

Mars 2012

F

	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	联合国 粮食及 农业组织	Food and Agriculture Organization of the United Nations	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
---	--	--------------------	---	---	---	--

TRENTE-DEUXIÈME CONFÉRENCE RÉGIONALE POUR L'AMÉRIQUE LATINE ET LES CARAÏBES

Buenos Aires (Argentine) 26-30 mars 2012

QUESTIONS DE DÉCENTRALISATION

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 actifs 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 de 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 d'appui 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.

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

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'Amérique latine et les Caraïbes 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 (i) 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 régionaux 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 régional 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, le Conseil, à sa 43^e session (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 régionaux 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'efficacé.

7. La section suivante de ce document approfondit les quatre 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 régionaux décentralisés plus souple, offrant un nouvel équilibre entre les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les centres techniques; iii) un modèle intégré d'exécution des programmes, prévoyant entre autres une meilleure gestion des ressources humaines en vue de renforcer la performance, la reddition de comptes et l'impact au niveau des pays; et iv) risque, suivi et contrôle .

8. La section C expose dans leurs grandes lignes les réflexions menées au niveau régional sur le processus de décentralisation dans la région Amérique latine et Caraïbes 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 de chaque gouvernement, ainsi que sur les activités

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

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 (ii). 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 multiple 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 sera envisagé, en particulier dans les économies à revenu élevé et intermédiaire. 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 régionaux 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 et d'efficace 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 régionaux 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 régionaux 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 juin 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 régionaux 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 régionaux 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. Par ailleurs, la virtualisation du travail de la FAO et l'accroissement des responsabilités dévolues aux bureaux régionaux 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 opérationnelle 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 régionaux 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 Amérique latine et Caraïbes

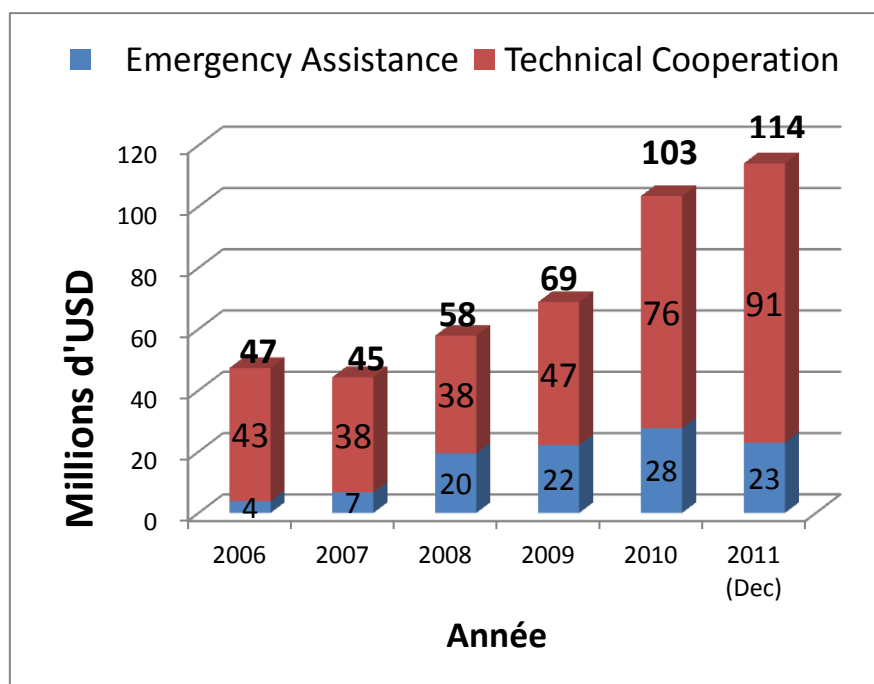
19. Le processus de décentralisation de la FAO en cours dans la région Amérique latine et Caraïbes a pour objectif d'améliorer l'efficacité, l'efficacé et les prestations de l'Organisation au moyen d'activités de renforcement, de planification et de définition de priorités ainsi qu'en consolidant les bureaux et les réseaux de la FAO et en travaillant en collaboration étroite avec les États Membres, les organisations régionales partenaires, les institutions nationales, le secteur privé et la société civile. Ce processus est souple et tient compte de l'hétérogénéité qui caractérise la région sur le plan de la géographie, de la taille et de la localisation des pays, du développement institutionnel, du patrimoine naturel, ainsi que des perspectives et des défis actuels et à long terme pour le développement agricole durable, la sécurité alimentaire et le développement rural. Les objectifs principaux sont de faire mieux profiter les pays qui en ont le plus besoin de l'expertise technique et opérationnelle de la FAO et de faire un meilleur usage des capacités nationales, en promouvant des mécanismes novateurs de renforcement de la coopération Sud-Sud.

