et du budget actuels des bureaux décentralisés et d'envisager sérieusement d'assurer une présence à part entière de la FAO dans certains pays de la région, en particulier en Asie centrale, tout en renforçant la présence dans d'autres en nommant des assistants du représentant régional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La délégation de Timor-Leste a demandé la création d'un bureau de pays de la FAO dans sa capitale.</li> </ul>	-

**Vision de la structure et du fonctionnement du Réseau des bureaux décentralisés de la FAO**

**Annexes**

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ a souligné que les décisions relatives à la décentralisation devaient aussi tenir compte des moyens que les gouvernements mettaient à la disposition des bureaux nationaux, sous-régionaux et régionaux;</li> <li>➤ a indiqué que, avant de prendre des décisions sur la décentralisation en se fondant exclusivement sur des critères de réduction des coûts et d'économies, il fallait évaluer concrètement le travail des bureaux décentralisés et veiller à satisfaire les exigences découlant de leur nouveau rôle;</li> <li>➤ a préconisé d'aborder le processus de rationalisation en tenant compte de tous les éléments qui avaient une incidence sur les objectifs de l'Organisation, et pas seulement la réduction des dépenses; a jugé qu'il était indispensable de préciser la notion de flexibilité avant de déterminer la taille et la composition des bureaux décentralisés, et s'est prononcée en faveur de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ la FAO devrait maintenir et si possible accroître le nombre de bureaux de pays dans la région ;</li> <li>➤ les bureaux décentralisés devraient être renforcés à la fois par l'apport de ressources financières et techniques et par la formation améliorée de leur personnel;</li> <li>➤ les critères de sélection et de nomination des Représentants de la FAO devraient être régulièrement revus en fonction de l'évolution des besoins des pays;</li> <li>➤ pour éviter que les postes de représentant de la FAO ne restent vacants pendant une période prolongée, il conviendrait de fixer une date limite pour que les États Membres fassent part de leurs observations au sujet des propositions formulées par le Directeur général.</li> </ul>			
--	--	--	--	--

**Vision de la structure et du fonctionnement du Réseau des bureaux décentralisés de la FAO**  
**Annexes**

<p>présence de la FAO dans les pays, si elle était nécessaire et demandée par le gouvernement concerné;</p> <p>➤ a considéré qu'il y avait lieu d'étudier de plus près la solution consistant à partager des bureaux avec d'autres programmes et organismes et insisté sur le fait qu'une telle solution ne devait pas porter préjudice au mandat de l'Organisation ni à l'exécution des programmes approuvés par les organes directeurs.</p>				
<b>3. Structure et fonctionnement du Réseau de Bureaux décentralisés</b>				
<p>➤ Il est entendu que le Bureau sous-régional pour l'Amérique centrale comprendra le Mexique et s'appellera Bureau sous-régional pour la Mésoamérique; Cuba et la République dominicaine participeront aux réunions de cette sous-région quand elles l'estimeront opportun. Par ailleurs, il est entendu qu'il y aura, dans le Bureau régional de Santiago du Chili, une seule équipe</p>	-	<p>➤ a proposé d'examiner avec toute l'attention requise la possibilité de fusionner les deux bureaux de Budapest (REU et SEU) en vue d'améliorer l'efficacité et de réaliser de nouvelles économies.</p>	<p>➤ a pris note des grandes lignes de la vision future pour la décentralisation et a demandé à la FAO de prendre en compte, lorsqu'elle affinerait cette vision, des mesures supplémentaires pour accroître encore l'efficacité et la productivité, à savoir: i) renforcement des capacités techniques des bureaux décentralisés, en particulier pour veiller à la prestation d'une assistance technique</p>	<p>➤ a demandé que le bureau régional soit renforcé pour qu'il soit plus à même de répondre aux besoins des États Membres.</p>

