



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
Agricultura
y la
Alimentación

CONFÉRENCE RÉGIONALE POUR L'AMÉRIQUE LATINE ET LES CARAÏBES

Trente et unième session

Panama (Panama), 26-30 avril 2010

Vers une conception nouvelle du réseau de bureaux décentralisés

1. La Direction a été invitée, en application de l'action 3.84 du Plan d'action immédiate, à conduire un examen du réseau des bureaux de pays de la FAO en suivant un certain nombre de critères précis. Il s'agissait de faire en sorte que le déficit budgétaire structurel du réseau soit au moins résorbé grâce à d'autres formes de présence dans les pays. Les critères ont été analysés par la Direction à l'occasion de quatre réunions des groupes de travail du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante (CoC-EEI) en 2009. Les débats, pourtant riches, n'ont pas permis d'aboutir à un consensus sur cette question. Entre-temps, le CoC-EEI, puis la Conférence, sont convenus de remédier au déficit budgétaire structurel du réseau des bureaux de pays en supprimant la réduction normale pour les vacances de postes (c'est-à-dire en supprimant l'abattement pour délais de recrutement pour le budget du réseau des représentations de la FAO) et approuvé les mesures provisoires proposées par la Direction consistant à: nommer des coordonnateurs des secours d'urgence en tant que fonctionnaires chargés des représentations de la FAO, si possible et avec l'accord des bailleurs de fonds concernés, à placer les actuels représentants de la FAO (FAOR) à des postes vacants dans les bureaux régionaux et sous-régionaux et à détacher des fonctionnaires techniques régionaux et sous-régionaux pour qu'ils fassent en outre office de représentants de la FAO.

2. Dans ce contexte, il est demandé à la Direction, dans le rapport du CoC-EEI approuvé par la Conférence en novembre 2009, de définir une conception de moyen à long terme relative à la structure et au fonctionnement du réseau de bureaux décentralisés tenant compte des actions du PAI sur la décentralisation, qui sera examinée dans le cadre des conférences régionales.

3. Le présent document a pour objet de fournir des éléments relatifs à une approche de la décentralisation afin de rendre celle-ci plus pertinente et efficace. Il récapitule par ailleurs les activités entreprises antérieurement pour comprendre le contexte où interviennent les changements. Après réception des contributions des conférences régionales, la Direction élaborera des propositions, qu'elle présentera en 2010 aux organes directeurs compétents afin que ceux-ci les approuvent et prennent des décisions en la matière.

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 l'Internet, à l'adresse www.fao.org

I. Un pas important vers la décentralisation (1994-2005)

4. La décentralisation est un processus continu à la FAO depuis sa fondation. La Conférence a approuvé l'ouverture d'un Bureau régional pour l'Europe en 1946. Entre 1946 et 1959, quatre bureaux régionaux ont été établis sur le lieu qui est encore le leur aujourd'hui et des divisions mixtes ont été établies avec les commissions économiques régionales de l'ONU entre 1951 et 1974. Le Conseil a commencé à établir des représentations de la FAO en 1976 pour remplacer le système des conseillers agricoles principaux dont le poste était cofinancé par la FAO et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et qui étaient placés sous la hiérarchie des représentants du PNUD. Un effort considérable en direction de la décentralisation a été consenti dans l'Examen des programmes, structures et politiques de l'Organisation par le Directeur général, qui a donné lieu à un ensemble de réformes présenté au Conseil de la FAO en 1994. La décentralisation a été définie comme l'un des principes directeurs et l'Organisation envisage donc une « décentralisation la plus vaste possible des activités techniques aux niveaux régional, sous-régional et national »¹.

Structure et fonctionnement du réseau de bureaux décentralisés

5. **Bureaux régionaux et sous-régionaux.** La série de réformes adoptées en 1994 a renforcé les cinq bureaux régionaux grâce au transfert de compétences dans le domaine technique et de l'assistance en matière de politiques ainsi que par la création d'unités administratives d'appui. Ces bureaux ont été chargés de définir les domaines d'action prioritaires de l'Organisation dans la région, d'assurer le suivi des principales évolutions et tendances régionales enregistrées dans le secteur agricole et d'en faire rapport; de prêter conseil au sujet des activités normatives et des activités de coopération technique de l'Organisation dans les régions concernées, de mettre en place les premières activités en matière de soutien technique aux pays et de mettre en œuvre le programme de terrain, de pourvoir à la gestion et au soutien administratif du programme de terrain et d'organiser les conférences régionales et les réunions techniques à caractère régional. Au cours de la phase initiale de la décentralisation pendant l'exercice 1994-95, outre le renforcement des cinq bureaux régionaux déjà en place, cinq bureaux sous-régionaux ont été établis pour fournir un appui plus solide et dynamique aux Membres. Parallèlement, les divisions mixtes partagées avec les commissions économiques régionales de l'ONU ont été supprimées.