20. Cette section du document présente plusieurs propositions propres aux efforts de décentralisation menés dans la région Amérique latine et Caraïbes; ils concernent les changements structurels, fonctionnels et programmatiques aux niveaux régional, sous-régional ou national qui pourraient nécessiter que l'on ajuste le PTB 2012-2013 et requièrent l'avis et les conseils des conférences régionales, notamment:

- i. une planification et une définition des priorités plus solides;
- ii. un réseau décentralisé de bureaux de pays plus souple et un rôle moteur prépondérant donné aux pays;
- iii. un modèle intégré d'exécution des programmes.

21. Des stratégies spécifiques d'appui au développement agricole et rural devraient être élaborées à l'intention des pays les plus vulnérables. Il est essentiel que la FAO travaille en étroite collaboration avec ses Membres et ses partenaires pour prendre des mesures fortes et bien ciblées afin de réduire rapidement la sous-alimentation. Ces dernières années, le programme de terrain de la FAO dans la région Amérique latine et Caraïbes 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. Les pays insulaires des Caraïbes, en particulier, méritent que la FAO leur consacre toute l'attention voulue et élabore des stratégies qui soient adaptées à leur capacité limitée d'absorption et de mise en œuvre, même lorsque des fonds sont disponibles. Dans les pays où les chiffres globaux de la faim sont encore sur une pente ascendante, 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 rurale, 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 l'économie dominante, des programmes et des projets plus ciblés sont nécessaires. La nécessité d'une action énergique a été soulignée à la trente et unième session de la Conférence régionale pour l'Amérique latine et les Caraïbes, tenue en 2010 à Panama, 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.

Figure 1. Exécution du programme de terrain annuel de la FAO dans la région Amérique latine et Caraïbes – Assistance d'urgence et coopération technique



Structure et fonctionnement de la FAO dans la région Amérique latine et Caraïbes

22. Le réseau des bureaux décentralisés dans la région Amérique latine et Caraïbes comprend un Bureau régional (RLC), deux bureaux sous-régionaux [un pour les pays des Caraïbes (SLC) et un pour les Pays d'Amérique centrale et le Mexique (SLM)], 18 bureaux de pays à part entière, trois bureaux extérieurs et 12 pays couverts par des correspondants nationaux. Au total, le Programme ordinaire finance actuellement 236 postes de ce réseau: 60 fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan international (29 fonctionnaires dans le Bureau régional, 6 dans le Bureau sous-régional pour les Caraïbes, 7 dans le Bureau sous-régional pour l'Amérique centrale et 18 représentants de la FAO), 35 fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan national et 141 agents des services généraux dans le réseau des bureaux décentralisés (voir tableau 1). Le coût budgété pour la région en 2012-2013 au titre du Programme ordinaire était approximativement de 52 millions d'USD, dont 20,5 millions d'USD pour le Bureau régional, 4,4 millions pour le Bureau sous-régional pour l'Amérique centrale, 5,1 millions pour le Bureau sous-régional pour les Caraïbes et 22 millions pour le réseau des bureaux de pays. L'Équipe multidisciplinaire pour l'Amérique du Sud (SLS) a fusionné avec le Bureau régional à la fin de l'année 2011, comme l'avait recommandé la Conférence régionale pour l'Amérique latine et les Caraïbes à sa trente et unième session.

Tableau 1: Amérique latine et Caraïbes - Synthèse des dotations en personnel et des ressources du Programme ordinaire

Ressources du Programme ordinaire 2012-2013					
Bureau	Budget biennal du Programme ordinaire (en milliers d'USD)	Pourcentage	Postes (C 2011/3, annexe XI)		
			Cadre organique	Services généraux	Total
RLC (Bureau régional)	20 513	39,4	32	37	69
SLM (Bureau sous-régional - Amérique centrale/Mexique)	4 418	8,5	9	5	14
SLC (Bureau sous-régional - Caraïbes)	5 111	9,8	8	10	18
Réseau des bureaux de pays	22 025	42,3	46	89	135
Total	52 067	100	95	141	236

Note: Le Bureau régional (RLC) assure une fonction d'appui administratif pour 22 autres personnes, en plus de son personnel, dans les bureaux de liaison de New-York et de Washington.

