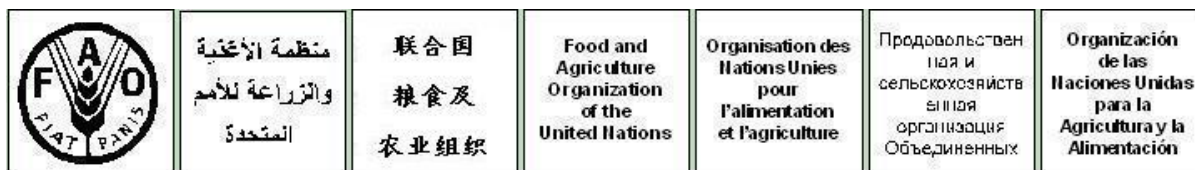


2011 年 9 月



联席会议

计划委员会第一〇八届会议和 财政委员会第一四〇届会议 联席会议

2011 年 10 月 12 日，罗马

为实现粮农组织权力下放办事处网络结构 和运作愿景所采取的行动

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

权力下放支持办公室主任 Basharat Ali 先生

电话：+39 (06) 570-54155

为尽量减轻粮农组织工作过程对环境的影响，促进实现对气候变化零影响，
本文件印数有限。谨请各位代表、观察员携带文件与会，勿再索取副本。
粮农组织大多数会议文件可从互联网 www.fao.org 网站获取。

为实现粮农组织权力下放办事处网络结构 和运作愿景所采取的行动

内容概要

本文件，包括有关财务和人员配置信息的附件，将根据2011年6月大会建议，提交至计划委员会和财政委员会联席会议。该联席会议随后提出的指导意见将提交至即将于2011年11月召开的理事会第一四三届会议，以说明包括对《2012-2013年工作计划和预算调整》在内的各项意见，并推动就权力下放问题为2012年召开的各区域会议编写进一步具体化的提案文件。

在关于《粮农组织权力下放办事处的结构和运作愿景》的讨论及最近修改的《关于责任和关系的通知》基础上，本文件提出了两套相关的行动方案。

改进规划并确定重点

将更注重国家、分区域和区域对各自重点事项的表述，更注重对预算进行相应调整。在分区域和区域层面（通过区域会议）改善国别规划、确定优先重点，将促进对《2012-2013年工作计划和预算》实施进行微调，对本组织《战略框架》进行审查并筹备编制《2014-2017年中期计划》，更好地定义总部和权力下放办事处之间的关系。

更加灵活、精简的权力下放办事处网络

结构：提出了关于结构的若干具体行动。提出了更灵活地决定国家办事处规模的方式，同时至少在初期维持现有的74个建制完善的驻国家办事处总数不变。在后期，可以评估国家办事处的地点与规模设置，以最大化实现粮农组织有效存在和发挥影响，以应对各国的具体需要及分区域和区域的优先重点。另外，提出了关于加强分区域办事处能力的行动，使其在技术问题上有效行使作为国家办事处的“第一联络点”的角色。

人员：任何区域办事处新的人员配置方式中可用的资源将在国家办事处之间进行分配，兼顾《近期行动计划》中的一些标准。同时，提议在国家办事处中聘用当地职员。权力下放办事处中职员和技能的组合将受到定期审查，将更好地利用非职员资源，包括利用创新方式。将加快实行基于能力的招聘模式，改进能力框架，并有效开展粮农组织驻国家代表的年度绩效评估。

经费：在实现职能目标X和Y之后，如有资源结余，将用以加强权力下放办事处的建设。将改进对行政和业务支持资源的利用以及对权力下放办事处的资源分

配。同时提出了其他减少成本的具体行动。

运作：建议总部职员对权力下放办事处给予有效支持，在提供问责框架时对所有合同文书进一步授权，为权力下放办事处提供适当的信息通讯系统，改善技术合作计划项目。紧急救助、恢复和重建、技术援助以及其他发展行动，将在国别规划中更好地联系在一起，并以具有成本效益和全面的方式实施。

征求联席会议指导意见

请联席会议就本文提议并在C部分总结的具体行动提供意见。

A. 引言

1. 2011年，成员国审查了关于粮农组织权力下放办事处结构和运作愿景的提议，内容如下：

粮农组织作为一个整体行使职能，以权力下放办事处为其组成部分，向全球提供关于粮食和农业的高质量政策建议、信息、能力建设支持和技术服务。

成员国同时提出实现这一愿景的战略：

以国家办事处为中心的强有力且具应对能力的网络，利用粮农组织、成员国和合作伙伴的全部技术专长，提供及时有效服务。

2. 独立外部评价后续行动大会委员会（大会委员会）关于《粮农组织革新图变近期行动计划》的报告经2011年6月大会批准。报告中，成员国就权力下放办事处执行战略¹相关的结构、人员、经费和运作等一系列广泛内容提出了建议。本文提议的行动基于成员国在2011年通过大会委员会提出的意见，以及2010年召开的五次区域会议中提出的指导意见。另外，提议还吸收了外聘审计员、监察长和相关评价工作²的成果和建议。

3. 所提议行动也基于自2004年以来为改善权力下放办事处³运作能力已实施的行动，以及多份《近期行动计划》和其他旨在改善整个组织内部，包括权力下放办事处⁴运作情况的行动。对于最近发布的《关于责任和关系的通知》也已给予适当关注。该通知确认了《近期行动计划》规定的新报告关系，分区域办事处职员、多学科小组和区域办事处向各自办事处负责人报告，分区域协调员、多学科小组负责人和粮农组织驻国家代表向助理总干事/区域代表报告，助理总干事/区域代表通过主管运作的副总干事向总干事报告。《关于责任和关系的通知》同时规定了为加强权力下放办事处和总部之间信息和知识沟通所需的职能关系和联络安排，尤其是通过建立业务技术网络保证高质量的技术工作，以及在权力下放办事处和总部之间分享经验、技能和最佳做法。

¹ 第C 2011/7号文件，参考第71-85段。

² 包括：《对粮农组织国别规划工作的战略评价》（2010）；《对粮农组织在紧急情况中运作能力的评价》（2010）；《对粮农组织在非洲开展的能力开发活动的评价》（2010）；《对技术合作计划的独立审查》（2005）；《对粮农组织近东区域和分区域办事处的评价》（2010）。

³ 这些行动在多项文件中有所概述，包括2010年区域会议上题为《对于权力下放办事处网络的新愿景》的报告。

⁴ 包括新的《战略框架和中期计划》；采用基于结果的管理、绩效评估及管理系统和标杆管理；以新型知识管理策略为基础的加强型知识管理工作；能力开发计划；信息通讯技术和信息系统的改善；文化变革；开发符合国际公共部门会计准则的企业资源规划系统以及新型以网络为基础的实地会计系统和对人力资源管理的改进，尤其是改进权力下放办事处负责人的能力框架、培训和职工调动。

4. 鉴于大会委员会的提议并经大会批准，联席会议关于此问题的指导意见将为即将召开的关于权力下放和其他多个相关议题的理事会会议的相关讨论提供信息，包括对《2012-2013年工作计划和预算》的调整。理事会的指导意见将相应地为更详尽的区域权力下放提议提供信息。将与助理总干事/区域代表紧密合作共同准备这些提议，供2012年区域会议讨论。最终目标是理事会在2012年批准《愿景》。

B. 与权力下放办事处网络相关的拟议行动

5. 粮农组织拥有多层级的服务提供机构，包括总部、区域办事处、分区域办事处、多学科小组、国家办事处和实地开展计划和项目的实施机构。

- a) 总部根据需求和请求，向各级别粮农组织权力下放机构提供关于技术、行政和业务事宜的整体支持以及组织政策。
- b) 区域办事处负责依据商定的组织战略目标，确定区域重点事宜，并就粮农组织对成员国区域重点事宜的反应进行计划、实施、监督及报告；向分区域办事处、多学科小组和国家办事处提供行政和业务支持。区域办事处同时也就其他提交至总部的事宜根据自身能力提供技术支持。
- c) 分区域办事处和多学科小组作为技术中心进行运作，着重向粮农组织的国别规划和行动提供技术支持（作为“第一联络点”），并与分区域组织紧密合作，引导粮农组织对分区域重点领域做出反应。
- d) 国家办事处负责对粮农组织计划和国家层面的行动进行计划、资源筹集和实施（参见文件JM2001.2/4《资源筹集和管理战略》，也是联席会议议程之一）。国家办事处负责粮农组织与政府、联合国、民间社会和私营部门合作伙伴在国家层面上的合作。粮农组织国家办事处负责国别规划框架的制定，协调粮农组织国家工作计划的制定和实施，并承担项目和行动的预算管理。
- e) 必要情况下，国家办事处拥有专门的紧急情况和恢复协调小组。如果国家办事处有能力处理粮农组织紧急情况和人道主义行动的复杂挑战，粮农组织正在积极授权国家办事处处理紧急情况。

6. 在新战略中就权力下放办事处网络的结构和运作提出了两套相关行动。第一套行动将着重在区域、分区域和国家层面上明确需求和重点。将确保粮农组织项目更好地契合成员国具体需求和优先重点。第二套行动将确保结构、人员、经费和运作能够到位，从而使权力下放办事处在吸收粮农组织、其成员国和合作伙伴全套技

术专长的同时提供更及时和更有效的服务。本文中提议的行动提出了行动的总体参数。本文中提议的行动需要进行进一步优化，以适应不同区域和分区域的需求。

改进规划并确定重点

7. 根据《近期行动计划》中整体运作的整体思路，更加重视国家、分区域和区域参与说明其与粮农组织协作的重点，通过区域会议改善对以结果为基础的计划和预算编制过程的投入。2009年，粮农组织大会就优先重点、计划和预算提案采取了更具包容性的政府间审查过程。各区域会议的报告现已通过计划委员会和财政委员会提交至理事会，报告内容涉及区域所面临问题和解决重点领域问题的战略。理事会在审议《中期计划》及《工作计划和预算》时，对这些区域问题进行了研究，尤其是指导粮农组织权力下放办事处工作的区域成果。