**Vision de la structure et du fonctionnement du Réseau des  
bureaux décentralisés de la FAO  
Annexes**

<p>multidisciplinaire, qui intégrera l'équipe multidisciplinaire de l'Amérique du Sud. Les fonctions du Représentant régional adjoint seront révisées et ce poste ne pourra être cumulé qu'avec celui de Représentant de la FAO au Chili.</p>			<p>adéquate aux bureaux de pays; ii) amélioration des capacités techniques afin d'apporter une réponse en temps voulu en cas d'urgence ou de catastrophe, et de traiter des questions d'investissement; iii) mise en place de politiques concernant la mobilité et la rotation du personnel; iv) création d'un réseau de bureaux décentralisés ayant des liens étroits avec l'Organisation, les gouvernements concernés, d'autres organismes des Nations Unies et les organismes de développement partenaires;</p> <p>➤ a souligné qu'il importait de maintenir des liens efficaces entre les bureaux décentralisés et le personnel du Siège.</p>	
---	--	--	---	--

**Vision de la structure et du fonctionnement du Réseau des  
bureaux décentralisés de la FAO  
Annexes**

**Pièce jointe 2 - Rôles, mandats et fonctions des bureaux régionaux, des bureaux sous-régionaux  
et des bureaux de pays**

On trouvera ci-après un résumé des attributions des bureaux décentralisés dans le cadre global des Objectifs stratégiques, du Plan à moyen terme et du Programme de travail et budget de l'Organisation.

**Bureaux régionaux**

Les bureaux régionaux, qui travaillent sous la supervision globale du Sous-Directeur général/Représentants régionaux, sont chargés de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et de la communication de l'information concernant l'action menée par la FAO en réponse aux priorités régionales de ses Membres. Ils mobilisent, au sein de la FAO et auprès de ses partenaires et de ses Membres, les ressources requises pour appuyer les actions prioritaires régionales et développer les capacités de leur région. Ils font connaître les perspectives régionales et les enseignements tirés de l'expérience de la région pour éclairer les décisions prises à l'échelle de l'Organisation; par ailleurs, en collaboration étroite avec les départements et les divisions concernées du Siège, ils donnent des précisions sur les grandes orientations et les normes de l'Organisation et en assurent le respect dans leur région. Les bureaux et projets régionaux fournissent un appui technique dans le contexte général du renforcement des partenaires aux niveaux national, sous-régional et régional dans le but d'atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement.

Le Sous-Directeur général/Représentants régionaux supervise directement le personnel des bureaux régionaux, les coordonnateurs sous-régionaux et les représentants de la FAO. Il/elle préside l'équipe régionale de gestion qui comprend les fonctionnaires techniques régionaux, les coordonnateurs sous-régionaux et les responsables régionaux des projets et s'occupe des problèmes communs de gestion et de programmation. Il/elle dirige le processus régional de programmation et de budgétisation conformément aux directives du Bureau d'appui à la décentralisation et organise la conférence régionale avec l'aide de ce dernier.

**Bureaux sous-régionaux/Équipes multidisciplinaires**

Les bureaux sous-régionaux/équipes multidisciplinaires, qui relèvent du Sous-Directeur général/Représentants régionaux, sont chargés de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et de la communication de l'information concernant l'action menée par la FAO en réponse aux priorités sous-régionales de ses Membres ainsi que de l'appui technique fourni aux représentants de la FAO. Ils font appel aux connaissances et aux autres ressources de la FAO et de ses partenaires pour appuyer les priorités sous-régionales et le développement des capacités dans leur sous-région. Conformément aux instructions données par les bureaux régionaux, ils font connaître les perspectives sous-régionales et les enseignements tirés de l'expérience de leur sous-région dans les débats portant sur les grandes orientations et les normes de l'Organisation ainsi que sur d'autres questions d'envergure régionale ou institutionnelle. Les bureaux sous-régionaux/équipes multidisciplinaires sont le premier point de contact pour l'assistance technique fournie aux représentations de la FAO. Dans les cas où ils ne



**Vision de la structure et du fonctionnement du Réseau des  
bureaux décentralisés de la FAO  
Annexes**

disposent pas des compétences techniques requises, ils font appel à celles des bureaux régionaux ou du Siège.

