

I. Vision de moyen à long terme relative à la structure et au fonctionnement du Réseau de Bureaux décentralisés

1. La Direction a été invitée, en application de l'action 3.84 du Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI), à conduire un examen du réseau des bureaux de pays de la FAO en suivant huit critères précis. L'objectif était de s'assurer, au minimum, de combler le déficit budgétaire structurel du réseau en optant pour d'autres formes de présence dans les pays. L'analyse des critères menée par la Direction a fait l'objet de quatre réunions des groupes de travail du CoC-EEI en 2009, mais aucun accord n'a été trouvé à ce sujet. Entre-temps, la Direction a proposé des mesures visant à remédier au déficit budgétaire structurel, qui ont été présentées dans le rapport 2009 du CoC-EEI et adoptées dans le PTB 2010-11. Ces mesures comprenaient la suppression de l'abattement pour délai de recrutement dans le réseau, et des mesures provisoires comme la nomination de coordonnateurs des opérations d'urgence en tant que fonctionnaires chargés des Représentations de la FAO, en plaçant les actuels Représentants de la FAO à des postes vacants dans les Bureaux régionaux et sous-régionaux, et en détachant des fonctionnaires techniques régionaux et sous-régionaux afin qu'ils occupent également des postes de Représentants de la FAO. Dans son rapport, validé par la Conférence en novembre 2009, le CoC-EEI demandait également à la Direction d'élaborer une vision de moyen à long terme relative à la structure et au fonctionnement du Réseau de Bureaux décentralisés, en tenant compte des actions prévues par le PAI en matière de décentralisation. Il a été convenu que cette vision serait présentée aux Conférences régionales de la FAO pour examen. Après réception des contributions des Conférences régionales, la Direction formulera des propositions et les communiquera aux Organes directeurs compétents aux fins d'examen et de décision. Le processus tout entier s'appuiera sur la participation active et les indications du CoC-EEI.

2. Conformément à ces décisions, deux documents ont été rédigés pour les Conférences régionales (Pièces jointes 1a et 1b). Le premier document, *Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment mise en application du Plan d'action immédiate, y compris le Réseau de Bureaux décentralisés*, fournit des informations, entre autres, sur l'impact de la mise en œuvre du PAI sur le Réseau de Bureaux décentralisés (voir en particulier les paragraphes 29 à 34). Le second document, *Vers une conception nouvelle du Réseau de Bureaux décentralisés*, présente une vision globale pour la décentralisation, ainsi que certains principes directeurs et éléments essentiels pour la structure et le fonctionnement du Réseau de Bureaux décentralisés, dans le contexte des évolutions liées à la décentralisation qui ont eu lieu ces dernières années. Le document contient des informations générales sur les initiatives passées en matière de décentralisation afin de permettre une meilleure compréhension du contexte dans lequel ces changements interviennent.

3. À ce jour, ces deux documents ont été examinés par les Membres lors de trois Conférences régionales – la Conférence régionale pour l'Amérique latine et les Caraïbes (Panama, 26-30 avril 2010), la Conférence régionale pour l'Afrique (Luanda, 3-7 mai 2010) et la Conférence régionale pour l'Europe (Erevan, 13-14 mai 2010). Ils seront également soumis à la Conférence régionale pour l'Asie et le Pacifique, qui se réunira du 26 septembre au 1^{er} octobre 2010, et à la Conférence régionale pour le Proche-Orient, programmée du 4 au 8 décembre 2010.

4. Les participants aux trois Conférences régionales qui se sont tenues en avril et mai 2010 ont donné leurs points de vue sur certains des aspects clés de la structure et du fonctionnement du Réseau de Bureaux décentralisés, notamment la vision, le type et l'ampleur de la présence de l'Organisation dans les pays et les relations entre les

différents niveaux du Réseau. On trouvera dans le Tableau 1 ci-après des extraits pertinents des rapports de ces Conférences régionales.

5. Le CoC-EEI souhaitera peut-être soumettre ses commentaires sur la vision pour la décentralisation, en particulier dans le contexte des évolutions et progrès réalisés dernièrement dans la mise en œuvre du PAI, ainsi que sur les opinions exprimées par les trois Conférences régionales, sachant que deux autres doivent encore débattre de cette question.