8. 根据商定的有关《对粮农组织国别规划的战略评价的管理层回应》(PC 104/4 Sup. 1)，目前正在制定供国家办事处使用的《国别规划准则》(PC 108/2)。得到加强的国别规划进程以国别规划框架为关键组成部分，将有助于确保粮农组织的计划和行动在粮农组织大会确定的战略目标背景下，以国家的需求和重点为驱动。这将为以下工作提供有价值的基础：对技术合作计划的请求进行优先排序；就应对成员国具体需求所需的人员和技术技能进行规划；注重粮农组织的资源筹集工作；确保粮农组织的紧急救助、恢复、转型和发展活动得到连贯、综合地计划和实施。国别规划框架指导方针将于2011年完成，一项综合的培训计划也将同时完成。到2012年底，所有国家应至少拥有一个初步的国别规划框架。

9. 得到加强的国别规划，在联合国国别规划进程的整体框架下，与分区域和区域层面（通过区域会议）的重点确定工作一起，将成为一个重大里程碑，形成更灵活、更具针对性的权力下放结构，构成各区域进一步以国家为中心的规划和预算编制过程，促进对本组织《战略框架》的审议、对《2014-2017年中期计划》的编制工作，并从2012-13年起指导《工作计划和预算》的落实工作。

更加灵活、精简的权力下放办事处网络

10. 建立更具针对性、灵活和精简的区域办事处网络，需要在机构、人员、经费和运作等领域采取行动。关于行动的提议概括如下。

结构

11. 权力下放结构包括5个区域办事处、11个分区域办事处，其中2个分区域办事处与区域办事处共设，2个多学科小组，多学科小组均与区域办事处共设。权力下放机构还包括74个建制完善的驻国家办事处；通过多重委任为36个国家提供服务；在

14个国家则以其他形式存在，即：区域或分区域办事处以粮农组织代表的形式外派技术官员，或者采取国家通讯员的形式。各区域的权力下放机构存在重大差异，反应出不同区域的情况和需求。在附件和下文概述中，提供了关于区域、分区域和国家层面上所覆盖范围的具体信息。

表 1：区域结构

区域	区域办事处	分区域办事处 ⁵	多学科小组 ⁶	建制完善的国家办事处	多重委任	其他存在形式
非洲	1	4 (1)		36	6	1
亚洲及太平洋	1	1		13	16	1
欧洲及中亚	1	2 (1)		0	5	6
拉丁美洲及加勒比	1	2	1 (1)	18	9	3
近东	1	2	1 (1)	7	0	3
总计	5	11	2	74	36	14

12. 近期领导机构的指导意见，包括来自区域会议的意见和来自各项评估的建议，均强调需要建立强大、有效的国家办事处网络，同时认可分区域办事处在提供粮农组织技术专长给粮农组织国家办事处过程中的关键作用。《2006-07年工作计划和预算》提出的向分区域办事处提供充足资源的提议，在该双年度预算批准后被大大削减，后期也仅有小幅增加。最近，《对粮农组织近东区域和分区域办事处的评价》（PC 106/5-FC 138/22）提出如下建议：i) 分区域办公室应以实地为导向，相关配置应使其有能力实现向国家办事处和分区域内各对口机构及时提供技术支持；ii) 分区域办事处应作为第一联络点，成为国家办事处向区域办事处或总部寻求技术支持时首先咨询的对象；iii) 分区域办事处应与区域办公室协同，参与并支持国别规划框架的制定和运作。

13. 基于以上意见和建议，提出了以下行动：

⁵ 括号中的数字表示该区域与区域办事处位置相同的分区域办事处的数量。

⁶ 括号中的数字表示该区域与区域办事处位置相同的多学科小组的数量。

- a) **更灵活的国家办事处机构。**目前粮农组织在 74 个建制完善的驻国家办事处⁷采用四种示意性人员配置模式 (A 至 D)，人员编制从 6 人至 13 人不等。在一些国家，一部分国家办事处的职员由当地政府提供，作为实物形式的会费缴纳。在现有建制完善的国家办事处总数保持 74 个的情况下，建议替换这种国家办事处的现有四个类别，保留少量核心人员，确保发挥核心运作能力，但同时保持灵活性和适应能力，能够在需要增加行动时扩大规模。后期，可以审查国家办事处整体结构、地点和规模设置，合理并最大化地实现粮农组织的有效存在并发挥影响，应对各国具体需要及分区域和区域的优先事项。类似审查工作尤其应考虑的因素包括人口、经济、贫困和粮食安全指标，并针对具体国家或区域，考虑其特定的地理特征。
- b) **强化分区域办事处。**将采取行动加强分区域办事处的能力建设，使其更有效、高效、连贯地发挥作用，在技术问题上成为国家办事处的“第一联络点”。提议的关键行动为：i) 停止当前在维持分区域负责人作为与分区域经济组织互动中政策建议提供者及分区域重点框架制定者角色的同时向其分配具体技术职责的做法；ii) 停止将区域和分区域技术官员以粮农组织代表的身份外派至国家办事处的做法；iii) 根据欧洲区域会议和拉丁美洲及加勒比区域会议⁸的建议，将共设的分区域办事处与布达佩斯的区域办事处以及将共设多学科小组与圣地亚哥的区域办事处合并，各由一个预算管理机构负责。

14. 遵照2010年《对粮农组织近东区域和分区域办事处的评价》所提出的关于一国不应驻有超过两个权力下放办事处的建议，开罗的多学科小组将与区域办事处合并。合并工作将被纳入《管理层计划》。该计划将针对评价结果规划行动内容，并提交即将于2012年召开的近东区域会议讨论。

15. 加强分区域办事处作为“第一联络点”的作用，并不意味着成为国家办事处与其他粮农组织机构唯一的联系渠道。区域办事处将继续负责区域政策和战略事宜以及关于人力资源、财务管理等行政事务的第一联络点。区域办事处将在对分区域办事处和国家办事处的协调和监督过程中得到加强，也将通过对区域会议进行报告并接受其问责得以加强。国家办事处可继续从区域办事处和总部获得分区域办事处无

⁷ A类(13个国家)拥有13个职位，B类(21个国家)11个职位，C类(23个国家)8个职位，D类(17个国家)6个职位。

⁸ 根据2010年召开的第31届拉丁美洲和加勒比区域会议提出的要求，将做出安排，墨西哥将被纳入中美洲分区域办事处的范围之内，该办事处的名字将改为中部美洲分区域办事处。古巴和多米尼加共和国将在其认为适当的情况下参加分区域的会议。

法提供的技术专业知识。因此，管理层将继续建立必要的机制，确保区域办事处和总部及时、有效地提供技术专业知识。

人员

16. 正常计划目前为权力下放办事处网络中的287个国际专业人员职位（包括粮农组织代表）、182个国家专业官员职位和760个一般服务人员职位提供经费。附件提供了按区域办事处、分区域办事处、多学科小组和国家办事处细分的具体信息，概要情况见表2。

表 2 权力下放办事处的人员编制（2010-11 年）

区域	国际专业人员职位				国家专业官员职位				一般服务人员职位			
	区域办事处	分区域办事处	多学科小组	粮农组织代表处	区域办事处	分区域办事处	多学科小组	粮农组织代表处	区域办事处	分区域办事处	多学科小组	粮农组织代表处
非洲	23	35		36	1	7		81	39	23		230
亚洲及太平洋	49			13	-			28	75	7		105
欧洲及中亚	12	15		-	41	3		8	15	11		12
拉丁美洲及加勒比	22	15	9	18		4	1	31	48	14	2	84
近东	18	9	6	7	1	2	1	13	29	12	5	49
总计	124	74	15	74	3	16	2	161	206	67	7	480

17. 如第13段所述，建制完善的驻国家办事处标准模式应由少量核心职员组成，包括一名国际招聘的粮农组织代表、通常情况下两名国家专业官员（助理粮农组织代表以及负责计划和行政的官员）和四名一般服务人员。如果当地政府提供人员，上述名额可适当削减，尤其是在中等收入国家。在所有情况下，为了实现职员人数最小化，应尽可能选择服务外包。岗位数目差额（即国家办事处现有岗位总数与核心职员最少数目之间的差别）将继续由国家办事处网络预算提供经费，但应以更灵活、可修改的方式在国家办事处之间进行分配。最终每个办事处的岗位数目应考虑《近期工作计划》的一些标准，尤其是依赖农业的人口规模和贫困程度、农业发展潜力、最不发达国家的类别划分、以及国家和/或区域和分区域（加权平均）衡量贫困和营养不良的指标。

18. 目前有36个国家拥有由所在国派员的国家办事处，由一名多重委任的粮农组织代表进行监督。建议对这些办事处的人员设置进行审查，应最少由一名国家专业

官员和必要的辅助人员组成。但是，具体的职员人数和级别取决于在该国开展的行动和运作情况。这些办事处将继续获得邻近国家中粮农组织代表的支持，条件是根据一般原则，一名粮农组织代表负责范围一般不超过两个国家，除非迫切需要增加代表的负责国家数目。将对目前的代表团进行考察，确保这些办事处的本国职员能够履行所需的运作职责。如果某个由所在国提供职员的粮农组织国家办事处工作量急速大幅增加，比如说由于当地政府新开展一项重大的农业开发活动，或由于大规模突发紧急事件，将依据项目和时间限制拨款成立建制完善的国家办事处。这一模式可扩展至目前由区域或分区域办事处派驻技术官员负责的七个办事处及驻有粮农组织国家通讯员的国家。

