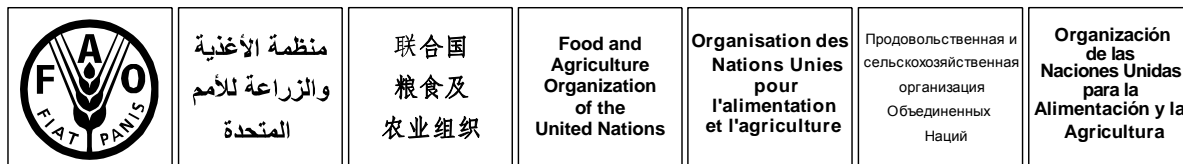


Mars 2012

F



Conférence régionale de la FAO pour l'Asie et le Pacifique

Trente et unième session
Hanoï (Viet Nam), 12-16 mars 2012
Point 13 de l'ordre du jour
Décentralisation

Table des matières

	Pages
A. Introduction.....	2
B. Principaux thèmes définis par les organes directeurs au niveau mondial.....	4
C. Considérations relatives à la région Asie et Pacifique.....	8
D. Orientations demandées	14
Annexe 1. Structure et fonctions des bureaux décentralisés de la région Asie et Pacifique.....	16

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.

A. Introduction

1. Organisation détentrice d'un savoir, la FAO est ancrée dans la réalité. Pour que son action ait un impact maximal sur la vie et les moyens d'existence des populations de ses États membres, il faut que son travail d'établissement de normes et de règles se concrétise au niveau des pays; que le savoir mondial qu'elle produit conduise à des changements patents dans les politiques et les pratiques; et que les programmes qu'elle met en œuvre sur le terrain obtiennent des résultats mesurables et reconnus. La FAO doit changer en profondeur pour améliorer son aptitude à produire des connaissances, des normes et des règles qui seront ensuite transcrites dans les politiques, stratégies et programmes contrôlés par les pays, tout en apprenant des expériences tentées aux niveaux national et régional. Il lui faut également nouer des partenariats plus étroits avec les gouvernements, la société civile et le secteur privé, ainsi qu'avec les organismes du système des Nations Unies et d'autres organisations de développement et institutions de recherche, afin tirer le meilleur parti des ressources disponibles pour éradiquer la faim.

2. Ces quatre dernières années, la FAO a travaillé à se réformer pour renforcer son impact et faire en sorte de fonctionner comme un tout, avec efficacité et efficacie. Ainsi que l'Évaluation externe indépendante l'a souligné, que les États membres en sont convenus dans le Plan d'action immédiate et qu'un certain nombre d'autres évaluations et documents l'ont ensuite réaffirmé, la décentralisation est un aspect essentiel du processus d'amélioration des résultats et de l'impact de l'Organisation. Décentraliser n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'améliorer l'efficacité, la redevabilité, la transparence et l'efficacité de la FAO dans le soutien qu'elle apporte à ses États Membres. C'est aussi un processus qui vise à transformer fondamentalement le mode de fonctionnement de la FAO, en recentrant ses programmes et activités, en tant que de besoin, de façon à atteindre les objectifs de développement définis au niveau des pays. La façon dont cette mise en œuvre est conduite présente un caractère d'urgence, mais elle peut aussi ouvrir des perspectives.

3. Il est nécessaire de mettre en place un réseau adaptable et réactif, centré sur l'impact escompté au niveau des pays. En outre, les pouvoirs délégués aux sous-directeurs généraux / représentants régionaux et aux représentants de la FAO devraient être augmentés, conférant à ces délégués une plus grande marge de manœuvre dans l'utilisation des ressources à l'intérieur de la région et des pays placés sous leur responsabilité. Cette dernière mesure, tout comme la création du réseau évoqué précédemment, implique de modifier profondément la culture, mais aussi les processus et les systèmes d'information de l'Organisation. Dans un premier temps, il faut de toute évidence utiliser au mieux les ressources humaines et financières actuellement disponibles dans chaque région. Les États Membres et le secrétariat de la FAO ont travaillé ensemble sur une nouvelle conception de la structure et du fonctionnement des bureaux décentralisés et des rapports que ceux-ci entretiennent avec les autres parties de l'Organisation. Leur proposition, et le plan de mise en œuvre correspondant, seront présentés au Comité financier et au Comité du Programme en mai 2012 pour examen, et au Conseil en juin 2012 pour approbation. La Conférence régionale pour l'Asie et le Pacifique est invitée à formuler des recommandations et à donner des orientations, conformément à son nouveau rôle d'organe directeur, en étant pleinement consciente des implications financières du programme qui reçoit son approbation.

4. Les changements présentés dans ce document correspondent aux mesures que la direction de la FAO propose de mettre en œuvre en réponse aux souhaits et aux attentes d'améliorations que les États Membres ont exprimés et qui s'inscrivent dans le cadre plus vaste des réformes de l'Organisation. Ils concrétisent également les éléments de la Stratégie de changement de culture de l'Organisation et en font progresser la mise en œuvre. Selon cette stratégie approuvée en 2011, « *la FAO aspire à une culture moins hiérarchique, davantage axée sur les résultats, plus attachée à la collaboration, à l'esprit d'entreprise et à l'obligation de rendre compte; une culture qui fasse le meilleur usage possible des compétences, en instaurant un respect mutuel entre les membres du personnel, à tous les niveaux* ». La décentralisation a des conséquences importantes sur la culture de l'organisation et constitue une application directe de toutes les actions recommandées dans la Stratégie de changement de culture, qui organise le renouveau autour de l'*individu*, de la *performance* et des *partenariats*. Si l'on reprend les éléments de la stratégie, on constate par exemple que le réseau de

bureaux décentralisés revêt une importance cruciale pour le *déroulement de carrière* et l'instauration d'un *environnement de travail favorisant la participation*; que la sélection, l'évaluation et la planification du remplacement des représentants au niveau des pays sont nécessaires pour *assurer l'excellence professionnelle* au sein de l'Organisation; que l'*amélioration de la performance de la FAO* dépend de la hiérarchisation des priorités, des résultats, de l'efficacité et de la responsabilisation sur le terrain; que « *fonctionner comme une seule et même organisation* » n'est possible que si ce principe s'applique jusqu'au niveau des pays; et qu'un réel *renforcement des partenariats* passera par le partage des connaissances, l'apprentissage et l'orientation des parties prenantes sur le terrain.

5. Un grand nombre des changements présentés ci-après impliqueront de faire évoluer considérablement les comportements et les mentalités dans les bureaux décentralisés, mais il sera également nécessaire d'agir au Siège. Par le passé, quitter le Siège pour aller travailler sur le terrain était souvent considéré comme peu souhaitable ou préjudiciable au déroulement d'une carrière. Désormais, de nombreux parcours professionnels à la FAO comprennent par principe une période d'affectation dans un bureau décentralisé. Les promotions, accordées au mérite, tiennent compte de ce fait, notamment aux niveaux supérieurs. En outre, il est demandé aux fonctionnaires du Siège de se consacrer davantage à l'appui technique, afin d'aider à la concrétisation des activités normatives dans des actions au niveau des pays et de répondre rapidement aux demandes émanant des bureaux décentralisés. De la même façon, les remontées d'information en provenance du terrain sont nécessaires pour étoffer les activités normatives menées au Siège, et les membres du personnel du Siège doivent participer activement aux réseaux techniques fonctionnels, sur un pied d'égalité avec leurs collègues du terrain. De nouvelles politiques des ressources humaines et procédures administratives sont mises en place, et il faudra déployer de nouveaux systèmes d'information et renforcer le réseau mondial des technologies de l'information et des communications. La FAO peut encourager ce changement de mentalités de différentes manières, en exigeant, par exemple, que les plans de travail prévoient explicitement une interaction avec les activités sur le terrain, ou que des membres du personnel des bureaux décentralisés figurent systématiquement parmi les coévaluateurs de leurs collègues du Siège, et vice versa, (ces points, entre autres, sont développés ci-après). La façon de procéder pourra varier selon les départements et les unités techniques, dans le périmètre défini par les directives générales applicables à l'ensemble de l'Organisation. Tous les bureaux adopteront une « ligne de visée claire » reliant les objectifs mondiaux aux plans de travail annuels individuels, en passant par les objectifs stratégiques et les résultats et résultantes. Des activités sont menées actuellement pour concrétiser ces changements et doivent être considérées comme faisant partie intégrante du processus de décentralisation.