II. Création d'un Centre des services communs unique au niveau mondial

6. Le Conseil de la FAO, à sa cent trente-septième session, a pris note de l'examen à venir du Centre des services communs (CSC) en vue de la création éventuelle d'un pôle mondial du CSC, comme indiqué dans le PTB 2010-11. Il a souligné que toute décision relative à la fermeture des pôles du CSC de Santiago et de Bangkok devait être transparente et précédée d'une analyse approfondie, en concertation, notamment, avec les Conférences régionales et le Comité financier. Les trois Conférences régionales ont donc examiné un document intitulé « *Création d'un Centre des services communs unique au niveau mondial* ». Ce texte est reproduit en Pièce jointe 2 et des extraits pertinents des rapports des trois Conférences régionales figurent dans le Tableau 1. Le document sur le CSC sera également soumis aux deux autres Conférences régionales qui doivent se tenir d'ici à la fin de l'année.

7. Le CoC-EEI souhaitera peut-être prendre note des opinions exprimées par les trois Conférences régionales au sujet de la création d'un CSC unique au niveau mondial et faire part de ses observations, sachant que deux Conférences régionales doivent encore débattre de la question.

Tableau 1: Extraits des rapports des trois Conférences régionales relatifs à la décentralisation et à la création d'un Centre des services communs unique au niveau mondial

La Conférence régionale pour l'Amérique latine et les Caraïbes	La Conférence régionale pour l'Afrique	La Conférence régionale pour l'Europe
1. Avis général sur la décentralisation		
<p>➤ S'est déclarée favorable aux actions du PAI relatives à la décentralisation ;</p>	<p>➤ a approuvé la vision, ainsi que les propositions relatives à la structure et au fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés, présentées dans l'addendum au document ARC/10/2 ;</p>	<p>➤ a exprimé son entier soutien à la mise en œuvre du Plan d'action immédiate pour améliorer l'efficacité du réseau des bureaux décentralisés ;</p>
2. Couverture des pays		
<p>➤ s'est dite inquiète des effets possibles qu'aurait une application indifférenciée des huit critères de rationalisation figurant dans l'action 3.84 du PAI ; a rappelé à ce sujet qu'une simulation de l'application de cinq de ces huit critères avait abouti à un résultat alarmant, à savoir la suppression de 94 pour cent des bureaux de pays de la FAO ;</p> <p>➤ a souligné qu'il importait de maintenir la présence de la FAO dans tous les pays de la région et de renforcer les équipes de spécialistes et les capacités techniques du Bureau régional et des bureaux sous-régionaux ;</p> <p>➤ a souligné qu'on ne pouvait se fier uniquement à des critères de coût et d'efficacité pour prendre des décisions sur la décentralisation ;</p> <p>➤ a souligné que les décisions relatives à la décentralisation devaient aussi tenir compte des moyens que les gouvernements mettent à la disposition des bureaux nationaux, sous-régionaux et régionaux ;</p> <p>➤ a indiqué que, avant de prendre des décisions sur la décentralisation en se fondant exclusivement sur des critères de réduction des coûts et d'économies, il fallait évaluer concrètement le travail des</p>	<p>➤ a indiqué que les critères relatifs à la couverture des pays figurant dans le PAI étaient bons d'un point de vue théorique, mais difficiles à appliquer, en particulier en Afrique.</p> <p>➤ De surcroît, les mesures adoptées par la Direction constituaient un moyen efficace de remédier au déficit structurel du budget du réseau de Représentants de la FAO.</p> <p>➤ La Conférence a recommandé que les besoins particuliers de l'Afrique soient pris en compte, faisant observer qu'un réseau vigoureux des bureaux de pays était essentiel pour répondre à ces besoins.</p> <p>➤ L'accréditation multiple pour les bureaux de pays ne serait pas appropriée pour les pays africains ayant des besoins urgents et pressants d'aide et d'appui.</p> <p>➤ La FAO devrait maintenir et si possible accroître le nombre de bureaux de pays dans la région.</p> <p>➤ Les bureaux décentralisés devraient être renforcés grâce à des ressources à la fois financières et techniques; il devrait y avoir une meilleure formation du personnel de ces bureaux.</p> <p>➤ Les critères de sélection et de nomination des Représentants de la FAO devraient être révisés régulièrement en fonction de l'évolution des besoins des pays.</p> <p>➤ Pour éviter que les postes de Représentants de la FAO ne restent vacants pendant une période</p>	<p>➤ a demandé au Secrétariat de fournir une documentation plus détaillée sur la décentralisation, notamment un inventaire détaillé de la structure, de la dotation en personnel et du budget actuels des Bureaux décentralisés et d'envisager sérieusement d'assurer une présence à part entière de la FAO dans certains pays de la région, en particulier en Asie centrale, tout en renforçant la présence dans d'autres grâce à la nomination d'Assistants du Représentant régional ;</p>