6. **Bureaux de pays.** Les fonctions des bureaux de pays de la FAO, à caractère principalement de liaison, ont évolué vers un rôle opérationnel et stratégique fondamental. On a eu recours à diverses innovations pour couvrir un plus grand nombre de pays avec les ressources budgétaires disponibles, notamment grâce aux accréditations, aux correspondants nationaux et à la nomination de représentants de la FAO/fonctionnaires techniques détachés.

7. **Opérations dans le cadre du programme de terrain.** La responsabilité des activités au titre du programme de terrain a progressivement été décentralisée. Entre 1996 et 1998, la responsabilité de la mise en œuvre des projets a été transférée dans une large mesure aux bureaux régionaux. En 2000-2001, la responsabilité opérationnelle des projets de terrain nationaux a été décentralisée encore davantage au profit des représentants de la FAO, un groupe essentiel de fonctionnaires chargés des opérations restant dans les bureaux régionaux pour assurer la bonne marche des projets régionaux et des projets de pays exécutés dans des pays où il n'y a pas de représentant de la FAO. Quelques rares tâches de coordination et de suivi du programme de terrain sont encore assurées par le Siège, à Rome.

8. **Décentralisation de l'assistance en matière de politiques et de l'élaboration du programme de terrain.** En 1995, le personnel chargé de l'assistance aux États Membres au niveau des politiques, au sein de l'ancienne Division de l'analyse des politiques, a été regroupé avec celui chargé du développement du programme de terrain, au sein du Département de la

¹ CL 106/2, paragraphe 24.

coopération technique, et cette nouvelle division (TCA) a été en grande partie décentralisée vers les bureaux régionaux et sous-régionaux. En 2004, il a été décidé de donner aux bureaux de pays un rôle moteur dans l'élaboration du programme de terrain.

9. **Appui en matière d'informatique et de communication.** En 1999, un accès aux fonctions sous Oracle a été ouvert pour les bureaux régionaux et tous les représentants de la FAO bénéficient désormais d'un accès à internet. Le Réseau d'information des bureaux de pays a été mis en place pour fournir un accès direct à l'information sur les bureaux de pays. Le nouveau Système de comptabilité de terrain et la bureautique ont considérablement modifié les procédures de communication, de transmission de rapports et de comptabilité dans les bureaux de pays. Grâce à Internet, les bureaux de pays ont à présent accès à un ensemble de services en développement régulier, par exemple à des informations budgétaires et financières de base (Grande base de données) et au Système d'information sur la gestion du programme de terrain.

10. **Délégation de pouvoirs.** Le plafond des achats des représentants de la FAO est passé en 1997 de 20 000 à 25 000 USD, celui des représentants sous-régionaux à 50 000 USD et celui des représentants régionaux à 100 000 USD. Les représentants de la FAO ont par ailleurs été investis de pouvoirs renforcés pour recruter des consultants au plan national.

II. Changements faisant suite à l'évaluation indépendante de la décentralisation de la FAO

11. En 2003-2004, une dizaine d'années après le premier grand pas en direction de la décentralisation, une évaluation indépendante a été commandée par la Direction de la FAO et le Comité du Programme pour procéder à une analyse de la décentralisation et présenter des recommandations². L'équipe chargée de l'évaluation a suggéré un certain nombre de mesures visant à améliorer le travail du réseau de bureaux décentralisés.