19. 为支持更灵活设置人员结构的提议，建议采取以下补充行动：

- a) **审查技能组合。**需要对区域办事处、分区域办事处和国家办事处的技能组合进行定期审查，以符合所在国家需要（参见国别规划框架的表述），并契合区域会议通过的区域和分区域重点事项。审查将由区域管理层小组与相关总部单位协商开展，小组成员包括助理总干事/区域代表及分区域协调员。
- b) **人员编制的灵活性。**将提高权力下放办事处整体人员编制水平的灵活性，例如通过更好地使用国家、分区域和区域办事处级别的非职员聘用方式，可由正常计划以及行政和业务支持及技术支持服务的偿还额出资，和/或以自愿捐款方式提供经费。也可以探索其他加强权力下放办事处人力资源的创新方式，包括增加聘请国内专家、初级专业人员、志愿者、南南合作专家/技术人员和知识网络及机构合作伙伴。另外，粮农组织将扩大与国家和国际性大学及研究中心的合作协议，以获得更多研究员/志愿者。
- c) **人力资源支持安排。**根据《2012-13年工作计划和预算》，鉴于各区域开展人力资源管理的重要授权和新的人力资源流程得以实施，将考虑在阿克拉和开罗的区域办事处设立专业人力资源岗位，如同目前曼谷和圣地亚哥的情况。另外，将加快实行基于能力的招聘模式，改善能力框架并加强对粮农组织驻国家代表的年度绩效评估。
- d) **采购权下放。**应在权力下放办事处加强采购能力，尤其是在开展大量采购的国家。在《近期行动计划》的背景下，权力下放办事处的采购人员编制应进行重新平衡和加强，以便在2012-13年进一步建设处理当地采购的实地能力。

- e) **资源筹集**。将采取措施为南南合作加强权力下放办事处的资源筹集能力，尤其是国家办事处的资源筹集能力。中等收入国家可在未来低收入国家的资源筹集中发挥关键作用。作为中等收入国别规划框架的一部分，应该为此制定具体战略。

经费

20. 在2010-11两年度期间，通过分摊会费共向权力下放办事处下拨2.31亿美元正常计划资源，其中9700万美元分配给国家办事处网络，1.34亿美元分配给区域办事处/分区域办事处。另外，技术合作计划资源的大部分（8780万美元，占总额的82%）在2010-11年间，已根据助理总干事/区域代表的授权专项拨给权力下放办事处，确保正常计划经费可用于重要程度更高的区域、分区域和国家层面的活动。《2012-13年工作计划和预算》中未提出就可供权力下放办事处使用的正常计划资源进行重大净调整的提议。另外，权力下放办事处可通过提供行政和业务支持、技术支持服务和所在国提供的现金及实物捐助获得额外资源。这些资源与正常计划资源一起受到紧密协同管理。粮农组织也通过自愿捐赠实施了一项重大实地计划，2010/11年总额达14亿美元。大多数项目属于国家层面实施的项目，管理层的责任在国家办事处和总部各司尤其是紧急行动和恢复司之间进行分配。下表3对权力下放办事处的经费情况进行了概述，附件中将根据区域办事处、分区域办事处、多学科小组和国家办事处的分类提供更具体信息。

表 3: 权力下放办事处的经费 - 2010-11 年 (百万美元)

区域	分摊会费 (净拨款)					净拨款 总额	自愿捐款 (预计 2010-11 年 到位)	总计
	区域办事处	分区域办 事处	多学科小组	技术合作计划	粮农组 织代 表 处网络			
非洲	15.2	23.9		35.2	48.6	122.9	625.0	747.9
亚洲及太平洋	23.1	4.0		21.1	17.3	65.5	461.0	526.5
欧洲及中亚	7.0	9.3		8.7	2.3	27.3	27.0	54.3
拉丁美洲及加 勒比	14.1	9.3	5.2	15.8	20.6	65.0	203.0	268.0
近东	12.3	6.3	4.1	7.0	7.9	37.6	92.0	129.6
总计	71.7	52.8	9.3	87.8	96.7	318.3	1,408.0	1,726.3

21. 根据《近期行动计划》为确保权力下放办事处和总部获得足够资源提出的指导意见，目前已从总部到权力下放办事处开展有限且明确的资源转移。例如，《近期行动计划》关于技术合作计划和权力下放活动协调办公室⁹的建议得到实施后，《2010-11年工作计划和预算》中包括了从总部到权力下放办事处的岗位转移。《2010-11年工作计划和预算》同时也包含了近东区域完成改革模式的相关规定，仅对为了区域会议向区域办事处提供的额外资源进行了限制。2010年召开的区域会议就向权力下放办事处增加正常计划资源提出建议和要求。尤其是：

- a) 拉丁美洲和加勒比区域会议强调通过人力资源、设施、基础设施和财政资源加强区域办事处和分区域办事处的需要。
- b) 非洲区域会议建议通过财政资源和技术资源加强权力下放办事处。
- c) 欧洲区域会议鼓励粮农组织继续通过强化区域办事处和权力下放办事处网络提供技术支持、专业和知识。
- d) 亚洲和太平洋区域会议强调，粮农组织分配给亚洲和太平洋的预算与该区域营养不良的程度不成比例，要求提供额外的人力资源和财政资源。
- e) 近东区域会议敦促筹集足够的资源，应对该区域的优先重点领域。

22. 在调整工作计划和预算实现节约后，管理层将继续审查其他方案，寻找在2012-13年实现职能目标X和Y过程中的节约途径。建议在实现职能目标X和Y后，如有资源结余，将用以加强权力下放办事处的建设。

23. 可能促进经费根据能力和需要流向权力下放办事处的其他行动包括：重视国家层面各种经费来源的资源筹集，包括捐赠方、政府、联合国和私营部门；通过改进相关行政和业务成本的回收，包括提供技术支持服务、尤其是由分区域办事处和区域办事处向国家、分区域和区域项目提供的技术支持服务，改进自愿出资项目的成本回收。另外，在未来审查《战略框架》以及制定《中期计划》过程中，总部和权力下放办事处之间的关系可能发生变化，这些变化可能需要对相关《工作计划和预算》中权力下放办事处的经费进行重新评估。

24. 另外，建议审查对权力下放办事处、尤其是区域办事处的可用行政和业务支持资源的分配情况，在审查时考虑与人力资源和采购授权增加等相关的日益增加的行政和业务责任。也将采取行动，提高国家办事处网络中行政和业务支持资源的可预见性和利用程度，例如通过改善向权力下放办事处提供行政和业务支持的时间安

⁹ 技术合作计划 9 个岗位，权力下放活动协调办公室 10 个岗位。

排和加强权力下放办事处的能力建设，从而对行政和业务支持资源进行有效计划。将采取行动对行政和业务支持的分配标准进行审查，使该过程对所有利益相关者更加透明。改进行政和业务支持流程管理，将使大量国家办事处受益。例如在2010年，74个办事处获得了行政和业务支持资源。权力下放办事处收到的约75%的行政和业务支持资源与非紧急事件项目活动有关。鉴于其本身性质，行政和业务支持服务和资源应与一个国家开展的业务运作程度相关。因此，改进对行政和业务支持资源的使用，将促使国家办事处根据业务运作程度正比例地增加运作能力。

25. 将采取努力，通过引入一些措施改善权力下放办事处的成本效率，例如进一步采用与东道国政府的成本共享协议，尤其是在中高等收入国家。在这一领域，一项关键行动就是制定多套标准的所在国协议，针对拥有类似经济状况的几个国家，明确东道国支持国家办事处的义务；加大与其他联合国系统内机构的协作，尤其是世界粮食计划署和农发基金。

运 作

26. 随着越来越多粮农组织的活动在实地展开，关键在于粮农组织需要有一个权力下放办事处网络，可以有效、高效地提供关于粮食和农业的优质政策建议、信息、能力开发支持和技术服务。同时，减少总部和权力下放办事处之间出现的条块分割情况也是必要的，尤其包括与总部的紧急救助、恢复和发展计划和国家层面的活动之间的分裂情况。秘书处目前正在考虑在区域、分区域和国家层面上将应急活动与正常计划和其他实地计划活动进行整合，由单一机构管理，对于需要指导意见的领域可能将向管理机构尽快上交提议。

27. 作为该工作的一部分，现在粮农组织不同层面之间的信息共享和团队建设已经成为主流，依据明确的议事日程，总部与各区域之间定期召开高级管理层会议，负责运作的副总干事和助理总干事/区域代表之间以及与负责技术合作和综合服务的助理总干事之间也召开会议审查所有运作事务；在权力下放办事处中，粮农组织代表和分区域办事处团队，以及分区域协调员和助理总干事/区域代表之间也是如此。已经采取行动增加粮农组织中“知识”和“运作”两个流程的整合，如上所述，已开始启动运作技术网络，为权力下放办事处和总部之间知识共享提供坚实基础，并确保共同指导方针、政策和最佳做法可以在所有层面得到充分贯彻。另外，加强的国别规划框架将促进技术和应急活动之间的融合，并建立区域结果、组织结果及其各指标之间的联系。

28. 作为2010年《对粮农组织在紧急情况中业务能力的评价》（PC103/7-FC132/10）的后续行动，粮农组织正在努力确保其紧急救助、恢复、重建和发展工作更好地与其国别规划相联系。在粮农组织的能力框架下，粮农组织代

表的四项能力之一就是促进和协调应急工作，尤其是制定粮农组织对紧急事件和灾难状况的立即响应，以及与区域办事处和分区域办事处紧密协作，制定紧急情况后的技术援助计划。另外，在国家办事处有能力处理粮农组织紧急情况和人道主义工作的复杂挑战的情况下，粮农组织正在积极授权国家办事处处理紧急情况。这些措施正在得以实施，旨在加强国家办事处建设和有效管理灾难风险的能力，并加强准备、防范、预警、灾后响应、恢复和向发展过渡之间的联系。