6. Se fondant sur l'avis donné par le Comité du Programme et le Comité financier lors de leur réunion conjointe, le 12 octobre 2011, la cent quarante-troisième session du Conseil (novembre-décembre 2011) a approuvé deux ensembles d'actions apparentés¹. Le premier tend à faire en sorte que l'Organisation soit davantage à l'écoute des besoins des États Membres, par l'amélioration de la planification axée sur les résultats et de la définition des priorités. Le Comité du Programme avait rappelé à ce propos « le rôle de chef de file joué par les bureaux décentralisés dans la programmation par pays, le renforcement de leurs capacités à cet égard, l'engagement nécessaire des États Membres, et les liens étroits entre la stratégie de mobilisation des ressources de la FAO et la programmation par pays ». Le deuxième ensemble d'actions propose d'apporter des ajustements « [à la] structure et [au] fonctionnement du réseau de bureaux décentralisés de la FAO, [soulignant] l'urgente nécessité de mener à son terme le processus de décentralisation » afin que l'Organisation puisse atteindre ses résultats et jouer son rôle de catalyseur avec plus d'efficacité et d'efficacités.

7. La section suivante de ce document approfondit les trois thèmes retenus par les organes directeurs à Rome en 2011 pour être examinés par les conférences régionales lors de la formulation de leurs orientations: i) une planification et une définition des priorités plus solides, deux tâches dans lesquelles les pays et les régions auront un rôle plus important; ii) un réseau de bureaux décentralisés plus souple, offrant un nouvel équilibre entre les bureaux régionaux, les centres techniques et les bureaux de pays; et iii) un modèle intégré d'exécution des programmes, prévoyant entre autres une

¹ CL 143/7, paragraphes 5 à 10 et CL 143/REP, paragraphes 12 à 14

meilleure gestion des ressources humaines en vue de renforcer la performance, la reddition de comptes et l'impact au niveau des pays.

8. La section C expose dans leurs grandes lignes les réflexions menées au niveau régional sur les questions de la sécurité alimentaire et de la pauvreté, fait le point sur la présence de la FAO dans la région et souligne les changements nécessaires pour renforcer l'efficacité de l'Organisation. Le document invite également la Conférence régionale à donner des orientations sur les principales décisions nécessaires pour mener à bien ce processus.

B. Principaux thèmes définis par les organes directeurs au niveau mondial

i) Une planification et une définition des priorités plus solides

9. L'un des principaux thèmes retenus par les organes directeurs est la nécessité d'améliorer la planification, la définition des priorités et la mobilisation des ressources. Cette amélioration passe par un processus remanié – remaniement actuellement en cours – fonctionnant à double sens: ascendant, pour que la planification s'élabore progressivement, en partant du niveau des pays, puis des régions, et descendant, pour s'assurer que les orientations mondiales formulées par les États Membres parviennent bien jusqu'aux niveaux opérationnels. Dans ce schéma, les conférences régionales doivent répondre à de nouvelles demandes, à savoir fournir les éléments permettant de définir clairement les priorités et donner des indications en matière d'affectation des ressources de la FAO. Les priorités régionales doivent reposer sur une évaluation des tendances et défis connus ou nouvellement apparus à l'échelon régional, faire fond sur les consultations organisées au niveau sous-régional et tenir compte des objectifs mondiaux et des objectifs stratégiques généraux de la FAO. Les conférences régionales doivent en outre prendre en considération les priorités définies par les organisations d'intégration économique régionale et les recommandations formulées par les commissions techniques régionales. Ces priorités régionales orienteront les activités et influenceront sur la structure de la FAO dans la région; elles contribueront également à la formulation des Plan à moyen terme et Programme de travail et budget de l'Organisation à l'échelle mondiale.

10. Dans cette optique, il est nécessaire de disposer de cadres de programmation par pays (CPP) renforcés. Pour améliorer le ciblage et la cohérence des actions de la FAO, les CPP seront étroitement alignés sur le cycle de planification et les priorités des gouvernements respectifs, ainsi que sur les activités des autres organismes du système des Nations Unies, au moyen des Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et des liens et partenariats noués avec les organisations ayant leur siège à Rome. Les CPP permettront à la FAO d'entretenir des relations avec les gouvernements membres sur des priorités et des résultats approuvés conjointement et conformes aux priorités régionales, sous-régionales et mondiales. Ils contribueront également à justifier et à hiérarchiser les activités de mobilisation des ressources menées par la FAO.

11. Dans un certain nombre de pays, le processus d'élaboration du CPP à partir de l'analyse stratégique est déjà bien avancé. Il s'agit toutefois d'une tâche complexe à laquelle les pays sont inégalement préparés. Courant 2012, les CPP qui auront été formulés conformément aux attentes feront l'objet d'un suivi attentif, et les enseignements tirés de ce suivi seront synthétisés et appliqués dans d'autres pays. Il est également important que ces travaux coïncident avec l'analyse et les priorités issues du processus de planification du gouvernement lui-même, et les prolongent. Compte tenu de ce qui précède, on estime que d'ici à la fin de l'année 2012, tous les pays auront au moins abordé la phase d'examen des grandes lignes de leur CPP avec le gouvernement concerné. Les bureaux de pays où le total des programmes exécutés s'élève à moins de 1 million d'USD par an et ceux qui ne comptent pas de fonctionnaires internationaux dans leur personnel peuvent opter pour une « version allégée » du CPP, définissant de quatre à six priorités et associée à un plan de mise en œuvre approuvé par le gouvernement.

ii) *Un réseau de bureaux décentralisés plus souple et un rôle moteur prépondérant donné aux bureaux de pays*

12. Une structure de bureaux décentralisés plus souple et adaptable est nécessaire de façon à mieux répondre aux besoins des États Membres, en particulier des pays et populations les plus vulnérables, et à tirer pleinement parti des connaissances et des ressources que chaque pays a à offrir. Pour parvenir à cela, le Représentant de la FAO doit disposer de multiples compétences: il doit être capable de mener à bien le processus d'élaboration des CPP, de coordonner les contributions techniques, de mobiliser des ressources, de nouer des partenariats stratégiques et de gérer d'importants programmes intégrés de développement et d'intervention d'urgence. L'un des principes directeurs de ce surcroît de souplesse est que toutes les ressources humaines et financières de la FAO dans une région donnée servent à assurer une exécution plus efficiente et plus efficace des programmes au niveau des pays. En outre, d'importantes activités régionales et transfrontières continueront d'être menées par des fonctionnaires basés dans des bureaux régionaux, qui apportent également un soutien important aux programmes de pays. Cette approche globale prévoit un certain nombre d'actions, décrites ci-après, dont la plupart seront achevées au cours de l'année 2012.

a) Au niveau des pays:

- a.1. Le renouvellement des contrats de Représentant de la FAO sera subordonné à l'obtention de résultats jugés satisfaisants, dans le cadre d'un système d'évaluation professionnelle renforcé; les postes de Représentant de la FAO seront désormais intégrés dans les programmes d'organisation des carrières et de mobilité de l'Organisation; lors du processus de sélection, tous les finalistes seront soumis à un test d'évaluation des compétences de gestion avant leur nomination; et une procédure de planification des successions est actuellement mise en place afin d'opérer une transition fluide et rapide d'un Représentant de la FAO accrédité à un autre.
- a.2. Un plus large recours à des accords de partage des coûts avec les gouvernements des pays hôtes, en particulier ceux dotés d'économies à revenus élevé et intermédiaire, sera envisagé. Il pourrait permettre de réaffecter des ressources aux pays vulnérables de la même région.
- a.3. La collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies sera intensifiée, notamment avec les organisations ayant leur siège à Rome, ainsi qu'avec des institutions financières internationales, le secteur privé et la société civile, au niveau des pays.