La conception de la décentralisation (2005)

12. La réponse de la Direction à l'évaluation a été examinée lors de trois réunions du Comité du Programme (quatre-vingt-douzième, quatre-vingt-treizième et quatre-vingt-quatorzième sessions) et les actions proposées ont été approuvées. La réponse de la Direction comprend une « conception de la décentralisation » visant à mettre en place un cadre général de décentralisation³. Il y est envisagé que le réseau de bureaux décentralisés, en collaboration avec d'autres secteurs de l'Organisation, détermine les tendances, mette en commun les connaissances, élabore des consensus, favorise les engagements et mette en œuvre des solutions aux problèmes de la faim, de la pauvreté et du développement durable. Les autres éléments clés de cette conception sont les suivants:

- **Bureaux de pays.** Afin de respecter le centrage sur les pays, la FAO doit disposer d'un réseau très étendu pour être présente dans un grand nombre de pays. Cependant, le type de présence de la FAO et la méthode de financement varieraient considérablement; on aurait recours par exemple aux accréditations multiples.
- **Bureaux régionaux et sous-régionaux.** Le premier appui technique aux pays, outre celui apporté par le bureau de pays concerné, émanerait des équipes techniques multidisciplinaires implantées dans les bureaux sous-régionaux, dont le nombre serait augmenté. Le rôle des bureaux régionaux changerait et serait davantage centré sur les grandes questions et préoccupations régionales.
- **Élaboration du programme.** La structure de l'Organisation, son programme de travail et ses systèmes et procédures devraient donc être conçus de manière à tenir compte de ce

² PC 92/6 a) – FC 108/18.

³ Document PC 94/3 – FC 100/26.

centrage sur les pays. Les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme envisageraient comment la FAO pourrait aider au mieux le pays considéré à atteindre les priorités qu'il se serait fixées. Les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme constitueraient aussi le fondement des programmes régionaux et sous-régionaux de la FAO. Les résultats des conférences régionales et d'autres instances régionales, comme les commissions régionales des forêts et les organismes régionaux des pêches, fourniraient aussi leur apport à l'élaboration des programmes régionaux, qui seraient à leur tour pris en compte dans le Programme de travail et budget et dans le Plan à moyen terme de l'Organisation. Les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme permettraient également de décider des compétences techniques nécessaires aux niveaux régional et sous-régional.

- **Ressources humaines.** Le personnel local de la FAO dans les pays doit être très qualifié et les candidats à la fonction de représentant de la FAO seraient choisis parmi les meilleurs candidats. L'information et la formation données aux représentants de la FAO, ainsi que leur évaluation, seraient améliorées. Les bureaux de pays draineraient les compétences spécialisées de tous les services de l'Organisation. L'accès à l'expertise en dehors de l'Organisation devrait être facilitée par une augmentation importante des budgets alloués aux ressources humaines hors fonctionnaires dans l'ensemble de l'Organisation.
- **Questions administratives.** Toutes les parties de la structure de l'Organisation doivent fonctionner de manière efficace et harmonieuse. Il s'agit notamment d'assurer un meilleur financement des structures décentralisées, un accès facilité aux systèmes de l'Organisation, ainsi qu'une délégation de pouvoirs accrue pour octroyer et percevoir des ressources, et prendre des décisions relatives au personnel et aux transactions.
- **Communication.** La communication et l'échange et la rotation de personnel entre le Siège et les bureaux décentralisés et entre les différents niveaux des bureaux décentralisés seraient améliorés. Par ailleurs, il serait fait un usage accru de technologies modernes comme le courrier électronique, les conférences électroniques et la vidéoconférence.

13. **Réponse des Membres.** Le Comité du Programme et le Comité financier ont examiné la réponse de la Direction, notamment concernant la conception de la décentralisation. Le Comité du programme s'est déclaré satisfait de la réponse de la Direction et a estimé que le Secrétariat s'était conformé aux orientations générales et à la plupart des recommandations de l'évaluation. Le Comité financier a apprécié les orientations générales et la vision stratégique du document. Les deux comités ont souligné qu'il fallait continuer à travailler sur les actions spécifiquement en rapport avec la décentralisation. Les propositions de la Direction sur la décentralisation ont été approuvées par la Conférence de la FAO en 2005.

Actions au titre de la décentralisation après 2005

14. Faisant suite à l'Évaluation indépendante de la décentralisation de la FAO et à l'approbation des propositions de la Direction par les organes directeurs, un certain nombre de changements ont été apportés dans la structure et le fonctionnement du réseau de bureaux décentralisés pour mettre en œuvre la conception qui y est définie⁴, dont certains sont décrits ci-après.