29. 精简行政流程的进一步努力应包括采取行动，主要为了保证权力下放办事处获得根据粮农组织、其合作伙伴和成员国可利用的最佳知识和经验提供服务所需要的资源、行政能力、培训和信息系统。包括建立适当的流程和激励机制，确保总部的技术和行政人员向权力下放办事处提供及时、有效的支持。随着最近与采购和协议书相关的授权增加，需要进一步下放权力，促进权力下放办事处资源筹集、项目执行等实施项目的能力。必须辅之以全系统一致的问责框架，加强内部控制。关于协议书的培训工作在现在正在权力下放办事处以“教员培训”的方式展开，财务管理其他领域的培训工作及人力资源行政管理的培训工作也需要在必要情况下进行扩展。最后，需要进一步改善权力下放办事处的信息通讯技术，以支持计划执行和决策，使权力下放办事处充分利用与知识和财务管理相关的共同系统，包括新的实地会计解决方案和差旅系统。管理层将对当前的信息通讯技术安排进行审查，以提高权力下放办事处的效率，包括区域办事处和总部的效率。

30. 同样关键的是，通过精心全面的立项和审批流程，与整体国别规划进程紧密联系，密切结合区域结果和组织产出，结合粮农组织的全部知识，进行及时、快速的实施和贯彻，使分配给权力下放办事处的重大技术合作计划资源得到最有效的利用。

31. 最后，也可考虑增加分配至某一区域各类资源间的可替代性，以加强实现预期结果的能力。应将某一区域内的监管责任交至区域办事处，在适当情况下设立专职区域规划官员职位的做法已经在一些区域办事处发挥作用。

C. 征求指导意见

32. 本文详细列出多项行动提案，以进一步支持成功实施愿景和战略。联席会议可就这些行动提案给予指导，尤其是在以下方面：

- a) 进一步强调改进规划和确定优先重点(第7-9段)。
- b) 在保持建制完善的办事处总数不变的同时，采用更灵活的方式确定国家办事处规模，并参考《近期活动计划》中的一些标准(第17段)，在国家办事处之间对所产生的资源进行重新分配。采取行动加强分

区域办事处能力，令其在技术问题上有效、高效地发挥国家办事处“第一联络点”的作用（第13段）。

- c) 通过实现职能目标X与Y所带来资源节约如超出《2012-13年工作计划和预算调整》的要求，则将用于加强权力下放办事处（第22段）。
- d) 对所有合同文书进一步授权，同时建立问责框架；为权力下放办事处酌情修改信息通讯技术安排（第29段）。
- e) 加强区域办事处在实施区域层面所有活动中的监督和协调作用（第15段）。在这一背景下，考虑增加某一区域内所分配资源间的可替代性，以加强区域办事处依据其整体责任实现预期结果的能力（第31段）。

附件

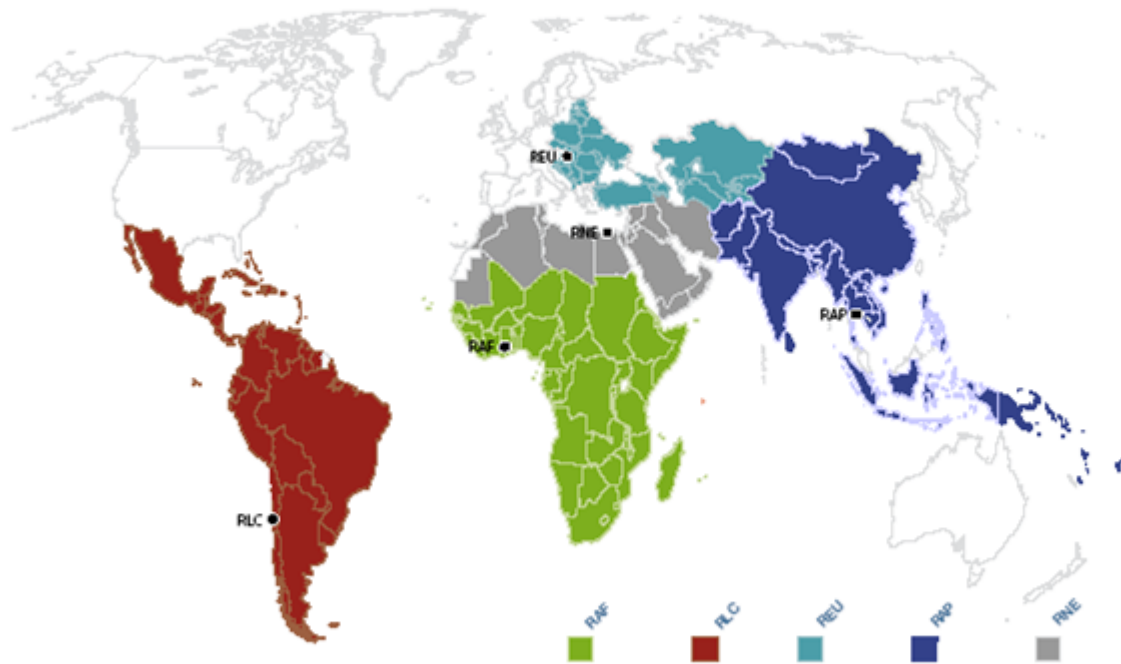
关于权力下放办事处人员编制、费用、供资来源和计划的补充资料

1. 《大会委员会向大会提交有关粮农组织革新图变近期行动计划的报告》（C 2011/7）第158段中指出“就权力下放而言，为实施权力下放办事处的结构和运作愿景而采取的行动将由管理层进一步阐述，并在2011年10月的计划和财政委员会会议以及2012年的区域大会上进行审议。管理层全面提供每个权力下放办事处的补充资料（人员编制、费用、供资来源和计划），以在2012年获得理事会通过。”
2. 根据要求，本文提供权力下放办事处的相关信息：区域办事处、分区域办事处以及多学科小组，尤其还包括国家办事处。为全面描述权力下放办事处网络，本文也提供当前结构和覆盖情况信息。
3. 下文三幅地图显示了区域办事处覆盖情况和位置（地图1）、分区域办事处和多学科小组覆盖情况和位置（地图2）以及各国家办事处位置（地图3）。
4. 表1提供了各区域和分区域办事处或多学科小组所覆盖的国家列表。
5. 表2总体描述了在区域、分区域和国家办事处网络层面的正常计划预算和人员构成合计。人员构成分为专业人员和一般服务人员两大类。数字系指2010-11年两年度数据（ref. C 2009/15，附件X）。
6. 表3显示了2008-09年：i）区域和国家实施的实地计划；ii）各区域和国家在国别层面的正常计划费用；以及iii）各区域和国家在国别层面的不同类别正常计划人员数量（专业人员和一般服务人员）。此外，该表格提供了办事处类型和各国分类，包括：i）最不发达国家；ii）低收入缺粮国以及iii）小岛屿发展中国家。
7. 需注意，表2关于权力下放办事处结构、覆盖情况和人员构成的数据反映的是当前情况（即2010-11年），而表3中关于费用和实施计划的数字则是来源于已结束上一个双年度财年，即2008-09两年度（有关当前两年度的数据不完整）。然而，当前两年度中权力下放办事处，尤其是国家办事处正常计划人员构成相比2008-09两年度情况，几乎没有变动。
8. 在研究表3数据时，应考虑到下列因素：
 - a. 实地计划实施已分为技术合作、紧急援助和区域项目。由于项目性质，无法轻易确定各国的项目分布情况，区域项目实施只是简单地在粮农组织设有办事机构或开展计划工作的各区域内国家间平分；
 - b. 数据反映了本组织财务报表中的官方记录；

- c. 国家层面的正常计划费用反映了区别于其他费用的粮农组织驻各国代表的费用。这样做旨在强调粮农组织代表在政策和提供技术建议上发挥的作用。这一因素可被视为实施技术援助而非办事处成本。这一做法可推广至国家办事处其他员工开展的工作；
- d. 国家层面的正常计划人员构成分为专业人员和一般服务人员两大类。专业人员数量包括粮农组织代表和国家专业人员。建制完备的代表处驻有一名粮农组织代表，通常配备两名国家专业官员（负责规划的粮农组织助理代表以及负责行政工作的粮农组织助理代表）。承担多重委任的国家办事处可配备一名国家专业官员（负责计划的粮农组织助理代表）和一名辅助人员；
- e. 某些粮农组织国家代表的开支依据两年度中该职位的实际负担而有所不同。
- f. 表格仅提供由正常计划供资的人员数量。此外，多个国家政府向国家办事处派遣人员。当前，约180名政府派遣的人员在粮农组织国家办事处工作。