b) Aux niveaux régional et sous-régional:

- b.1. Le bureau régional est à la disposition des pays et offre un soutien et des services aux bureaux de pays de la région. Conçu comme un pôle opérationnel, il assure un soutien administratif et managérial général au sein du réseau de bureaux décentralisés, ainsi qu'une coordination stratégique, ce qui suppose notamment d'employer le personnel et les ressources de la façon la plus efficiente. La coordination stratégique implique également de fournir des conseils plus efficaces en matière de politiques, de confronter systématiquement les expériences tentées par chacun des pays de la région et de participer à divers forums régionaux et sous-régionaux traitant de questions liées à la sécurité alimentaire, à l'agriculture et au développement rural. Comme pour d'autres aspects de la décentralisation, il n'existe pas de modèle unique, et des modèles de gestion appropriés pourront être conçus en fonction des capacités et des spécificités régionales, du nombre de pays auxquels le bureau doit apporter son concours et de l'importance du programme de terrain.
- b.2. Les sous-directeurs généraux/représentants régionaux se verront attribuer diverses responsabilités: politiques, en leur qualité de représentants de l'Organisation dans leur région, et managériales, en leur qualité de responsables du réseau des représentants de la FAO de leur région. Ils participeront à la sélection des représentants de la FAO et seront chargés de l'évaluation des résultats de ces derniers et de leurs bureaux.
- b.3. Dans une période où la FAO évolue pour définir ses avantages comparatifs et établir ses plans d'action autour de thèmes plus transversaux en vue d'une exécution aux niveaux mondial, régional et national, il est important de maintenir une masse critique de connaissances techniques au sein d'équipes pluridisciplinaires à même de collaborer facilement les unes avec les autres. Sans perdre cette nécessité de vue, on considérera les

postes et le personnel techniques comme « mobiles » à l'intérieur de la région et des réaffectations seront possibles en fonction des priorités et de l'évolution des besoins des pays ou des groupes de pays. Ces lieux d'affectation deviendront en réalité des centres techniques auxquels les bureaux de pays pourront accéder en fonction de leurs besoins et de leurs contraintes. La définition d'emploi des membres de ce personnel technique sera modifiée pour qu'il soit clair que leur fonction principale consiste à soutenir les actions menées au niveau des pays conformément aux cadres de programmation par pays, aux cadres de priorités sous-régionales et régionales, et aux cadres stratégiques de plus haut niveau de l'Organisation.

- b.4. Les bureaux sous-régionaux actuels deviendront des centres techniques en ce sens qu'ils ne couvriront plus *stricto sensu* une sous-région donnée. Les bureaux de pays pourront alors bénéficier du soutien de tous les centres techniques situés dans leur région.

c) De manière générale:

- c.1. Dans les différentes régions, les compétences et les ressources techniques seront renforcées afin d'améliorer l'appui technique offert aux pays. Des ajustements programmatiques faciliteront la fourniture d'une assistance intégrée, qu'il s'agisse de planification des programmes, d'opérations ou de mobilisation de ressources. Un soutien administratif pour les achats, la gestion des ressources humaines et les aspects financiers sera mis en place au niveau régional et renforcé.
- c.2. Le transfert des fonctions et des ressources associées actuellement placées sous l'autorité de la direction sera effectué au cours de l'exercice biennal 2012-2013.
- c.3. Les ressources humaines seront employées avec plus d'efficacité grâce, entre autres mesures, à l'entrée en application de la nouvelle politique de mobilité, en 2012, destinée à augmenter le brassage d'expériences entre le Siège et les bureaux décentralisés. En outre, le nouveau cadre de compétences permettra de clarifier les attentes et de définir les besoins de formation du personnel, et fournira une base solide à l'élaboration de normes de performance cohérentes et objectives et à un recrutement fondé sur les compétences. Il contribuera également au renforcement du processus d'évaluation des résultats.
- c.4. Une plus grande souplesse sera laissée aux bureaux décentralisés, qui pourront avoir davantage recours à des instruments contractuels hors personnel et au recrutement de spécialistes nationaux, d'administrateurs auxiliaires, de bénévoles et d'experts/techniciens de la coopération Sud-Sud. En outre, l'Organisation étendra les accords conclus avec des universités et des centres de recherche nationaux et internationaux pour la mise à disposition de titulaires de bourses ou de bénévoles.
- c.5. Davantage de responsabilités opérationnelles seront dévolues aux représentants de la FAO, aux sous-directeurs généraux/représentants régionaux et aux coordonnateurs sous-régionaux, ce qui nécessitera une délégation de pouvoirs plus importante, une formation plus pointue, en particulier sur les achats, et une meilleure intégration dans les systèmes financiers et administratifs de l'Organisation.
- c.6. Les directives sur la fourniture de services de soutien administratif et opérationnel (SAO) aux projets et sur l'allocation des dépenses d'appui aux projets recouvrées seront révisées afin de conférer aux bureaux décentralisés la souplesse et les capacités opérationnelles qu'il leur faut pour assurer les services de SAO des projets sous leur juridiction.

iii) *Un modèle intégré d'exécution des programmes*

13. Une gestion intégrée des programmes est nécessaire à la cohérence des résultats et des obligations redditionnelles de tous les programmes et projets de la FAO au niveau des pays. Elle implique d'intégrer les activités de développement, d'urgence et de relèvement. Dans le cas d'opérations liées à des activités d'urgence et de relèvement, la responsabilité, la gestion et l'obligation redditionnelle seront transférées du Directeur de la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation (TCE) aux bureaux décentralisés, sous l'autorité générale des sous-directeurs généraux/représentants régionaux. Après ce transfert, la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation ne sera plus responsable de la gestion opérationnelle, mais de l'élaboration de politiques, de la coordination mondiale, de la fourniture d'un appui en amont, de la mobilisation des ressources,

du suivi des activités d'urgence et de relèvement des bureaux décentralisés et de l'établissement de rapports sur ces activités. Ce nouveau modèle nécessitera de renforcer les capacités sur le terrain afin de permettre l'exécution d'un programme intégré d'intervention d'urgence, de développement et d'assistance aux politiques, sous une même autorité, et la mise en place du cadre opérationnel et du cadre redditionnel appropriés. La date cible d'achèvement du déploiement de ce nouveau modèle de gestion est la fin de l'exercice biennal 2012-2013.