15. **Bureaux de pays.** De nouveaux modèles de dotation en effectifs ont été appliqués aux bureaux de pays, l'objectif étant d'améliorer la répartition des ressources disponibles. Ces nouveaux modèles ont permis de réduire le nombre de postes des services généraux et de postes d'administrateurs internationaux et d'augmenter le nombre de fonctionnaires du cadre organique nationaux. Les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme ont été progressivement adoptés

⁴ Voir, entre autres, le Supplément au Programme de travail et budget présenté par le Directeur général (Propositions de réformes) (document C 2005/3/Sup.1) et le document relatif à l'Application des décisions de la Conférence et propositions du Directeur général (CL 131/18).

et ils sont achevés dans 66 États Membres. De pair avec la production de documents analogues au niveau régional, ils ont contribué à axer sur les pays le processus de programmation et d'établissement de budget ainsi que la mobilisation de ressources et l'élaboration du programme de terrain.

16. **Bureaux sous-régionaux.** De nouveaux bureaux sous-régionaux ont été ouverts en Afrique, Asie centrale et Amérique centrale. Un autre bureau sous-régional, pour les pays membres du Conseil de coopération des États arabes du Golfe et le Yémen, sera ouvert, sans incidence budgétaire pour l'Organisation. Des équipes multidisciplinaires ont été mises sur pied dans deux autres unités hors Siège, ce qui porte à 13 le nombre total de bureaux sous-régionaux/équipes multidisciplinaires. Des équipes de gestion sous-régionales comprenant les coordonnateurs sous-régionaux, les fonctionnaires sous-régionaux techniques et les représentants de la FAO ont été mises sur pied. Ces équipes ont pour mission de contribuer à créer des synergies dans la sous-région concernée et de promouvoir une approche commune quant aux problèmes rencontrés et aux interactions avec les institutions sous-régionales travaillant à l'intégration économique et à la promotion du commerce. L'éventail des compétences au sein des bureaux sous-régionaux a été déterminé par le biais de consultations entre les bureaux régionaux et les départements du Siège. Suivant les recommandations formulées par les Membres asiatiques lors de la vingt-huitième Conférence régionale pour l'Asie et le Pacifique, aucun nouveau bureau sous-régional n'a été établi dans la région Asie et Pacifique, hormis le Bureau sous-régional pour les îles du Pacifique, dont la création a été approuvée par le Conseil à sa cent sixième session en mai 1994.

17. **Bureaux régionaux.** Les bureaux régionaux ont été investis de la responsabilité de porter les initiatives de la FAO visant à répondre aux priorités régionales et de mettre en œuvre les programmes et projets régionaux en rapport avec celles-ci. Les représentants régionaux dirigent une équipe de gestion régionale composée de coordonnateurs sous-régionaux chargés d'examiner les problèmes de programmation et de gestion et de préparer un cadre de priorités régionales en faisant fond sur les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme, les résultats des conférences régionales et les demandes des organisations régionales.

18. **Ressources.** Des ressources accrues ont été mises à la disposition des bureaux régionaux et sous-régionaux pour les frais de voyage et les ressources humaines hors fonctionnaires. La moitié des recettes générées par l'imputation des dépenses des services d'appui administratif et opérationnel à des projets ne portant pas sur des interventions d'urgence a été fournie aux représentants de la FAO. Des dispositions particulières ont également été prises pour gratifier les représentants de la FAO pour leur rôle joué dans l'exécution des programmes d'urgence.

19. **Délégation de pouvoirs.** En mai 2006, plusieurs mesures ont été adoptées pour autonomiser les bureaux décentralisés grâce à une délégation accrue des pouvoirs relatifs aux achats, aux protocoles d'accord, au recrutement et aux comptes de trésorerie. Les représentants de la FAO disposent à présent d'une enveloppe pouvant atteindre 200 000 USD par exercice biennal et par pays au titre du Fonds du PCT. Les pouvoirs au même niveau pour les régions et sous-régions ont été élargis aux représentants régionaux et aux coordonnateurs régionaux. Les représentants de la FAO pourront recevoir des contributions de donateurs locaux dans la limite de 200 000 USD. Les pouvoirs en matière d'achats des représentants régionaux, des coordonnateurs sous-régionaux et des représentants de la FAO sont passés de 100 000 à 150 000 USD, de 50 000 à 75 000 USD et de 25 000 à 50 000 USD respectivement et des autorisations portant sur des sommes plus importantes ont été accordées dans des pays où sont exécutés des programmes d'intervention d'urgence de grande envergure. Les représentants de la FAO sont désormais responsables de l'intégralité du cycle des projets du programme de terrain dans leur pays d'affectation. De même, les représentants régionaux et les coordonnateurs sous-régionaux sont investis de la responsabilité et de l'autorité sur les projets régionaux et sous-régionaux dans leurs domaines de compétence respectifs.