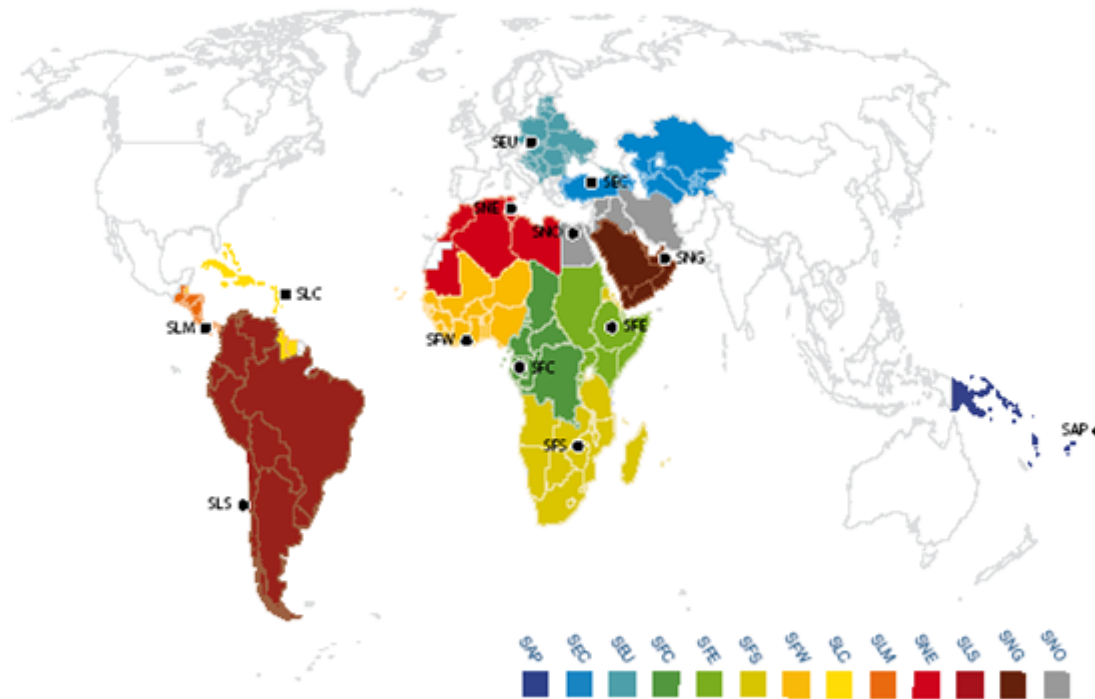
地图 1: 区域办事处覆盖情况与位置

开展业务的国家



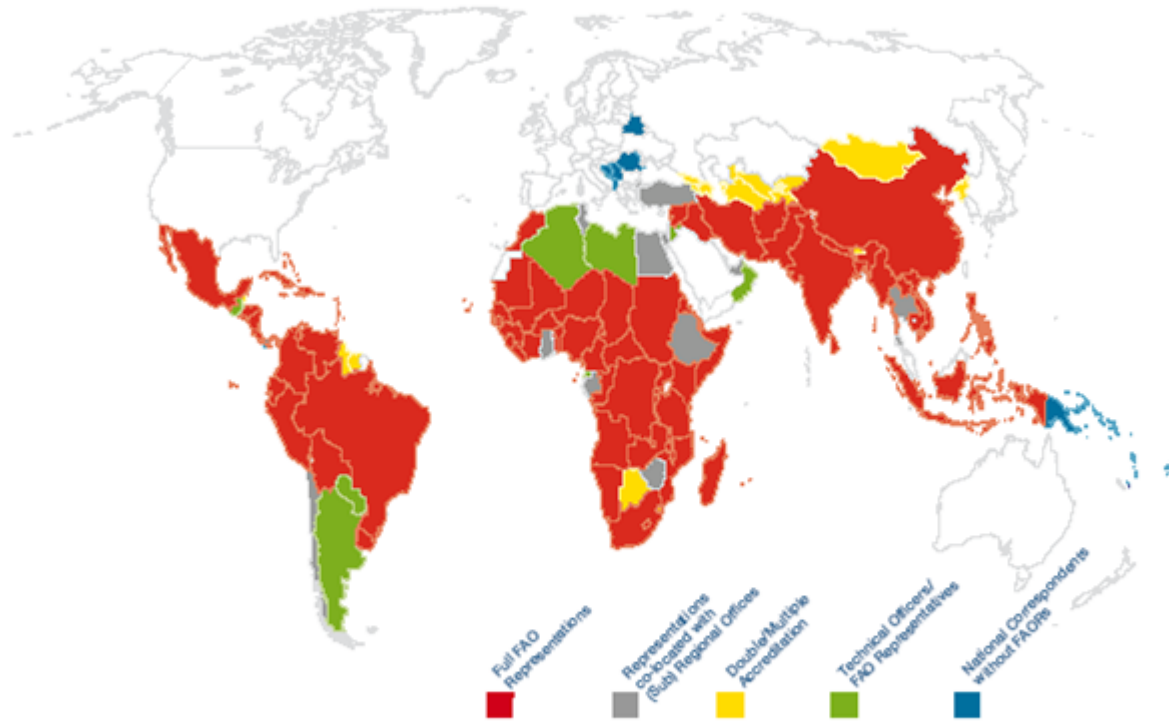
RAF: 非洲区域 RLC: 拉丁美洲及加勒比区域 REU: 欧洲及中亚区域 RAP: 亚洲及太平洋区域 RNE: 中东区域

地图 2: 分区域办事处覆盖情况和位置



SAP: 太平洋岛屿分区域办事处 SEC: 中亚分区域 SEU: 中欧及东欧分区域 SFC: 中部非洲分区域 SFE: 东部非洲分区域 SFS: 南部非洲分区域 SFW: 西部非洲分区域 SLC: 加勒比分区域 SLM: 中美洲分区域 SNE: 北非分区域 SLS: 南美多学科小组 SNG: 海湾合作理事会国家和也门分区域 SNO: 近东东部多学科小组

地图 3: 各类型国家办事处位置



Full FAO Representations: 完整建制粮农组织代表处 Representations co-located with (Sub) Regional Offices: 与（分）区域办事处共设的代表处

Double/Multiple Accreditation: 双重/多重委任 Technical Officers/FAO Representatives: 技术官员/粮农组织代表

National Correspondents without FAORs: 没有粮农组织代表处的国家通讯员

区域办事处	分区域办事处/ 多学科小组	东道国	成员国 完整建制	多重委任	其他存在形式	表 1 没有国家业务存在
亚太区域办事处	亚洲没有分区域办事处	泰国* (曼谷)	阿富汗、孟加拉国、柬埔寨、中华人民共和国、印度、印度尼西亚、老挝、缅甸、尼泊尔、巴基斯坦、菲律宾、斯里兰卡、越南	不丹、朝鲜民主主义人民共和国、马尔代夫、蒙古		马来西亚、东帝汶
	太平洋岛屿分区域办事处	萨摩亚* (阿皮亚)		库克群岛、斐济、马绍尔群岛、密克罗尼西亚(联邦国家)、瑙鲁、纽埃岛、帕劳、所罗门群岛、汤加、图瓦卢、瓦努阿图	巴布亚新几内亚	
欧洲及中亚区域办事处	中亚分区域办事处	土耳其* (安卡拉)		阿塞拜疆、吉尔吉斯斯坦、塔吉克斯坦		哈萨克斯坦***、 土库曼斯坦***、 乌兹别克斯坦***
	中欧及东欧分区域办事处	匈牙利* (布达佩斯)		亚美尼亚、格鲁吉亚、摩尔达维亚共和国	阿尔巴尼亚、白俄罗斯、波斯尼亚和黑塞哥维那、罗马尼亚、塞尔维亚	保加利亚、克罗地亚、捷克共和国、爱沙尼亚、马其顿、拉脱维亚、立陶宛、黑山共和国、波兰、斯洛伐克、斯洛文尼亚、乌克兰
非洲区域办事处	中部非洲分区域办事处	加蓬* (利伯维尔)	喀麦隆、中非共和国、乍得、刚果共和国、刚果民主共和国	圣多美和普林西比	赤道几内亚	
	东部非洲分区域办事处	埃塞俄比亚* (亚的斯亚贝巴)	布隆迪、吉布提、肯尼亚、卢旺达、索马里、苏丹、乌干达)			
	南部非洲分区域办事处	津巴布韦* (哈拉雷)	安哥拉、厄立特里亚、莱索托、马达加斯加、马拉维、莫桑比克、纳米比亚、南非、坦桑尼亚联合共和国、赞比	博茨瓦纳、科摩罗、毛里求斯、塞舌尔、斯威士兰		

区域办事处	分区域办事处/ 多学科小组	东道国	成员国 完整建制	多重委任	其他存在形式	表 1 没有国家业务存在
			亚			
	西部非洲分区域办事处	加纳* (阿克拉)	贝宁、布基纳法索、佛得角、科特迪瓦、冈比亚、几内亚、几内亚比绍、利比里亚、马里、尼日尔、尼日利亚、塞内加尔、塞拉利昂、多哥			
拉美及加勒比区域办事处	加勒比分区域办事处	巴巴多斯* (布里奇敦)	古巴、多米尼加共和国、圭亚那、海地、牙买加、特立尼达和多巴哥	安提瓜和巴布达、巴哈马、伯利兹、多米尼克、格林纳达、圣基茨和尼维斯、圣卢西亚、圣文森特和格林纳丁斯、苏里南		
	中美洲分区域办事处	巴拿马* (巴拿马)	哥斯达黎加、萨尔瓦多、洪都拉斯、墨西哥*、尼加拉瓜		危地马拉	
	南美多学科小组	智利* (圣地亚哥)	玻利维亚、巴西、哥伦比亚、厄瓜多尔、秘鲁、乌拉圭、委内瑞拉		阿根廷、巴拉圭	
近东区域办事处	北非分区域办事处	突尼斯* (突尼斯)	毛里塔尼亚、摩洛哥		阿尔及利亚、阿拉伯利比亚民众国	
	海湾合作理事会国家和也门分区域办事处	阿联酋* (阿布扎比)	也门			巴林、科威特、阿曼***、卡塔尔、沙特阿拉伯
	近东东部多学科小组	埃及* (开罗)	伊朗、伊拉克、黎巴嫩、阿拉伯叙利亚共和国		约旦	