Les coordonnateurs sous-régionaux supervisent directement tous les membres du personnel des bureaux sous-régionaux (à l'exception des fonctionnaires chargés de l'informatique). Ils leur donnent des indications sur les grandes orientations et les normes de l'Organisation applicables à leur sous-région, et en assurent le respect. Ils président l'équipe sous-régionale de gestion qui regroupe les membres du personnel technique des bureaux sous-régionaux, les représentants de la FAO et les responsables principaux des projets de la sous-région et s'occupent des problèmes communs de gestion et de programmation ainsi que de la formulation des priorités sous-régionales. Ils dirigent le travail de définition des domaines d'action prioritaires de leur sous-région et font connaître les priorités sous-régionales à l'équipe chargée de la stratégie régionale, conformément aux procédures applicables. Le bureau sous-régional et les projets sous-régionaux dont les coordonnateurs sous-régionaux assument la responsabilité budgétaire fournissent un appui technique et stratégique et d'autres formes de renforcement des capacités, principalement au niveau du pays (par l'entremise du représentant de la FAO) et au niveau sous-régional, mais ils soutiennent également l'action de la FAO à l'échelle régionale et mondiale. Ils apportent une assistance technique dans le contexte général du renforcement des partenariats nationaux, sous-régionaux et régionaux en vue d'atteindre les objectifs stratégiques de la FAO.

**Bureaux de pays**

Les bureaux de pays, qui travaillent sous la direction globale du Sous-Directeur général/Représentants régionaux et avec une assistance et des apports techniques des bureaux sous-régionaux, des bureaux régionaux et du Siège, sont responsables de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et de la communication de l'information sur l'action menée par la FAO pour répondre aux priorités de ses Membres. Ils mobilisent des ressources au sein de la FAO et auprès de ses partenaires pour appuyer les actions menées conformément aux priorités nationales et pour développer les capacités des pays. Ils encadrent la participation de la FAO aux processus de longue haleine que conduisent les pays dans le but de renforcer leurs moyens techniques et autres, par exemple dans les domaines de l'élaboration des politiques, de l'exécution, de la gestion des connaissances et des partenariats, de l'instauration d'un environnement porteur, de la participation des organisations et des particuliers, selon que de besoin. Ils dirigent la mise en œuvre des programmes de la FAO dans et pour le pays. Ils représentent la FAO, défendent son action et communiquent en son nom avec le gouvernement hôte, le système des Nations Unies dans le pays, les organisations nationales, bilatérales et internationales ainsi que les partenaires de développement présents dans le pays, les médias nationaux et d'autres parties prenantes. Ils font connaître les points de vue nationaux dans les débats sur les problématiques sous-régionales, régionales ou mondiales et informent les membres de leur personnel dans leurs pays d'accréditation sur les grandes orientations et les normes de la FAO, et en assurent le respect.

Le représentant de la FAO a pour responsabilité d'instaurer un environnement propice à la représentation de la FAO et d'assurer la supervision directe de tout le personnel du bureau de pays. Il supervise l'élaboration d'un cadre de programmation pour le pays qui permet d'aligner les activités de développement et de gestion des risques de la FAO sur les besoins et les priorités du pays hôte, et

**Vision de la structure et du fonctionnement du Réseau des  
bureaux décentralisés de la FAO  
Annexes**

mobilise les ressources nécessaires pour que la FAO travaille dans et pour le pays conformément aux orientations applicables de la Division de l'appui à l'élaboration des politiques et des programmes. Le représentant de la FAO planifie et communique ses plans d'activité conformément aux instructions du Bureau d'appui à la décentralisation. En consultation avec le responsable technique principal concerné, il supervise également le personnel des projets de développement dont il finance les budgets. Il mobilise l'assistance technique en faveur des projets en s'en remettant en premier lieu à l'équipe de la direction générale/l'équipe multidisciplinaire ou, si celles-ci ne disposent pas des compétences requises, aux bureaux régionaux ou au Siège. Il communique les priorités du pays aux divers processus de programmation en s'en tenant aux procédures applicables du Bureau d'appui à la décentralisation.