iv) Risque, suivi et contrôle

14. De par son étendue et sa portée, le processus de changement que nous avons évoqué plus haut aura un impact majeur sur les opérations et l'efficacité de la FAO, et sa mise en œuvre s'accompagnera de risques financiers et opérationnels, mais aussi de risques d'atteinte à l'image de l'Organisation, qui ne doivent pas être sous-estimés. Diverses évaluations récentes ont permis de recenser certains des plus importants risques et défis associés à la décentralisation et de les présenter aux États Membres, accompagnés des mesures proposées (voir CL 141/15, par exemple). Parmi les plus critiques, on trouve notamment les risques et défis liés à l'optimisation de la taille et du champ d'action du réseau de bureaux de pays, à la définition du niveau adéquat et à l'allocation des ressources de base et des recettes des bureaux décentralisés, compte tenu de l'extension de leurs responsabilités, et à l'exploitation des effets de synergie entre les activités d'urgence et de développement de l'Organisation. Le présent document formule des propositions sur ces questions. S'appuyant sur les constatations des récents rapports de l'Inspecteur général de la FAO sur l'administration et la gestion financière (AUD 2811) et sur la décentralisation des activités de réforme dans les bureaux extérieurs (AUD 3711), l'Organisation fera en sorte de remédier aux faiblesses qui sapent la capacité des bureaux de pays à gérer les opérations. Elle veillera pour cela à ce que le personnel des bureaux décentralisés soit correctement formé et présente la palette de compétences et d'expérience indispensable pour gérer un programme complexe. Les caractéristiques communes aux bureaux qui obtiennent de bons résultats sont désormais bien connues: une dotation en personnel appropriée et correctement financée; une direction dynamique, qui montre la voie; la volonté d'exercer sa compétence et de saisir sans délai les occasions propices à l'action; et l'information et la communication. L'Organisation privilégiera également une communication et une information solides et fiables, en liaison avec la mise en œuvre de la Stratégie de changement de culture décrite au paragraphe 4 ci-dessus. Par ailleurs, la virtualisation du travail de la FAO et l'accroissement des responsabilités dévolues aux bureaux décentralisés augmenteront l'exposition des procédures financières, administratives et techniques essentielles de l'Organisation au risque de perturbation en cas de catastrophe naturelle ou causée par l'homme ou de crise. Ces risques sont pris en charge dans le Plan-cadre de continuité des activités, élaboré en 2011 et dont la mise en œuvre est prévue en 2012.

15. La structure administrative et opérationnelle actuelle, y compris le suivi des programmes et le contrôle des activités menées dans la région, la sous-région et les pays, est le fruit d'une évolution sur plusieurs années induite par la décentralisation progressive de certaines fonctions. Ainsi, les opérations des programmes de terrain ont été décentralisées il y a dix ans, le pôle du Centre de services communs a été créé en 2008 et, depuis 2010, les responsabilités afférentes à l'appui et au suivi du Programme de coopération technique (PCT) et du réseau de bureaux de pays ont été déléguées aux régions. Cette expérience de décentralisation fait l'objet d'une série d'évaluations en cours ou prévues à l'échelle régionale, dont l'une, portant sur la région du Proche-Orient, est aujourd'hui achevée. Cette dernière évaluation indique que, même si la décentralisation a des avantages évidents, elle entraîne aussi des problèmes liés au caractère progressif des changements, lequel aboutit à une structure fragmentée, susceptible d'entraver l'intégration de l'appui, de la gestion et du contrôle des activités de terrain. Or, cette intégration doit être mise en œuvre et gérée avec une grande circonspection.

16. Il est donc possible d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles en rationalisant l'exercice des fonctions administratives et opérationnelles et en s'employant plus activement à intégrer le suivi et le contrôle des programmes menés à l'échelle des pays, de la sous-région et de la région. Le déploiement d'un nouveau système de gestion des ressources mondiales en 2012-2013 dotera toutes les régions d'outils améliorés pour mener à bien les fonctions qui leur ont été déléguées en matière de gestion des opérations sur le terrain et d'appui du processus décisionnel. Il facilitera la mise en place,

dans le bureau régional, d'une unité de soutien opérationnel intégrée, qui couvrira toutes les activités de terrain de la région, indépendamment de leurs sources de financement.

17. En 2012, des ajustements seront apportés pour renforcer les critères du PCT relatifs au respect des priorités régionales, et notamment des besoins des pays, dans le prolongement des cadres de programmation par pays et des cadres de priorités régionales. Cette évolution permettra une utilisation plus stratégique des projets du PCT et leur transposition à une plus grande échelle dans des programmes ayant un impact national/régional notable et susceptibles de potentialiser la mobilisation des ressources.

18. Le Sous-Directeur général/Représentant régional est responsable de la planification du travail et de la mise en œuvre du Programme de travail et budget approuvé pour le bureau régional et pour les centres techniques et bureaux de pays qui en dépendent, ce qui permet d'optimiser la reddition des comptes. Les politiques et procédures régissant la gestion des ressources des bureaux décentralisés seront révisées en conséquence et des mécanismes de contrôle seront mis en place de façon à laisser la souplesse nécessaire à ces activités.

C. Considérations relatives à la région Asie et Pacifique

19. Comme le souligne le document APRC/12/6, intitulé *Programme de travail et budget 2012-2013 et domaines d'action prioritaire pour la région Asie et Pacifique pour l'exercice suivant (2014-2015)*, la FAO a entrepris, avec l'aide de ses membres, un examen stratégique approfondi de ce qu'elle est la mieux placée pour fournir, en collaboration avec de nombreux autres partenaires, afin d'atteindre les objectifs mondiaux communs à tous. Elle doit organiser son travail de façon à aider les États Membres de l'Organisation à concrétiser ces objectifs, individuellement, à l'échelle de leur pays, et collectivement, aux niveaux régional et mondial. Les modes d'exécution varieront nécessairement selon les régions et selon les pays d'une même région. L'analyse en cours aborde son sujet sous l'angle de l'interdisciplinarité, en se concentrant sur des questions de développement qui recouvrent un certain nombre de domaines techniques. Cette approche pourra être assouplie à mesure de l'avancement du projet. En outre, au fil des choix opérés par l'Organisation, nous devons déterminer avec soin les domaines sur lesquels la FAO doit concentrer son action et ses ressources. Cette perspective à plus long terme nécessite une contribution majeure des conférences régionales. Celles-ci devront en outre fournir des éléments permettant de définir les priorités du Programme de travail et budget actuel. Cette section du document présente plusieurs propositions propres à la région Asie et Pacifique ainsi que les variations à l'intérieur de cette région, lesquelles pourraient nécessiter d'ajuster le PTB 2012-2013 en cours.

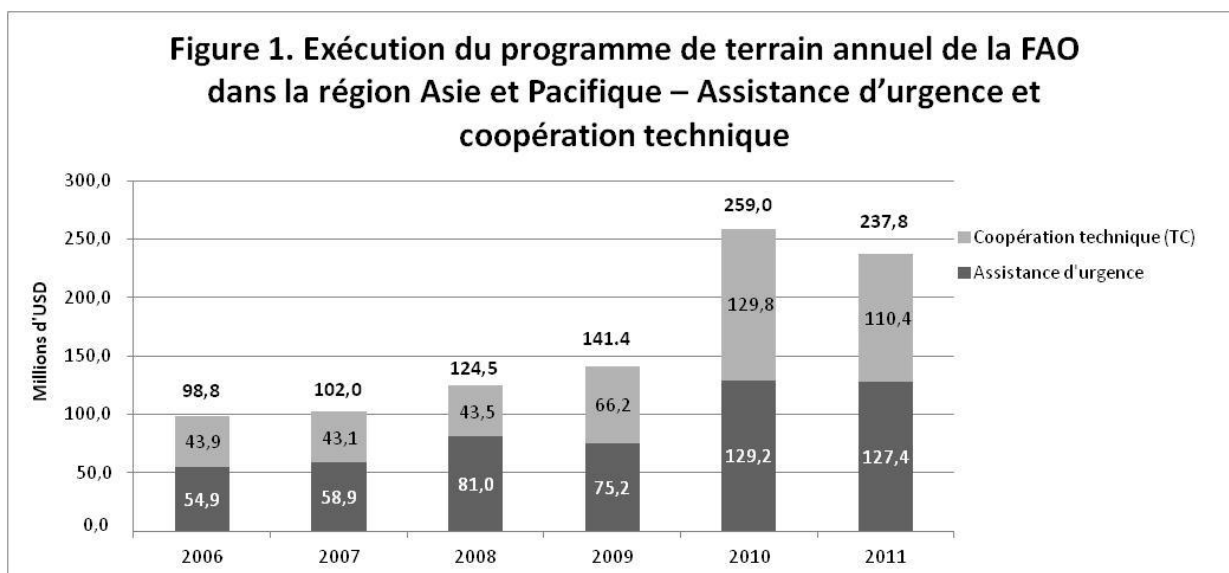
20. Plusieurs domaines appellent une attention particulière et des décisions concrètes dans la région Asie et Pacifique, notamment:

- a) l'amélioration du service rendu aux petits États insulaires en développement;
- b) le renforcement du rôle des pays à revenus élevé et intermédiaire dans les partenariats de collaboration, l'assistance technique et le partage des connaissances;
- c) les nouveaux arrangements de gestion du soutien aux populations vulnérables, intégrant le développement, le relèvement et l'assistance d'urgence.