* 同时共设粮农组织代表处 **正接受评审，将加入中美洲分区域（将改名为中部美洲） ***粮农组织预计将开展业务但尚未实施

表 2: 人员编制和正常计划资源概要

2010-11年 正常计划资源					
办事处	两年度正常 计划预算 * ^(a) (单位:千美元)	职位 (C 2009/15, 附件 X)			备注
		专业 人员	一般服务 人员	总计	
非洲					
非洲 (区域办事处)	15,199	24	39	63	
中非 (分区域办事处)	5,234	10	3	13	
东非 (分区域办事处)	6,062	11	6	17	
南非 (分区域办事处)	6,812	12	9	21	
西非 (分区域办事处)	5,826	9	5	14	与区域办事处共设
非洲区域 (粮农组织代表处网络)	48,646	117	230	347	
非洲总计	87,779	183	292	475	
亚洲及太平洋					
亚太 (区域办事处)	23,125	42	75	117	
太平洋岛屿 (分区域办事处)	4,020	7	7	14	
亚太区域 (粮农组织代表处网络)	17,271	41	105	146	
亚洲及太平洋总计	44,416	90	187	277	
欧洲及中亚					
欧洲及中亚 (区域办事处)	7,016	13	15	28	
中亚 (分区域办事处)	4,420	10	6	16	
中东欧 (分区域办事处)	4,906	8	5	13	与区域办事处共设
欧洲及中亚区域 (粮农组织代表处网络)	2,307	8	12	20	
欧洲及中亚区域总计	18,649	39	38	77	
拉丁美洲及加勒比					
拉丁美洲及加勒比 (区域办事处)	14,112	22	48	70	

加勒比（分区域办事处）	4,906	9	9	18	
中美洲（分区域办事处）	4,389	10	5	15	
南美（多学科小组）	5,186	10	2	12	与区域办事处共设
拉丁美洲及加勒比区域 （粮农组织代表处网络）	20,587	49	84	133	
拉丁美洲及加勒比总计	49,180	100	148	248	
近 东					
近东（区域办事处）	12,287	19	29	48	
北非（分区域办事处）	6,357	11	12	23	
海湾合作理事会国家和 也门（分区域办事处）	(4,000*)	(9)	(4)	(13)	* 采用信托基金模式
近东东部（多学科小组）	4,069	7	5	12	与区域办事处共设
近东区域（粮农组织代 表处网络）	7,933	20	49	69	
近东总计	30,646	57	95	152	不包括海湾国家分区域
* <u>包括成本增加，并在此前分配了未确定的进一步增效和一次性节约</u> （数据来自C 2011/3）					

表 3: 各国实施的实地计划、国家层面正常计划费用以及正常计划人力资源: 2008-09 两年度各地区概要

区域	实地计划实施 (单位: 千美元)				国家层面正常计划费用 (单位: 千美元)			国家层面正常计划人员		
	技术合作	紧急援助	区域项目	总计	粮农组织 代表处	其他费用	总计	专业人员	一般 服务人员	总计
非洲	149,961	331,347	74,370	555,679	14,403	25,594	39,997	110	225	335
亚洲及太平洋	91,764	126,783	47,241	265,788	5,429	13,789	19,218	41	109	150
欧洲及中亚	8,817	26,278	4,954	40,048	0	791	791	6	9	15
拉丁美洲及加勒比	72,408	40,640	13,658	126,706	6,701	15,072	21,772	47	87	134
近东	35,591	59,053	7,756	102,400	2,523	5,162	7,685	18	52	70
所有区域总计	358,540	584,101	147,979	1,090,620	29,057	60,406	89,463	222	482	704
区域间项目	195,975	30,492	0	226,467						
粮农组织总计	554,515	614,593	147,979	1,317,087	29,057	60,406	89,463	222	482	704

注: 可能与《2008-09 年计划执行报告》中的实地计划实施情况存在微小差异, 原因包括《计划执行报告》文件中排除了项目服务成本等因素。

表3: 各国实施的实地计划、国家层面正常计划费用以及正常计划人力资源: 2008/09两年度非洲概要

说明: FF: 完整建制; MA: 多重委任; CL: 共设(与区域办事处或分区域办事处); TO: 来自区域或分区域办事处技术官员/粮农组织代表

国家	实地计划实施 (单位: 千美元)				国家类别	国家层面正常计划费用 (单位: 千美元)			办事处 类别	国家层面正常计划人员		
	技术合作	紧急援助	区域项目	总计		粮农组织 代表处	其他费用	总计		专业人员	一般 服务人员	总计
非 洲												
安哥拉	6,337.	441.	1,549.	8,328.	最不发达国家	144.	687.	831.	FF	3.	8.	11.
贝宁	940.	475.	1,549.	2,964.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	494.	612.	1,105.	FF	3.	3.	6.
博茨瓦纳	312.	0.	1,549.	1,862.		0.	210.	210.	MA	1.	0.	1.
布基纳法索	8,088.	6,521.	1,549.	16,158.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	349.	886.	1,234.	FF	3.	8.	11.
布隆迪	1,654.	15,883.	1,549.	19,087.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	459.	631.	1,090.	FF	3.	5.	8.
喀麦隆	1,319.	500.	1,549.	3,369.	低收入缺粮国	427.	573.	1,000.	FF	3.	9.	12.
佛得角	1,850.	239.	1,549.	3,639.	小岛屿发展中国家	310.	408.	719.	FF	3.	3.	6.
中非共和国	3,988.	6,242.	1,549.	11,779.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	465.	384.	849.	FF	3.	3.	6.
乍得	4,907.	6,827.	1,549.	13,283.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	465.	793.	1,259.	FF	3.	5.	8.
科摩罗	281.	173.	1,549.	2,003.	最不发达国家/低 收入缺粮国/小岛 屿发展中国家	0.	33.	33.	MA	0.	0.	0.
刚果	1,329.	351.	1,549.	3,230.	低收入缺粮国	370.	606.	976.	FF	3.	4.	7.
刚果民主共	14,799.	47,452.	1,549.	63,800.	最不发达国家/	453.	1,036.	1,489.	FF	3.	8.	11.

国家	实地计划实施 (单位: 千美元)				国家类别	国家层面正常计划费用 (单位: 千美元)			办事处类别	国家层面正常计划人员		
	技术合作	紧急援助	区域项目	总计		粮农组织代表处	其他费用	总计		专业人员	一般服务人员	总计
和国					低收入缺粮国							
科特迪瓦	2,481.	7,000.	1,549.	11,030.	低收入缺粮国	465.	750.	1,216.	FF	3.	6.	9.
吉布提	440.	945.	1,549.	2,934.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	148.	327.	474.	FF	2.	2.	4.
赤道几内亚	112.	0.	1,549.	1,661.	最不发达国家	0.	204.	204.	TO	1.	1.	2.
厄立特里亚	507.	1,377.	1,549.	3,434.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	465.	434.	899.	FF	3.	4.	7.
埃塞俄比亚	8,106.	14,734.	1,549.	24,389.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	0.	435.	435.	CL	1.	4.	5.
加蓬	3,502.	695.	1,549.	5,746.		0.	191.	191.	CL	0.	0.	0.
冈比亚	883.	204.	1,549.	2,636.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	333.	473.	807.	FF	3.	3.	6.
加纳	344.	1,347.	1,549.	3,240.	低收入缺粮国	0.	222.	222.	CL	1.	2.	3.
几内亚	2,429.	1,691.	1,549.	5,669.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	419.	512.	931.	FF	3.	5.	8.
几内亚比绍	1,797.	1,285.	1,549.	4,632.	最不发达国家/低 收入缺粮国/小岛 屿发展中国家	460.	294.	754.	FF	3.	3.	6.
肯尼亚	2,063.	5,729.	1,549.	9,341.	低收入缺粮国	465.	726.	1,192.	FF	3.	10.	13.
莱索托	3,281.	2,952.	1,549.	7,782.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	416.	406.	822.	FF	3.	3.	6.
利比里亚	3,194.	5,692.	1,549.	10,435.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	465.	659.	1,124.	FF	3.	3.	6.
马达加斯加	1,158.	3,604.	1,549.	6,311.	最不发达国家/	471.	698.	1,168.	FF	3.	8.	11.

国家	实地计划实施 (单位: 千美元)				国家类别	国家层面正常计划费用 (单位: 千美元)			办事处类别	国家层面正常计划人员		
	技术合作	紧急援助	区域项目	总计		粮农组织代表处	其他费用	总计		专业人员	一般服务人员	总计
					低收入缺粮国							
马拉维	6,825.	2,535.	1,549.	10,910.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	445.	785.	1,231.	FF	3.	8.	11.
马里	3,846.	952.	1,549.	6,348.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	470.	890.	1,360.	FF	3.	8.	11.
毛里求斯	111.	105.	1,549.	1,765.	小岛屿发展中国家	0.	23.	23.	MA	0.	0.	0.
莫桑比克	11,896.	2,024.	1,549.	15,469.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	465.	1,266.	1,731.	FF	3.	10.	13.
纳米比亚	774.	0.	1,549.	2,324.		465.	327.	792.	FF	3.	5.	8.
尼日尔	4,519.	8,976.	1,549.	15,045.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	472.	674.	1,147.	FF	3.	9.	12.
尼日利亚	2,456.	1,730.	1,549.	5,735.	低收入缺粮国	494.	866.	1,360.	FF	3.	10.	13.
卢旺达	1,906.	1,549.	1,549.	5,004.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	465.	762.	1,227.	FF	3.	5.	8.
圣多美和普 林西比	424.	225.	1,549.	2,198.	最不发达国家/低 收入缺粮国/小岛 屿发展中国家	0.	27.	27.	MA	0.	0.	0.
塞内加尔	2,749.	599.	1,549.	4,898.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	494.	864.	1,358.	FF	3.	10.	13.
塞舌尔	229.	245.	1,549.	2,024.	小岛屿发展中国家	0.	51.	51.	MA	0.	0.	0.
塞拉利昂	4,980.	686.	1,549.	7,215.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	403.	758.	1,160.	FF	3.	5.	8.
索马里	0.	47,524.	1,549.	49,073.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	0.	98.	98.	FF	0.	0.	0.