23. Pour donner un nouvel élan à sa lutte contre l'insécurité alimentaire dans la région, la FAO doit y accorder une attention accrue, notamment au niveau des pays, afin de s'assurer que ses connaissances contribuent à soutenir 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 indiqué précédemment, 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, les bureaux sous-régionaux pour les Caraïbes et l'Amérique latine, 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

24. 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 Amérique latine et Caraïbes, ce processus est déjà bien avancé: un Cadre de priorités régionales pour la période 2014-2017 a été élaboré sur la base, d'une part, d'un processus consultatif multipartite auquel participaient les gouvernements, des organisations d'agriculteurs, des représentants de la société civile et du secteur privé et des partenaires du développement et, d'autre part, des réunions de consultation menées avec les conseils agricoles en Amérique du Sud (CAS) et en Amérique centrale (CAC). Ce Cadre pourrait être adopté par la Conférence régionale sur l'Amérique latine et les Caraïbes à sa trente-deuxième session, en 2012.

25. Ce cadre définit quatre domaines stratégiques prioritaires:

- A. Sécurité alimentaire et nutritionnelle.
- B. Changement climatique et durabilité environnementale.
- C. Agriculture familiale.
- D. Santé animale et végétale et sécurité sanitaire des aliments.

26. Dans le même temps, tous les pays de la région Amérique latine et Caraïbes 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.

27. Le Bureau régional propose d'établir une unité de soutien opérationnel intégrée, qui couvrira toutes les activités de terrain de la région, indépendamment de leurs sources de financement. Cette unité sera responsable de la planification, de la programmation, de la gestion financière et de l'administration au sein du Bureau régional et pour l'ensemble de la région.

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

28. La structure fonctionnelle desservant les pays d'Amérique latine et des Caraïbes doit être conforme à un ensemble de principes appliqués dans toutes les régions au titre du programme de décentralisation de la FAO. Toutefois, en raison des spécificités de la région déjà évoquées plus haut, il est indispensable de maintenir une certaine souplesse et de mener des consultations avec les pays, afin de déterminer quels sont leurs besoins et d'évaluer la possibilité de renforcer les bureaux de pays avec la contribution des gouvernements, en particulier dans les grands pays. Parallèlement, il convient de souligner la nécessité d'envisager d'améliorer l'efficacité des bureaux sous-régionaux et de tenir compte des pays prioritaires ou des pays requérant une attention particulière, comme Haïti.

29. Les pays exposés à de plus grands risques et vulnérabilités feront l'objet d'une attention particulière sur le plan du renforcement des capacités et du développement institutionnel. Pour définir les priorités, le Bureau régional se fondera sur différentes variables: a) pauvreté et développement

humain; b) importance relative de l'agriculture dans le PIB; c) état des exportations/importations nettes de nourriture; d) accès à l'alimentation; e) vulnérabilité au changement climatique; f) taille de l'économie, diversification et dépendance au secteur agricole; et g) équilibre de départ entre offre et demande alimentaires. Il conviendra, en priorité, de renforcer les capacités institutionnelles des bureaux de la FAO dans les pays qui présentent des désavantages dans l'un de ces domaines ou d'autres variables clés, afin que ces bureaux puissent être mieux à même de fournir les services de la FAO.

30. Le Bureau régional a appuyé l'élaboration de CPP. En mars 2012, 12 pays avaient complété et approuvé un tel Cadre, un nombre qui témoigne des efforts considérables mis en œuvre pour préparer les bureaux de pays au nouveau mode de fonctionnement décentralisé.

31. En vue de favoriser le développement des bureaux de pays et d'améliorer la mise en œuvre des CPP, des sessions de formation (soit en ligne soit en groupe) devraient être organisées plusieurs fois par an avec pour objectif de continuer à améliorer les connaissances des membres du personnel des bureaux de pays et de leur donner l'occasion d'échanger leurs expériences et de mieux appréhender la réalité des bureaux de pays de la région.