20. **Appui informatique à la décentralisation.** D'importantes améliorations apportées au Réseau d'information des bureaux de pays et son développement ont donné lieu à une importante rationalisation des processus administratifs relatifs aux bureaux décentralisés. Les révisions des budgets, les achats de biens et de services, les demandes de crédits supplémentaires, l'élimination du matériel hors d'usage et d'autres processus sont désormais gérés par voie électronique grâce au Réseau d'information des bureaux de pays, ce qui évite l'envoi de formulaires et de messages aux unités du Siège responsables.

III. Vers une nouvelle conception de la structure et du fonctionnement du réseau de bureaux décentralisés de la FAO

21. La Déclaration de Rome adoptée lors du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire organisé en novembre 2009 réaffirme que « la responsabilité de la sécurité alimentaire incombe aux pays et que tout programme visant à relever les défis de la sécurité alimentaire doit être formulé, élaboré, pris en charge et conduit par les pays et prendre appui sur une concertation avec toutes les principales parties prenantes ». Les participants au Sommet y ont par ailleurs déclaré vouloir intensifier « le soutien international pour faire progresser des stratégies efficaces menées par les pays et les régions, élaborer des plans d'investissement déterminés par les pays et promouvoir la responsabilité, la transparence et l'obligation redditionnelle mutuelles ». Afin de s'acquitter de son mandat, la FAO doit pouvoir compter sur un réseau efficace de bureaux décentralisés à même de garantir une présence forte, active et dynamique de l'Organisation dans les pays et lui permettant de travailler en étroite collaboration avec les gouvernements et les partenaires du développement. Compte tenu que l'agriculture est une science des écosystèmes et des conditions locales et que les ressources disponibles sont limitées, il faut que le réseau de la FAO soit flexible et conçu en fonction des besoins des différents Membres. Les sections suivantes décrivent des éléments d'une approche de la décentralisation visant à rendre celle-ci plus pertinente et efficace.

22. **Une conception globale.** Il faut continuer à étoffer et consolider le réseau de bureaux décentralisés de la FAO pour qu'il aide les États Membres à définir de concert des buts et des objectifs stratégiques en ce qui concerne la sécurité alimentaire et le développement rural durables. Le rôle des bureaux décentralisés est de fournir des services de qualité aux Membres et de garantir que la FAO réponde, en suivant les objectifs stratégiques qui auront été arrêtés et en exécutant ses fonctions essentielles, aux priorités nationales et aux besoins des Membres. Compte tenu de ce qui précède, la conception globale de la Direction est la suivante:

Disposer d'un réseau de bureaux décentralisés qui fournisse aux Membres, de manière efficace et concrète, des services techniques et des conseils sur les politiques qui soient de qualité, pour les aider à renforcer leurs capacités nationales en vue de parvenir à la sécurité alimentaire et promouvoir l'agriculture et le développement rural, tout en veillant à ce que les activités mondiales de la FAO répondent aux priorités et aux besoins nationaux. Le réseau de bureaux décentralisés serait doté d'experts expérimentés et qualifiés, qui pourraient mettre à profit l'ensemble des compétences techniques disponibles à la FAO et chez les Membres et les partenaires par le biais de réseaux et de cercles d'adeptes de bonnes pratiques.

Structure du réseau de bureaux décentralisés

23. **Les principes directeurs de la structure du réseau de bureaux décentralisés sont, entre autres, les suivants:**

- **Taille et composition** - Les bureaux de pays sont adaptés aux besoins du programme du pays et travaillent tout en synergie avec le gouvernement et les autres partenaires concernés, y compris les organisations du système des Nations Unies, les bailleurs de fonds et les ONG. La présence dans les pays se fonderait sur une approche souple prenant

en compte l'évolution au fil du temps des besoins et des capacités des Membres en matière de développement.