国家	实地计划实施 (单位: 千美元)				国家类别	国家层面正常计划费用 (单位: 千美元)			办事处类别	国家层面正常计划人员		
	技术合作	紧急援助	区域项目	总计		粮农组织代表处	其他费用	总计		专业人员	一般服务人员	总计
南非	599.	0.	1,549.	2,148.		432.	634.	1,066.	FF	3.	5.	8.
苏丹	1,405.	81,465.	1,549.	84,419.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	71.	1,266.	1,337.	FF	3.	9.	12.
斯威士兰	1,032.	1,243.	1,549.	3,824.		0.	196.	196.	MA	1.	1.	2.
坦桑尼亚	5,183.	1,678.	1,549.	8,411.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	465.	659.	1,125.	FF	3.	8.	11.
多哥	1,261.	1,870.	1,549.	4,680.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	229.	580.	809.	FF	3.	3.	6.
乌干达	3,306.	22,010.	1,549.	26,865.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	494.	821.	1,315.	FF	3.	8.	11.
赞比亚	2,777.	4,658.	1,549.	8,984.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	494.	696.	1,189.	FF	3.	8.	11.
津巴布韦	17,581.	18,485.	1,549.	37,616.	低收入缺粮国	0.	160.	160.	CL	1.	3.	4.
西非经济货币联盟	0.	429.	1,549.	1,979.								0.
非洲总计	149,961.	331,347.	74,370.	555,679.		14,403.	25,594.	39,997.		110.	225.	335.

注：所有区域项目实施在区域内粮农组织驻有机构的国家间平分，原因是无法准确确定每个国家中实施项目的数量。

表 3: 各国实施的实地计划、国家层面正常计划费用以及正常计划人力资源: 2008-09 两年度亚洲及太平洋区域概要

说明: FF: 完整建制; MA: 多重委任; CL: 共设(与区域办事处或分区域办事处); TO: 来自区域或分区域办事处技术官员/粮农组织代表; NC: 国家通讯员

国家	实地计划实施 (单位: 千美元)				国家类别	国家层面正常计划费用 (单位: 千美元)			办事处 类别	国家层面正常计划人员		
	技术合作	紧急援助	区域项目	总计		粮农组 织代表处	其他费用	总计		专业人员	一般 服务人员	总计
亚洲及太平洋												
阿富汗	34,877.	26,274.	1,389.	62,540.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	494.	1,699.	2,193.	FF	3.	7.	10.
孟加拉国	6,605.	10,087.	1,389.	18,081.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	494.	1,178.	1,671.	FF	3.	11.	14.
不丹	211.	636.	1,389.	2,236.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	0.	317.	317.	MA	1.	3.	4.
柬埔寨	4,643.	2,061.	1,389.	8,093.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	252.	1,042.	1,294.	FF	3.	8.	11.
中华人民共和国	3,438.	1,504.	1,389.	6,331.		576.	1,115.	1,691.	FF	3.	6.	9.
库克群岛	497.	0.	1,389.	1,887.		0.	20.	20.	MA	0.	0.	0.
斐济	288.	214.	1,389.	1,891.	小岛屿发展中国家	0.	16.	16.	MA	0.	0.	0.
印度	3,201.	1.	1,389.	4,591.	低收入缺粮国	399.	1,204.	1,603.	FF	3.	10.	13.
印度尼西亚	1,291.	34,337.	1,389.	37,017.	低收入缺粮国	494.	838.	1,332.	FF	3.	5.	8.
基里巴斯	39.	218.	1,389.	1,646.	最不发达国家/低收 入缺粮国/小岛屿发 展中国家	0.	10.	10.	MA	0.	0.	0.
朝鲜民主主义 人民共和国	1,850.	6,962.	1,389.	10,201.	低收入缺粮国	0.	161.	161.	MA	1.	0.	1.
老挝	991.	2,589.	1,389.	4,969.	最不发达国家/	494.	588.	1,082.	FF	2.	8.	10.

国家	实地计划实施 (单位: 千美元)				国家类别	国家层面正常计划费用 (单位: 千美元)			办事处 类别	国家层面正常计划人员		
	技术合作	紧急援助	区域项目	总计		粮农组 组织代表处	其他费用	总计		专业人员	一般 服务人员	总计
					低收入缺粮国							
马来西亚	26.	0.	1,389.	1,416.		0.	0.	0.	—	0.	0.	0.
马尔代夫	309.	0.	1,389.	1,698.	最不发达国家/ 小岛屿发展中国家	0.	10.	10.	MA	0.	0.	0.
马绍尔群岛	114.	0.	1,389.	1,504.	小岛屿发展中国家	0.	20.	20.	MA	0.	0.	0.
密克罗尼西亚	57.	0.	1,389.	1,447.	小岛屿发展中国家	0.	15.	15.	MA	0.	0.	0.
蒙古	2,953.	500.	1,389.	4,843.	低收入缺粮国	0.	114.	114.	MA	1.	0.	1.
缅甸	5,848.	13,248.	1,389.	20,486.	最不发达国家	463.	703.	1,166.	FF	2.	8.	10.
瑙鲁	81.	0.	1,389.	1,471.	小岛屿发展中国家	0.	6.	6.	MA	0.	0.	0.
尼泊尔	4,736.	3,956.	1,389.	10,081.	最不发达国家/ 低收入缺粮国	465.	828.	1,294.	FF	3.	7.	10.
纽埃岛	76.	0.	1,389.	1,465.		0.	15.	15.	MA	0.	0.	0.
巴基斯坦	11,780.	8,283.	1,389.	21,452.	低收入缺粮国	-5.	1,106.	1,101.	FF	3.	7.	10.
帕劳	0.	0.	1,389.	1,389.	小岛屿发展中国家	0.	8.	8.	MA	0.	0.	0.
巴布亚新几内亚	96.	495.	1,389.	1,980.	低收入缺粮国/小岛屿 发展中国家	0.	11.	11.	NC	0.	0.	0.
菲律宾	1,824.	959.	1,389.	4,172.	低收入缺粮国	465.	888.	1,354.	FF	3.	8.	11.
萨摩亚	227.	248.	1,389.	1,865.	最不发达国家/小岛屿 发展中国家	0.	56.	56.	CL	1.	3.	4.
所罗门群岛	98.	29.	1,389.	1,516.	最不发达国家/低收入 缺粮国/小岛屿发 展中国家	0.	6.	6.	MA	0.	0.	0.
斯里兰卡	2,109.	4,989.	1,389.	8,488.	低收入缺粮国	372.	793.	1,165.	FF	3.	6.	9.
泰国	618.	0.	1,389.	2,007.		0.	218.	218.	CL	0.	2.	2.

国家	实地计划实施 (单位: 千美元)				国家类别	国家层面正常计划费用 (单位: 千美元)			办事处类别	国家层面正常计划人员		
	技术合作	紧急援助	区域项目	总计		粮农组织代表处	其他费用	总计		专业人员	一般服务人员	总计
东帝汶	124.	5,926.	1,389.	7,439.	最不发达国家/低收入缺粮国/小岛屿发展中国家	0.	0.	0.	—	0.	0.	0.
汤加	404.	236.	1,389.	2,030.	小岛屿发展中国家	0.	11.	11.	MA	0.	0.	0.
图瓦卢	51.	0.	1,389.	1,440.	最不发达国家/低收入缺粮国/小岛屿发展中国家	0.	15.	15.	MA	0.	0.	0.
瓦努阿图	95.	56.	1,389.	1,540.	最不发达国家/低收入缺粮国/小岛屿发展中国家	0.	16.	16.	MA	0.	0.	0.
越南	2,207.	2,979.	1,389.	6,575.		465.	762.	1,227.	FF	3.	10.	13.
亚洲及太平洋总计	91,764.	126,783.	47,241.	265,788.		5,429.	13,789.	19,218.		41.	109.	150.

注：所有区域项目实施在区域内粮农组织驻有机构的国家间平分，原因是无法准确确定每个国家中实施项目的数量。

表 3: 各国实施的实地计划、国家层面正常计划费用以及正常计划人力资源: 2008-09 两年度欧洲及中亚区域概要

说明: FF: 完整建制; MA: 多重委任; CL: 共设(与区域办事处或分区域办事处); TO: 来自区域或分区域办事处技术官员/粮农组织代表; NC: 国家通讯员

国家	实地计划实施 (单位: 千美元)				国家类别	国家层面正常计划费用 (单位: 千美元)			办事处 类别	国家层面正常计划人员		
	技术合作	紧急援助	区域项目	总计		粮农组织 代表处	其他费用	总计		专业 人员	一般服务 人员	总计
欧洲及中亚												
阿尔巴尼亚	673.	0.	215.	888.		0.	6.	6.	NC	0.	0.	0.
亚美尼亚	1,203.	918.	215.	2,336.		0.	49.	49.	MA	1.	1.	2.
阿塞拜疆	1,268.	0.	215.	1,483.		0.	163.	163.	MA	1.	2.	3.
白俄罗斯	0.	0.	215.	216.		0.	0.	0.	NC	0.	0.	0.
波斯尼亚和黑塞哥维那	555.	82.	215.	853.		0.	0.	0.	NC	0.	0.	0.
克罗地亚	450.	0.	215.	666.		0.	0.	0.	—	0.	0.	0.
格鲁吉亚	353.	6,357.	215.	6,926.	低收入缺粮国	0.	174.	174.	MA	1.	0.	1.
哈萨克斯坦	46.	0.	215.	261.		0.	0.	0.	MA	0.	0.	0.
科索沃	255.	0.	215.	470.		0.	0.	0.	—	0.	0.	0.
吉尔吉斯共和国	737.	1,486.	215.	2,439.	低收入缺粮国	0.	59.	59.	MA	1.	0.	1.
摩尔多瓦	315.	1,477.	215.	2,008.	低收入缺粮国	0.	25.	25.	MA	0.	0.	0.
黑山	197.	0.	215.	413.		0.	0.	0.	—	0.	0.	0.
波兰	11.	0.	215.	227.		0.	0.	0.	—	0.	0.	0.
罗马尼亚	0.	0.	215.	215.		0.	7.	7.	NC	0.	0.	0.
俄罗斯联邦	63.	2,758.	215.	3,036.		0.	0.	0.	—	0.	0.	0.
塞尔维亚	565.	0.	215.	780.		0.	0.	0.	NC	0.	0.	0.
西班牙	27.	0.	215.	243.		0.	0.	0.	—	0.	0.	0.