21. La sous-alimentation a régressé dans la région Asie et Pacifique. En 2010, en effet, elle concernait 16 pour cent de la population totale, contre 20 pour cent en 1990-1992. Ce résultat globalement positif ne doit cependant pas faire oublier qu'il reste plus de 550 millions de personnes sous-alimentées dans cette région, soit plus de 60 pour cent de la population mondiale sous-alimentée. Dans plusieurs pays, le nombre de personnes souffrant de la faim a augmenté au cours des deux dernières décennies, parfois de façon nette. Même dans des pays comme la Chine, la Thaïlande et le Viet Nam, pourtant bien partis pour atteindre l'OMD 1 (réduire de moitié la proportion de personnes souffrant de la faim dans le monde d'ici 2015), des poches de famine subsistent dans des régions pauvres en ressources et relativement isolées, et particulièrement dans certains groupes ethniques ou communautés. Ces dernières années, les efforts déployés pour réduire la faim se sont heurtés à de nouveaux défis nés de la croissance démographique et de l'urbanisation, de l'instabilité des prix des

produits alimentaires sur les marchés internationaux, du ralentissement de la croissance économique mondiale, de l'accroissement de la pression exercée sur la terre et l'eau, du changement climatique et de la multiplication des catastrophes naturelles.

22. Dans une région où la croissance économique rapide et la production agricole en hausse créent un environnement propice à la lutte contre la faim, il est difficile d'accepter que l'OMD 1 puisse ne pas être atteint. Il est donc essentiel que la FAO travaille en étroite collaboration avec ses Membres pour que des mesures fortes et bien ciblées de réduction de la sous-alimentation soient prises rapidement. Depuis quelque temps, le programme de terrain de la FAO pour la région Asie et Pacifique a pris de l'ampleur, avec un doublement de l'exécution annuelle de projets sur les quatre dernières années (figure 1). Cependant, il reste encore beaucoup à faire pour adapter les actions aux besoins, aux circonstances et aux capacités des différents États Membres. Dans les pays où les chiffres globaux de la faim sont encore sur une pente ascendante, il est évident que la priorité doit aller aux politiques et aux programmes qui redonnent leur place aux pauvres et aux petits agriculteurs dans les schémas de croissance agricole et rural, en réservant un traitement préférentiel à ces populations lors des fournitures de vivres au titre des filets de sécurité locaux, par exemple. Dans les autres pays, où la sous-alimentation régresse en termes globaux, mais où la faim est toujours présente chez les oubliés de la croissance économique, des programmes et des projets plus ciblés sont nécessaires. La région compte 17 petits États insulaires en développement qui ont des besoins spéciaux à satisfaire. Ceux-ci découlent d'une forte dépendance à l'égard des produits alimentaires importés et de multiples problèmes de malnutrition qui se manifestent par des carences en vitamines et sels minéraux et une forte prévalence de maladies non transmissibles liées à la nutrition, lesquelles représentent actuellement la principale cause de morbidité et de mortalité chez les adultes. Les études de la FAO, et tout particulièrement le dernier rapport SOFA, *La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture 2010-2011*, ont mis en avant les excellents résultats obtenus lorsqu'on s'intéresse de plus près aux aspects sexospécifiques de la sécurité alimentaire, particulièrement en Asie du Sud, où les indicateurs de nutrition et de santé témoignent d'un décalage persistant entre les femmes et les hommes, au détriment de celles-ci.



23. La nécessité d'une action énergique a été soulignée à la trentième session de la Conférence régionale pour l'Asie et le Pacifique, en 2010, laquelle a demandé à la FAO de répondre aux besoins des pays Membres de façon plus rapide et plus efficace, en encourageant une approche pluridisciplinaire et par d'autres mesures.

Présence, structure et fonctionnement de la FAO dans la région Asie et Pacifique

24. Le réseau de bureaux décentralisés de la région Asie et Pacifique comprend un bureau régional à Bangkok (RAP), un bureau sous-régional à Apia (SAP) et 13 bureaux de pays à part entière. Au total, le Programme ordinaire finance actuellement 277 postes de ce réseau: 62 fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan international (42 fonctionnaires dans le bureau régional, 7 dans le bureau sous-régional et 13 représentants de la FAO), 28 fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan national et 187 agents des services généraux (voir tableau 1). Le coût budgété pour la région en 2010-11 au titre du Programme ordinaire était de 44,4 millions d'USD, dont 23,1 millions d'USD pour le bureau régional, 4,0 pour le bureau sous-régional et 17,3 pour le réseau des bureaux de pays. Les activités, la structure et les fonctions des bureaux décentralisés sont présentés à l'annexe 1.

Tableau 1. Asie et Pacifique – Synthèse des dotations en personnel et des ressources du Programme ordinaire

Ressources du Programme ordinaire 2010-2011					
Bureau	Budget biennal du Programme ordinaire (en milliers d'USD)	Pourcentage	Postes		
			Cadre organique	Services généraux	Total
Bureau régional de Bangkok	23 125	52	42	75	117
Bureau sous-régional d'Apia	4 020	9	7	7	14
Réseau des bureaux de pays	17 271	39	41	105	146
Total Asie et Pacifique	44 416	100	90	187	277

25. Pour donner un nouvel élan à sa lutte contre l'insécurité alimentaire dans la région, la FAO doit renforcer ses activités de soutien, notamment au niveau des pays, afin de s'assurer que ses connaissances contribuent à aider et guider les interventions des pouvoirs publics. Le financement nécessaire à ces actions étant supérieur aux sommes qu'il est possible d'allouer actuellement, comme nous l'indiquons au paragraphe 3, il est évident que la première étape consiste à optimiser l'utilisation des ressources humaines et financières disponibles aujourd'hui dans la région. Cela peut se faire de diverses manières: fonds extrabudgétaires, ressources provenant du soutien administratif et opérationnel (SAO), détachement de fonctionnaires techniques du Siège, accords de détachement ou autres avec les organismes avec lesquels la FAO collabore, ou économies sur les sommes allouées au titre du Programme ordinaire aux objectifs fonctionnels X et Y. Il n'est pas envisagé de transférer à cet effet des fonds du Programme ordinaire affectés à des programmes techniques. Comme nous l'indiquons plus loin, cette optimisation demandera une grande attention dans la planification et la définition des priorités; une approche plus souple du réseau de bureaux de la région, et un nouvel équilibre entre le bureau régional de Bangkok, la sous-région du Pacifique, le personnel technique basé ailleurs et les bureaux de pays; ainsi qu'un modèle intégré d'exécution du programme, dans lequel les connaissances et les ressources de l'Organisation seront mises à la disposition des membres sur un mode pluridisciplinaire et synergique.

i) Une planification et une définition des priorités plus solides

26. Pour renforcer le ciblage et la cohérence de ses actions, la FAO doit définir les priorités au niveau des pays en les liant plus étroitement – par une double circulation, ascendante et descendante, des informations – aux actions stratégiques régionales et institutionnelles de l'Organisation, utilisant pour ce faire le processus de programmation et de budgétisation axées sur les résultats. Dans le cas de la région Asie et Pacifique, ce processus est déjà bien avancé, puisqu'à sa trentième session, en 2010, la Conférence régionale pour l'Asie et le Pacifique a adopté, pour la période 2010-2019, un Cadre de priorités régionales élaboré sur la base, d'une part, d'un processus consultatif multipartite auquel participaient des organisations d'agriculteurs, des représentants de la société civile et du secteur privé, et des partenaires du développement et, d'autre part, de réunions de consultation menées avec l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE), l'Association sud-asiatique de coopération régionale (ASACR) et le Forum des Îles du Pacifique. Ce cadre définit cinq domaines stratégiques prioritaires:

- A) Renforcement de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, avec un accent particulier sur la sécurité sanitaire des aliments et sur la nutrition.
- B) Stimulation de la production agricole et du développement rural.
- C) Promotion d'une gestion et d'une utilisation équitables, productives et durables des ressources naturelles.
- D) Amélioration de la capacité à se préparer et à répondre aux menaces et aux situations d'urgence alimentaires et agricoles.
- E) Adaptation aux effets du changement climatique sur l'agriculture et sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

Dans le même temps, tous les pays de la région Asie et Pacifique ont élaboré un cadre de programmation par pays (et/ou ont convenu d'un tel cadre avec le gouvernement concerné), ou sont en train de le faire pour une date cible d'achèvement à fin 2012. Alignés sur les priorités nationales et intégrés, au moyen du PNUAD, dans le programme de travail des partenaires du développement, parmi lesquels les autres organisations du système des Nations Unies, ces cadres fournissent un plan d'action clair au niveau des pays.

ii) Un réseau de bureaux décentralisés plus souple et un rôle moteur prépondérant donné aux pays

27. Les pays qui composent la région Asie et Pacifique sont de tailles extrêmement différentes et présentent, d'un pays à l'autre et au sein d'un même pays, des niveaux de faim et de pauvreté tout aussi variés. Pour favoriser l'utilisation optimale des ressources disponibles, il est nécessaire que l'affectation (aux bureaux de pays ou au bureau régional ou sous-régional) du personnel de la FAO travaillant dans cette région se fasse avec une certaine souplesse, selon les besoins et les contraintes des États Membres et en fonction de la taille et de la complexité des programmes de développement et d'intervention d'urgence de l'Organisation.

Structure

28. Pour faire en sorte que les ressources de la FAO permettent d'atteindre les résultats visés avec le meilleur rapport coût-efficacité possible, nous proposons les mesures suivantes:

- Conserver les 13 bureaux de pays à part entière déjà en place.
- Renforcer la présence de la FAO dans les pays insulaires du Pacifique qui sont les moins avancés ou se classent parmi les pays à faible revenu et à déficit vivrier. Si l'on dispose des ressources nécessaires pour augmenter la dotation en personnel technique de la sous-région, on pourrait envisager la création de postes pris en charge au titre du Programme ordinaire ou financés par des recettes extrabudgétaires.

- Le coordonnateur sous-régional assure actuellement les fonctions de Représentant de la FAO pour l'ensemble des pays insulaires du Pacifique. Au Samoa uniquement, il est épaulé par un assistant du Représentant de la FAO et un adjoint au programme; dans les 13 autres pays insulaires du Pacifique, il est assisté par des correspondants nationaux. Bien que le système des correspondants nationaux ait fonctionné de façon relativement satisfaisante dans le Pacifique, il est possible de l'étoffer en recrutant sur le plan national un fonctionnaire du cadre organique qui consacrerait l'intégralité de son temps aux activités de la FAO, afin de veiller au respect des normes de qualité tout en renforçant la visibilité du travail de l'Organisation et en améliorant le suivi des activités des projets. En outre, des arrangements seront pris pour que plusieurs membres de l'équipe technique assistent le coordonnateur sous-régional dans l'exercice de ses fonctions de Représentant de la FAO dans certains pays.
- Renforcer et modifier le mandat et la description des fonctions du bureau de pays dans les États à revenus élevé et intermédiaire de la région pour y ajouter deux points: exploiter une série de possibilités de coopération Sud-Sud et nouer des partenariats actifs avec le secteur privé et la société civile. Ces bureaux auront alors à assumer un mélange des fonctions traditionnelles d'un bureau de pays et de celles d'un bureau de liaison. Ces modifications seront mises en œuvre après consultation et accord des gouvernements concernés.
- Dans les pays de grande taille où la responsabilité des questions relatives aux politiques agricoles ou autres a été décentralisée à des niveaux infranationaux (État ou province), il est proposé d'établir des bureaux auxiliaires, avec l'appui des gouvernements respectifs ou en faisant appel à des ressources extrabudgétaires. Cela permettra à la FAO de se rapprocher des lieux où l'essentiel des mesures sont prises. Ces bureaux devront être créés en collaboration avec les gouvernements et les autres organismes des Nations Unies dans le contexte des PNUAD respectifs, avec les ressources disponibles au niveau des pays.

Dotation en personnel et ressources

29. Un renforcement des actions de mobilisation de ressources sera nécessaire, ce qui comprendra les mesures suivantes:

- S'inspirer d'actions de mobilisation de ressources régionales réussies telles que l'accord avec la Banque asiatique de développement, le Fonds international de développement agricole (FIDA), le Fonds de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP), l'Union européenne et la Banque mondiale; avec des organisations de la société civile et du secteur privé; avec des sources de financement conjoint des Nations Unies et multidonateurs, telles que le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire, le Programme de collaboration des Nations Unies sur la réduction des émissions liées à la déforestation et à la dégradation des forêts dans les pays en développement (ONU-REDD), le Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies pour la sécurité humaine et le Fonds pour la réalisation des OMD (Espagne).
- Promouvoir les partenariats avec les autres organismes du système des Nations Unies, les partenaires du développement et les organisations de la société civile, comme le bureau régional pour l'Asie et le Pacifique s'y est activement employé jusqu'ici. Le Cadre régional de partenariat pour la sécurité alimentaire de l'Asie et du Pacifique a été signé en 2010 entre la BAsD, la FAO et le FIDA afin de favoriser une action conjointe dans les domaines de l'agriculture et de la sécurité alimentaire. En outre, la FAO préside le groupe de travail thématique régional sur la pauvreté et la faim, auquel participent près de 30 organismes des Nations Unies, partenaires du développement et organisations de la société civile. La FAO défend également une collaboration active avec le secteur privé et les organisations de la société civile, notamment dans les activités de plaidoyer et en vue d'une action conjointe. Un protocole d'accord a été signé récemment avec la Confédération asiatique de football (AFC) et des arrangements similaires sont en préparation pour une collaboration avec la Nippon Foundation, Table for Two et d'autres organisations de la société civile et du secteur privé.

- Promouvoir les programmes financés au moyen de fonds fiduciaires unilatéraux dans les pays qui disposent de ressources propres ou de prêts d'investissement contractés auprès d'institutions financières internationales pour financer l'exécution des projets de la FAO.
- Afin d'améliorer les compétences et spécialisations techniques de la FAO, favoriser l'accueil de spécialistes techniques détachés par des organisations extérieures ou des partenaires de développement dans le bureau régional de Bangkok, le bureau sous-régional d'Apia et les bureaux de pays. Seraient ainsi concernés notamment les postes financés par le passé au moyen d'un accord de financement de projet par un fonds fiduciaire (République de Corée), d'un protocole d'accord (France) ou d'un accord de partenariat avec des institutions de recherche (Chine) et avec le secteur privé.
- Maintenir le rôle de catalyseur joué par la FAO dans la promotion d'une série d'activités de coopération Sud-Sud et travailler en étroite collaboration avec certains pays pour apporter une assistance technique spécialisée à d'autres pays de la région Asie et Pacifique et d'ailleurs.
- S'agissant de la dotation en personnel de base de la FAO, gérer les affectations avec toute la souplesse nécessaire, en fonction des priorités convenues. Pour être plus précis, les définitions d'emploi et les programmes de travail de l'ensemble du personnel technique seront plus explicitement orientés vers l'assistance aux pays et la concrétisation de l'impact recherché. Comme nous l'avons souligné plus haut, cela peut comprendre, s'il y a lieu, le détachement de membres du personnel technique, chargés de missions dans différents pays ou envoyés étoffer des équipes, selon les besoins et les priorités. Les personnes ainsi détachées continueront d'apporter leur soutien dans toute la région, mais seront basées plus près des pays pour lesquels leur expertise présente un intérêt particulièrement critique à un moment donné, ce qui leur permettra d'établir avec ceux-ci un contact plus suivi. La région a acquis dans ce domaine une expérience considérable, avec le détachement, par le passé et encore actuellement, de membres du personnel du Siège affectés comme personnel technique aux secrétariats de l'ANASE et de l'ASACR ou venus contribuer à différents projets, tels que le développement du secteur laitier et la production et la transformation de viande en Mongolie, ou la lutte contre les maladies animales transfrontières à partir de Beijing et de Katmandou.