- **Structure d'appui** – Les bureaux régionaux et sous-régionaux accordent la plus grande priorité à l'appui des activités au niveau national, dans le but de promouvoir une approche axée sur les programmes dans les pays. Les bureaux sous-régionaux et régionaux et les équipes multidisciplinaires assurent une couverture suffisante en prêtant une assistance technique, des conseils en matière de politiques et un appui au renforcement des capacités, avec le soutien et la coopération des départements techniques du Siège concernés.
- **Prise de décisions sur la structure** – Les Membres, individuellement et dans le contexte de la région ou sous-région à laquelle ils appartiennent, sont les mieux à même de juger de la présence de la FAO et de l'appui nécessaire aux niveaux national, sous-régional et régional eu égard à leurs besoins. Les conférences régionales tiennent lieu d'espace de débat et de décision quant au type de présence de la FAO nécessaire pour la région concernée: présence dans le pays, dans la sous-région ou dans la région.
- **Financement** – Le financement durable, qui fait appel à des approches novatrices, est utilisé en vue de constituer un réseau de bureaux décentralisés amélioré et renforcé. La Direction et les Membres travaillent de concert à l'évaluation des différents modèles de financement, dont ceux qui s'appliquent aux opérations au niveau des pays. Diverses solutions sont employées, comme par exemple les contributions financières volontaires versées par le pays couvert (y compris le soutien apporté par des experts nationaux et des jeunes cadres et la coopération Sud-Sud) ou encore les bureaux partagés avec d'autres programmes et organismes. À ce sujet, les ressources fournies par le « Fonds d'innovation » de la FAO seraient employées pour mettre au point des approches novatrices.

Fonctionnement du réseau de bureaux décentralisés

24. Les conseils et l'appui prêtés par la FAO respectivement en matière de politiques et de renforcement des capacités doivent s'appuyer sur les meilleures expériences et connaissances techniques acquises partout dans le monde. Il est impératif que le réseau des bureaux décentralisés et les bureaux du Siège œuvrent en étroite collaboration pour veiller à ce que les différents secteurs de la FAO communiquent efficacement et fonctionnent comme une seule et même organisation, conformément à la stratégie de l'Organisation et au principe de gestion axée sur les résultats. Les éléments suivants sont essentiels à cet effet:

- **Accès à la base de connaissances de la FAO** – Les bureaux de pays ont facilement accès aux connaissances techniques mondiales de la FAO et aux pratiques optimales du monde entier. Ces informations sont organisées et rendues d'accès facile par le biais des cercles d'adeptes de bonnes pratiques et de réseaux de savoirs.
- **Mobilité du personnel** - Une rotation régulière du personnel entre le Siège et les bureaux décentralisés a pour objet de garantir que chacun soit au fait des réalités sur le terrain, des pratiques optimales suivies internationalement et des points de vue et connaissances mondiaux, ainsi que du mode de fonctionnement des services d'appui centraux.
- **Mise à profit et enrichissement de l'expertise nationale** - Les bureaux de pays mettent en valeur les connaissances et compétences spécialisées au niveau national en travaillant avec diverses organisations nationales (gouvernementales et non gouvernementales). Si nécessaire, ces activités sont complétées par l'expertise régionale et internationale, y compris par la coopération Sud-Sud.
- **Réactivité** – Les différents secteurs de l'Organisation répondent rapidement à des exigences changeantes communiquées par le biais des bureaux de pays en synergie et en temps utile. Le personnel technique et d'encadrement reçoit, partout dans le réseau de bureaux décentralisés, une formation et un soutien adaptés.

- **Administration et systèmes financiers efficaces** – Les bureaux de pays ont un accès intégral à des systèmes administratifs et financiers modernisés, de sorte qu'ils peuvent fonctionner dans les meilleures conditions.
- **Communications efficaces** – Tous les bureaux décentralisés sont dûment équipés en matériel d'informatique et télécommunication et disposent notamment d'un accès à des dispositifs de vidéo/téléconférence et à des systèmes web pour communiquer de manière rapide et économique avec d'autres unités de l'Organisation.

Orientations

25. Ces dernières années, la Direction a engagé plusieurs initiatives visant à continuer à soutenir et à renforcer les bureaux décentralisés et des activités sont en cours dans ce sens. Les participants aux conférences régionales souhaiteront peut-être formuler des observations et prêter des conseils sur les considérations relatives à la décentralisation exposées plus haut.