32. Les indicateurs de progrès pour les bureaux de pays seront, entre autres, les suivants: a) la mise en place d'un modèle de ressources humaines repensé au niveau du pays pour chaque représentation à part entière, b) le renforcement des capacités informatiques dans chaque représentation de pays, la mise en place d'une stratégie commune de formation et de communication, l'établissement de rapports, les communications, la coordination dans l'ensemble de la région pour une gestion homogène de l'image de marque de l'Organisation, et c) une approche intégrée de la planification des CPP, qui vise à positionner stratégiquement la FAO en fonction de ses forces plutôt qu'à rechercher des financements stratégiquement non alignés.

Structure

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

- Conserver les bureaux de pays à part entière déjà en place.
- Améliorer l'efficacité et l'efficacé au sein des ressources existantes des bureaux sous-régionaux de la FAO pour les Caraïbes (SLC) et les pays d'Amérique centrale (SLM).
- Modifier le mandat et améliorer la description des fonctions des bureaux 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, comme par exemple au Brésil), il est proposé d'établir des bureaux avec l'appui des gouvernements respectifs ou en faisant appel à des ressources extrabudgétaires. Cela permettra à la FAO de se rapprocher du niveau local, 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

34. Des mesures plus énergiques doivent être prises pour mobiliser des ressources supplémentaires, notamment:

- S'inspirer d'actions de mobilisation de ressources régionales réussies telles que l'accord avec l'Agence espagnole de coopération (AECI); l'Agence brésilienne de coopération; l'Association internationale de développement d'Australie; 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, le Programme ONU-REDD et le Fonds pour la réalisation des OMD (Espagne).
- Promouvoir les programmes financés au moyen de fonds fiduciaires unilatéraux dans les pays qui disposent de ressources propres 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, les bureaux sous-régionaux ou les bureaux de représentants de la FAO. Seraient ainsi concernés notamment les postes financés par le passé au moyen d'un accord de financement de projet par un fonds fiduciaire, d'un protocole d'accord ou d'un accord de partenariat avec des institutions de recherche 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 transférer une assistance technique spécialisée à d'autres pays de la région Amérique latine et Caraïbes et d'ailleurs. De récentes expériences ont montré que le Brésil, l'Argentine, le Chili et le Mexique, entre autres, avaient développé des capacités institutionnelles et humaines susceptibles de contribuer à renforcer ces mêmes capacités dans des pays soumis à des contraintes techniques.
- L'affectation du personnel de base de la FAO sera souple et conforme aux 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'appui aux services et l'impact visé pour les bureaux des représentants de la FAO. 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.
- Il est proposé de stimuler la capacité de réflexion stratégique de l'équipe du Bureau régional et le réseau régional de connaissances. À cet égard, il est prévu que chaque groupe prioritaire conclue des accords techniques avec des centres de recherche agricole, sociale, économique ou environnementale, ainsi qu'avec des universités ou des groupements académiques, afin de débattre des questions stratégiques sur la base d'informations scientifiques récentes et de résultats et d'analyses de recherches régionales. Une attention particulière devra également être accordée aux interactions avec le secteur privé et la société civile lors de l'examen des priorités et de l'approche des interventions sur le terrain.
- Décentralisation des fonctions d'intervention d'urgence. La responsabilité des PCT relatifs à l'aide d'urgence est confiée aux bureaux décentralisés compétents, et l'évaluation de leurs capacités par les bureaux régionaux, le Bureau d'appui à la décentralisation et le Département de la coopération technique est en cours. Une voie a été définie pour la décentralisation au Bureau régional. Les fonctions et les projets d'intervention d'urgence de l'Amérique du Sud et de l'Amérique centrale (à l'exception d'Haïti) devraient être décentralisés dans le courant du deuxième trimestre 2012. Toutefois, d'importantes lacunes ont été repérées en ce qui concerne la capacité du groupe multidisciplinaire à agir en ce qui concerne l'intégration des fonctions d'urgence et de développement, un processus très important pour toutes les sous-régions. Une analyse complète des capacités réelles du Bureau régional est nécessaire afin de mettre en

place une stratégie judicieuse de renforcement de ces capacités. Des mécanismes d'appui à une phase de lancement initiale sont en cours d'élaboration, et de nouvelles fonctions d'appui technique pour les activités d'urgence et de réhabilitation, ainsi qu'un nouveau modèle et une nouvelle structure de financement, sont à l'étude au niveau régional.