iii) Un modèle intégré d'exécution des programmes

30. Pour assurer la cohérence des programmes de la FAO au niveau des pays, toutes les unités doivent fonctionner comme une seule et même organisation, sous la direction du Représentant de la FAO. Dans les pays, comme l'Afghanistan, le Bangladesh, le Pakistan, la République populaire démocratique de Corée et Sri Lanka, où se déroulent des opérations d'urgence d'envergure qui nécessitent les services exclusifs d'un coordonnateur spécialisé dans l'urgence et le relèvement, celui-ci sera placé sous l'autorité du Représentant de la FAO. Ce dernier remplira donc les fonctions de directeur et de responsable du budget de chacun des projets et programmes du pays concerné qui seront élaborés et mis en œuvre dans le contexte du cadre de programmation par pays, ce qui renforcera les effets de synergie et l'impact. De façon similaire, pour les projets d'urgence régionaux et sous-régionaux, le Sous-Directeur général/Représentant régional du bureau de Bangkok et le Coordonnateur sous-régional du bureau d'Apia assureront les fonctions de Responsable de leurs budgets respectifs et agiront en tant que supérieur hiérarchique immédiat des coordinateurs régionaux et sous-régionaux chargés des secours d'urgence et du relèvement. Pour faire suite à cette décision globale, les mesures suivantes seront appliquées:

- D'ici à mars 2012, la responsabilité des situations d'urgence et de relèvement sera transférée aux représentants de la FAO au Bangladesh, à Sri Lanka, au Cambodge, aux Philippines, en République populaire démocratique de Corée et au Timor-Leste.
- D'ici à fin 2012, cette mesure sera étendue au Pakistan et à l'Afghanistan. L'équipe de la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation (TCE) responsable au Siège de la région Asie et Pacifique sera relocalisée dans cette région avant la fin de 2012, et le bureau actuellement chargé des opérations de TCE pour l'Asie sera transféré à Bangkok; cinq fonctionnaires du cadre organique et le personnel d'appui associé pourraient ainsi s'installer dans le bureau régional de Bangkok.

31. Comme nous l'avons mentionné au paragraphe 12, le transfert de responsabilités opérationnelles supplémentaires aux représentants de la FAO ainsi qu'au bureau régional de Bangkok et au bureau sous-régional d'Apia nécessitera un plus haut niveau de délégation de pouvoirs et une meilleure intégration dans les systèmes financiers et administratifs de l'Organisation. Dans ce but, les mesures suivantes ont été prises ou sont en cours de mise en œuvre:

- Un fonctionnaire international chargé des achats travaillant sous la responsabilité du Représentant de la FAO, mais fonctionnellement rattaché à la Division des services administratifs (CSA), sera affecté dans chaque pays qui traite un grand volume d'opérations. C'est déjà le cas au Bangladesh et au Pakistan, et ce sera fait en Afghanistan et à Sri Lanka avant fin 2012.
- Les programmes de formation en cours sur les aspects opérationnels et administratifs, comme les achats, les systèmes financiers ou la conception et la formulation de projets, seront encore étoffés, en particulier pour le personnel des bureaux de pays de la FAO. La formation à la gestion et à l'encadrement destinée aux chefs des bureaux décentralisés se poursuivra également. Chaque fois que possible, cette formation sera menée en collaboration avec d'autres organismes du système des Nations Unies.

iv) Coût de ces mesures

32. L'ensemble de propositions ci-dessus, qui vise à renforcer les capacités de la FAO au niveau des pays, n'est pas neutre en termes de coût. Les dépenses supplémentaires s'expliquent par la plus grande mobilité, la formation et le perfectionnement du personnel, et le renforcement de l'appui de l'Organisation à certains bureaux. Comme nous l'avons mentionné au paragraphe 25, ces coûts pourraient être couverts au moyen de fonds extrabudgétaires ou de recettes SAO, par le détachement de fonctionnaires techniques du Siège, par des accords de détachement ou autres conclus avec les organismes avec lesquels la FAO collabore ou par des économies sur les coûts prévus au titre du Programme ordinaire. Un plan détaillé de mise en œuvre sera établi.

D. Orientations demandées

33. Dans l'examen des mesures qui découlent de la conception et de la stratégie du réseau de bureaux décentralisés, les États Membres ont pris en considération les rôles distincts assumés par les organes directeurs et la direction pour diligenter l'approbation et la mise en œuvre des propositions. La Conférence de la FAO, en 2011, a formulé la demande suivante: « (...) les Conférences régionales qui se dérouleront en 2012 pourraient examiner la couverture du réseau décentralisé de la FAO dans leur région dans l'optique d'un renforcement de l'efficacité et de l'efficience de l'Organisation à l'échelle des pays et pourraient soumettre au Conseil, en 2012, des recommandations sur les structures de bureaux décentralisés et le dosage de compétences qui sont les mieux adaptés aux besoins de la région, en veillant à ce que les besoins des pays s'inscrivent étroitement dans les cadres nationaux. » (C2011/7, paragraphe 158). Conformément à cette orientation, la Conférence régionale pour l'Asie et le Pacifique est invitée, à sa trente et unième session, à donner son avis sur les points suivants:

- a) Les propositions destinées à permettre à l'Organisation de travailler avec plus d'efficacité et d'efficience à l'échelle des pays par une planification et une définition des priorités plus solides, comme indiqué aux paragraphes 9 à 11, et en particulier les propositions formulées au paragraphe 22, à savoir que:
 - i) dans les pays où les chiffres globaux de la faim sont encore sur une pente ascendante, il est évident que la priorité doit aller aux politiques et aux programmes qui redonnent leur place aux pauvres et aux petits agriculteurs dans les schémas de croissance agricole et rural;
 - ii) dans les pays où la sous-alimentation régresse en termes globaux, mais où la faim est toujours présente chez les oubliés de la croissance économique, des programmes et des projets plus ciblés sont nécessaires;