国家	实地计划实施 (单位: 千美元)				国家类别	国家层面正常计划费用 (单位: 千美元)			办事处类别	国家层面正常计划人员		
	技术合作	紧急援助	区域项目	总计		粮农组织代表处	其他费用	总计		专业人员	一般服务人员	总计
塔吉克斯坦	201.	13,062.	215.	13,478.	低收入缺粮国	0.	50.	50.	MA	1.	2.	3.
马其顿	204.	0.	215.	420.		0.	0.	0.	—	0.	0.	0.
土耳其	1,168.	0.	215.	1,383.		0.	258.	258.	—	1.	4.	5.
土库曼斯坦	83.	30.	215.	328.	低收入缺粮国	0.	0.	0.	MA	0.	0.	0.
乌克兰	94.	0.	215.	309.		0.	0.	0.	—	0.	0.	0.
乌兹别克斯坦	347.	108.	215.	670.	低收入缺粮国	0.	0.	0.	MA	0.	0.	0.
欧洲和中亚区域总计	8,817.	26,278.	4,954.	40,048.		0.	791.	791.		6.	9.	15.

注：预计派驻但尚未实施的国家包括哈萨克斯坦、土库曼斯坦、乌兹别克斯坦、波斯尼亚和黑塞哥维那以及塞尔维亚。

注：所有区域项目实施在区域内粮农组织驻有机构的国家间平分，原因是无法准确确定每个国家中实施项目的数量。

表 3: 各国实施的实地计划、国家层面正常计划费用以及正常计划人力资源: 2008-09 两年度拉丁美洲及加勒比区域概要

说明: FF: 完整建制; MA: 多重委任; CL: 共设(与区域办事处或分区域办事处); TO: 来自区域或分区域办事处技术官员/粮农组织代表

国家	实地计划实施 (单位: 千美元)				国家类别	国家层面正常计划费用 (单位: 千美元)			办事处 类别	国家层面正常计划人员		
	技术合作	紧急援助	区域项目	总计		粮农组织 代表处	其他费用	总计		专业人员	一般 服务人员	总计
拉丁美洲及加勒比												
安提瓜和巴布达	167.	242.	414.	822.	小岛屿发展中国家	0.	24.	24.	MA	0.	0.	0.
阿根廷	547.	0.	414.	961.		0.	87.	87.	TO	1.	0.	1.
巴哈马	288.	227.	414.	929.	小岛屿发展中国家	0.	58.	58.	MA	0.	0.	0.
巴巴多斯	177.	256.	414.	846.	小岛屿发展中国家	0.	613.	613.	CL	1.	3.	4.
伯利兹	288.	448.	414.	1,150.	小岛屿发展中国家	0.	52.	52.	MA	0.	0.	0.
玻利维亚	1,976.	3,135.	414.	5,525.		465.	925.	1,390.	FF	3.	5.	8.
巴西	15,833.	0.	414.	16,247.		494.	1,292.	1,786.	FF	3.	7.	10.
智利	824.	0.	414.	1,238.		0.	259.	259.	CL	0.	2.	2.
哥伦比亚	9,813.	2,665.	414.	12,892.		465.	938.	1,403.	FF	2.	5.	7.
哥斯达黎加	915.	0.	414.	1,329.		465.	520.	986.	FF	2.	3.	5.
古巴	501.	779.	414.	1,694.	小岛屿发展中国家	494.	434.	928.	FF	2.	1.	3.
多米尼克	197.	258.	414.	869.	小岛屿发展中国家	0.	25.	25.	MA	0.	0.	0.
多米尼加共和国	1,333.	2,881.	414.	4,628.	小岛屿发展中国家	78.	633.	710.	FF	3.	2.	5.
厄瓜多尔	1,302.	694.	414.	2,409.		330.	468.	797.	FF	2.	1.	3.
萨尔瓦多	3,107.	0.	414.	3,521.		97.	768.	865.	FF	2.	5.	7.
格林纳达	362.	248.	414.	1,024.	小岛屿发展中国家	0.	25.	25.	MA	0.	0.	0.
危地马拉	3,844.	2,343.	414.	6,601.		0.	445.	445.	TO	1.	2.	3.
圭亚那	254.	250.	414.	918.	小岛屿发展中国家	0.	74.	74.	FF	2.	1.	3.

国家	实地计划实施 (单位: 千美元)				国家类别	国家层面正常计划费用 (单位: 千美元)			办事处 类别	国家层面正常计划人员		
	技术合作	紧急援助	区域项目	总计		粮农组织 代表处	其他费用	总计		专业人员	一般 服务人员	总计
海地	6,149.	15,776.	414.	22,339.	最不发达国家/低收入缺粮国/小岛屿发展中国家	499.	963.	1,461.	FF	3.	7.	10.
洪都拉斯	4,847.	598.	414.	5,858.	低收入缺粮国	300.	620.	920.	FF	2.	5.	7.
牙买加	457.	207.	414.	1,078.	小岛屿发展中国家	465.	576.	1,041.	FF	2.	6.	8.
墨西哥	7,866.	0.	414.	8,280.		473.	1,053.	1,526.	FF	3.	6.	9.
尼加拉瓜	3,460.	4,475.	414.	8,349.	低收入缺粮国	389.	685.	1,074.	FF	3.	3.	6.
巴拿马	845.	0.	414.	1,259.		0.	235.	235.	CL	0.	0.	0.
巴拉圭	755.	22.	414.	1,190.		0.	329.	329.	TO	0.	0.	0.
秘鲁	1,388.	4,087.	414.	5,889.		390.	1,055.	1,445.	FF	3.	8.	11.
圣基茨和尼维斯	209.	385.	414.	1,008.	小岛屿发展中国家	0.	22.	22.	MA	0.	0.	0.
圣卢西亚	59.	237.	414.	710.	小岛屿发展中国家	0.	29.	29.	MA	0.	0.	0.
圣文森特和格林纳丁斯	218.	242.	414.	874.	小岛屿发展中国家	0.	19.	19.	MA	0.	0.	0.
苏里南	197.	184.	414.	795.	小岛屿发展中国家	0.	26.	26.	MA	0.	0.	0.
特立尼达和多巴哥	165.	0.	414.	578.	小岛屿发展中国家	444.	686.	1,130.	FF	2.	8.	10.
乌拉圭	3,740.	0.	414.	4,154.		388.	654.	1,041.	FF	2.	6.	8.
委内瑞拉	328.	0.	414.	742.		465.	479.	944.	FF	3.	1.	4.
拉丁美洲及加勒比总计	72,408.	40,640.	13,658.	126,706		6,701.	15,072.	21,772.		47.	87.	134.

注：所有区域项目实施在区域内粮农组织驻有机构的国家间平分，原因是无法准确确定每个国家中实施项目的数量。

表 3: 各国实施的实地计划、国家层面正常计划费用以及正常计划人力资源: 2008/09 两年度近东区域概要

说明: FF: 完整建制; MA: 多重委任; CL: 共设(与区域办事处或分区域办事处); TO: 来自区域或分区域办事处技术官员/粮农组织代表

国家	实地计划实施 (单位: 千美元)				国家类别	国家层面正常计划费用 (单位: 千美元)			办事处类别	国家层面正常计划人员		
	技术合作	紧急援助	区域项目	总计		粮农组织代表处	其他费用	总计		专业人员	一般服务人员	总计
近 东												
阿尔及利亚	416.	0.	456.	873.		99.	13.	111.	TO	0.	0.	0.
埃及	1,641.	5,911.	456.	8,008.	低收入缺粮国	0.	412.	412.	CL	1.	4.	5.
伊朗	957.	0.	456.	1,413.		403.	435.	837.	FF	2.	9.	11.
伊拉克	0.	25,782.	456.	26,238.	低收入缺粮国	0.	176.	176.	FF	1.	1.	2.
约旦	223.	0.	456.	680.		0.	12.	12.	TO	0.	0.	0.
黎巴嫩	678.	5,123.	456.	6,258.		465.	714.	1,180.	FF	3.	8.	11.
利比亚	1,613.	0.	456.	2,069.		63.	12.	75.	TO	0.	0.	0.
毛里塔尼亚	2,144.	1,853.	456.	4,452.	最不发达国家/低收入缺粮国	465.	732.	1,197.	FF	2.	6.	8.
摩洛哥	1,641.	0.	456.	2,098.		427.	939.	1,366.	FF	3.	8.	11.
阿曼	325.	0.	456.	781.		0.	0.	0.	TO	0.	0.	0.
巴勒斯坦	-1.	0.	456.	455.		0.	0.	0.	—	0.	0.	0.
沙特阿拉伯	22,354.	0.	456.	22,811.		0.	0.	0.	—	0.	0.	0.
叙利亚	2,244.	4,535.	456.	7,234.	低收入缺粮国	396.	691.	1,086.	FF	2.	7.	9.
突尼斯	857.	1.	456.	1,314.		0.	240.	240.	CL	1.	2.	3.
阿拉伯联合酋长国	0.	0.	456.	456.		0.	2.	2.	CL		0.	0.
西岸	0.	14,851.	456.	15,307.		0.	0.	0.	—	0.	0.	0.
也门	498.	998.	456.	1,952.	最不发达国家/低收入缺粮国	206.	784.	989.	FF	3.	7.	10.
近东总计	35,591.	59,053.	7,756.	102,400.		2,523.	5,162.	7,685.		18.	52.	70.

注: 所有区域项目实施在区域内粮农组织驻有机构的国家间平分, 原因是无法准确确定每个国家中实施项目的数量。