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

35. 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 pays de la FAO. Dans les pays 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 pays 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 du Bureau régional et les coordonnateurs des bureaux sous-régionaux pour les Caraïbes et l'Amérique latine 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. Au cours de l'année 2012, la responsabilité des opérations d'urgence et de relèvement sera transférée au Bureau régional de la FAO pour l'Amérique latine. Le transfert des activités pour la région des Caraïbes commencera au début de l'année 2013.

36. Comme nous l'avons mentionné plus haut, le transfert de responsabilités opérationnelles supplémentaires aux représentants de pays la FAO ainsi qu'au Bureau régional et aux bureaux sous-régionaux 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:

- 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 bureaux régionaux et de pays se poursuivra également. Chaque fois que possible, cette formation sera menée en collaboration avec d'autres organismes du système des Nations Unies.

Coût de ces mesures

37. L'ensemble de propositions ci-dessus, qui vise à renforcer les capacités de la FAO au niveau des pays, aura un coût lié à une plus grande mobilité, à la formation et au perfectionnement du personnel, et au renforcement de l'appui de l'Organisation à certains bureaux. Comme nous l'avons déjà dit, ces coûts pourraient éventuellement être couverts au moyen de fonds extrabudgétaires ou de recettes SAO, par le détachement de fonctionnaires techniques, 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 de mise en œuvre sera établi par le Bureau régional et les bureaux sous-régionaux.

D. Orientations demandées

38. Dans l'examen des mesures qui découlent de la conception et de la stratégie du réseau de bureaux de pays 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 de pays décentralisés et le dosage de compétences qui

sont les mieux adaptés aux besoins de leur région, en veillant à ce que leurs besoins s'inscrivent étroitement dans les cadres nationaux. » (C2011/7, paragraphe 158). Conformément à cette orientation, la Conférence régionale pour l'Amérique latine et les Caraïbes est invitée, à sa trente-deuxième 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 21, 23, 24, et 27, à savoir que:

- i. dans les pays où les chiffres globaux de la pauvreté rurale sont encore sur une pente ascendante, 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 rurale au moyen d'un modèle intégré d'exécution des programmes;
- 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 pays à revenus plus faibles doivent faire l'objet d'une attention particulière;
- iv. dans la région Amérique latine et Caraïbes, les représentations de la FAO travaillent sur la base de cadres de programmation par pays;
- v. d'autres aspects techniques doivent être intégrés conformément aux priorités définies dans les cadres de programmation par pays.

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 aux paragraphes 28 à 34, ainsi que les propositions visant plus spécifiquement la région Amérique latine et Caraïbes, notamment:

- i. conserver les bureaux de pays à part entière existants; améliorer l'efficacité des bureaux sous-régionaux (SLC et SLM) et des bureaux de pays; 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;
- ii. mettre en œuvre des initiatives innovantes de mobilisation de ressources, notamment avec les partenaires; renforcer les capacités des prestations de services liés aux ressources des bureaux de pays; et relocaliser le personnel technique dans des centres situés plus près géographiquement des pays où l'expertise de ce personnel est particulièrement critique;
- iii. renforcer les capacités et le développement institutionnel pour la fourniture des services de la FAO au moyen de formations sur place ou en ligne.

c) L'approche intégrée de l'exécution des programmes, telle que décrite aux paragraphes 35 à 37, et les propositions propres à la région Amérique latine et Caraïbes, 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 (RLC) et aux coordonnateurs sous-régionaux (SLC et SLM) pour les projets d'urgence régionaux et sous-régionaux; les pouvoirs généraux relatifs au programme d'urgence de la région reviennent au Sous-Directeur général/Représentant régional;
- ii. renforcer les ressources allouées aux bureaux décentralisés régionaux et sous-régionaux en augmentant leur part des recettes SAO, conséquence logique des responsabilités plus importantes qui leur sont confiées;
- iii. des délégations de pouvoirs plus importantes aux bureaux décentralisés, accompagnées de la formation appropriée.

(i) Le réseau des bureaux décentralisés est chargé de diriger la réponse de la FAO aux priorités régionales en matière de sécurité alimentaire, d'agriculture et de développement rural; à cette fin, il définit, planifie et met en œuvre les priorités de la FAO au niveau régional, sous-régional et national.

(ii) À l'exception des pays dans lesquels des élections présidentielles sont programmées en 2012, dans lesquels il est nécessaire de retarder le processus jusqu'à ce qu'un nouveau gouvernement soit en place.