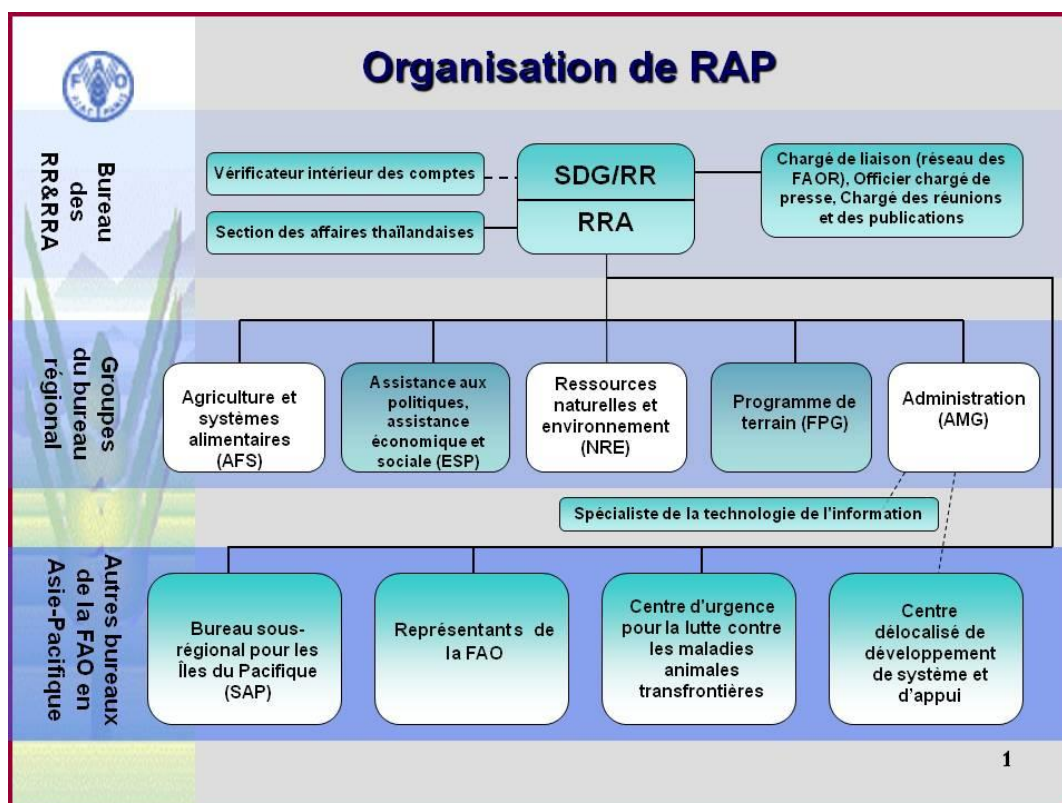
- iii) les petits États insulaires en développement doivent faire l'objet d'une attention particulière;
 - iv) d'autres aspects techniques doivent être intégrés conformément aux priorités définies dans les cadres de programmation par pays dans des domaines tels que la sécurité alimentaire, les obstacles au commerce, les ravageurs des plantes et les maladies animales transfrontières et la nutrition, entre autres.
- b) Les propositions d'ensemble en faveur d'un réseau de bureaux décentralisés plus souple et d'un rôle moteur prépondérant des bureaux de pays, comme indiqué au paragraphe 12, ainsi que les propositions visant plus spécifiquement la région Asie et Pacifique, notamment:
- i) conserver les 13 bureaux de pays existants; renforcer les bureaux de pays partout où c'est possible; modifier le mandat des bureaux de pays installés dans des économies à revenus élevé et intermédiaire; et examiner s'il serait envisageable d'établir des bureaux auxiliaires dans certains pays (paragraphe 28);
 - ii) renforcer les ressources allouées aux bureaux décentralisés en augmentant leur part des recettes SAO, conséquence logique des responsabilités plus importantes qui leur sont confiées; mettre en œuvre des actions innovantes de mobilisation de ressources, particulièrement avec les partenaires; et relocaliser le personnel technique dans des centres situés plus près géographiquement des pays où l'expertise de ce personnel est particulièrement critique (paragraphe 29).
- c) L'approche intégrée de l'exécution des programmes, telle que décrite aux paragraphes 13-18, et les propositions propres à la région Asie et Pacifique, notamment:
- i) le transfert par phases des pouvoirs aux Représentants de la FAO pour les opérations d'urgence à l'échelle des pays ainsi qu'au Sous-Directeur général/Représentant régional du bureau de Bangkok et au Coordonnateur sous-régional du bureau d'Apia pour les projets d'urgence régionaux et sous-régionaux, les pouvoirs généraux relatifs au programme d'urgence de la région revenant au Sous-Directeur général/Représentant régional (paragraphe 30);
 - ii) des délégations de pouvoirs plus importantes aux bureaux décentralisés, accompagnées de la formation appropriée (paragraphe 31).

Annexe 1

Structure et fonctions des bureaux décentralisés de la région Asie et Pacifique

- a) **Bureau régional.** Le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (Bangkok) est responsable de la détermination, de la formulation et de l'application des priorités régionales, ainsi que de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et du compte rendu de la réponse de la FAO aux priorités des États Membres, dans les limites des objectifs stratégiques arrêtés pour l'Organisation et du cadre de priorités régionales approuvé. Il fournit également un appui technique, administratif et opérationnel au bureau sous-régional d'Apia et aux bureaux de pays. Le bureau régional de Bangkok agit comme le site d'appui technique de première ligne. Il compte 42 fonctionnaires du cadre organique et 75 agents des services généraux. En réponse à la demande formulée par la Conférence régionale pour l'Asie et le Pacifique à sa vingt-neuvième session, le bureau régional de Bangkok a procédé à un examen de sa structure et a redessiné celle-ci en créant des groupes pluridisciplinaires. Le graphique ci-après présente le nouvel organigramme de ce bureau et les domaines de compétence de chacun des groupes qui le composent. Le dosage de compétences du personnel n'est pas figé, car la dotation en personnel et la structure sont progressivement alignées sur les besoins et priorités à mesure que ceux-ci se font jour. Le bureau régional de Bangkok accueille également le pôle du Centre de services communs pour l'Asie et le Pacifique, qui comprend 13 personnes pour un coût de 1 580 000 USD par exercice biennal, et le Centre délocalisé de développement de système et d'appui, établi en 2007, qui compte 8 personnes pour un coût de 2 170 000 USD.

Structure organisationnelle du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (Bangkok) (au 31 décembre 2011)



- b) **Bureau sous-régional.** La région Asie et Pacifique compte un bureau sous-régional (Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique). Établi à Apia (Samoa), ce bureau couvre 14 pays membres et un membre associé dans les îles du Pacifique, et gère un budget de 4 020 000 USD au titre du Programme ordinaire de l'exercice biennal 2010-11. Le bureau sous-régional d'Apia accueille 7 fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan international et 7 agents des services généraux, auxquels s'ajoute un poste de Chargé des opérations recruté sur le plan national et financé sur les recettes SAO. Quatre agents des services généraux supplémentaires, dépendant de la représentation de la FAO au Samoa, sont également installés dans les locaux du bureau sous-régional d'Apia. Dirigé par le Coordonnateur sous-régional, ce bureau fait office de pôle pour les pays de la sous-région et orchestre la réponse de la FAO dans les domaines prioritaires de cette zone géographique, en étroite collaboration avec les organisations sous-régionales. Le Coordonnateur sous-régional est également le Représentant de la FAO accrédité pour l'ensemble des pays insulaires du Pacifique.
- c) **Réseau de bureaux de pays.** Les bureaux de pays dirigent la planification, la mobilisation des ressources et la mise en œuvre des programmes et activités de la FAO à l'échelle des pays, conjointement avec les gouvernements respectifs et en partenariat avec des institutions nationales, des organismes des Nations Unies, des partenaires du développement, la société civile et le secteur privé. Ils dirigent également la formulation et la mise en œuvre du cadre de programmation par pays, coordonnent l'élaboration et l'exécution des programmes de la FAO, y compris le plan de travail par pays, et font office de Responsable du budget dans la gestion des projets nationaux. Partout où cela s'impose, les bureaux de pays possèdent une Unité des opérations d'urgence et de réhabilitation et de la coordination. L'Organisation procède actuellement à une délégation progressive de pouvoirs aux bureaux de pays afin que ceux-ci assument la responsabilité du budget dans les situations d'urgence, lorsqu'ils possèdent les capacités requises pour relever les défis complexes qui accompagnent les opérations de secours d'urgence et les opérations humanitaires menées par la FAO. Le réseau de bureaux de pays de la région dispose d'une allocation budgétaire de 17 271 000 USD au titre du Programme ordinaire de l'exercice biennal 2010-11. Les bureaux à part entière comptent 13 fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan international (Représentants de la FAO), 28 fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan national et 105 agents des services généraux, tous financés au titre du Programme ordinaire. S'ajoutent à cela un fonctionnaire international chargé des achats (Bangladesh) et plusieurs fonctionnaires nationaux et agents des services généraux financés sur les recettes SAO pour répondre aux besoins émergents des pays. Dix-huit pays, dont 13 dans le Pacifique, sont couverts en vertu d'accréditations multiples.