La Conférence régionale pour l'Amérique latine et les Caraïbes	La Conférence régionale pour l'Afrique	La Conférence régionale pour l'Europe
<p>bureaux décentralisés et veiller à satisfaire les exigences découlant de leur nouveau rôle ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ a préconisé d'aborder le processus de rationalisation en tenant compte de tous les éléments qui ont une incidence sur les objectifs de l'Organisation, et pas seulement la réduction des dépenses ; a jugé qu'il était indispensable de préciser l'idée de flexibilité avant de déterminer la taille et la composition des bureaux décentralisés, et s'est dit d'avis de défendre la présence de la FAO dans les pays, dans toutes les situations où celle-ci est nécessaire et où elle est demandée par le gouvernement concerné ; ➤ a considéré qu'il y avait lieu d'étudier de plus près la solution consistant à partager des bureaux avec d'autres programmes et organismes et insisté sur le fait que cette solution ne devait pas porter préjudice au mandat de l'Organisation ni à l'exécution des programmes approuvés par les organes délibérants. 	<p>prolongée, il devrait y avoir une date limite de présentation des retours d'informations par les États Membres au sujet des propositions formulées par le Directeur général.</p>	
3. Structure et fonctionnement du Réseau de Bureaux décentralisés		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Il est entendu que le Bureau sous-régional pour l'Amérique centrale comprendra le Mexique et s'appellera Bureau sous-régional pour la Mésoamérique; Cuba et la République dominicaine participeront aux réunions de cette sous-région quand elles l'estimeront opportun. Par ailleurs, il est entendu qu'il y aura, dans le Bureau régional de Santiago du Chili, une seule équipe multidisciplinaire, qui intégrera l'équipe multidisciplinaire de l'Amérique du Sud. Les fonctions du Représentant régional adjoint seront révisées et ce poste ne pourra être cumulé qu'avec celui 	-	<ul style="list-style-type: none"> ➤ a proposé d'examiner avec toute l'attention requise la possibilité de fusionner REU et SEU en vue d'améliorer l'efficacité et de réaliser de nouvelles économies ;

La Conférence régionale pour l'Amérique latine et les Caraïbes	La Conférence régionale pour l'Afrique	La Conférence régionale pour l'Europe
de Représentant de la FAO au Chili.		
4. Autres questions relatives à la décentralisation		
<p>➤ La Conférence a pris note de la proposition avancée selon laquelle les participants aux réunions plénières du Groupe des pays d'Amérique latine et des Caraïbes (GRULAC) auraient la possibilité d'établir des contacts directs avec le Représentant régional et avec les représentants sous-régionaux, par vidéoconférence ou par d'autres moyens, quand le président du GRULAC le jugerait utile.</p>	<p>➤ La Conférence a recommandé que les liens entre les représentants permanents des pays africains au Siège de la FAO, à Rome, et les Bureaux régionaux, soient renforcés.</p>	-
5. Création d'un Centre des services communs unique au niveau mondial		
<p>➤ Elle s'est dit d'avis qu'il fallait, pour envisager la création d'un centre unique, procéder à une réflexion plus approfondie et tenir compte d'autres critères, et pas seulement des coûts. En particulier, il faut noter que les services actuellement prêtés par le pôle du CSC de Santiago donnent de bons résultats compte tenu des profils de compétence de l'équipe existante, des langues, des connaissances locales et des fuseaux horaires.</p>	<p>➤ La Conférence a demandé que la question d'un centre de services communs mondial soit soumise à une évaluation approfondie appropriée, notamment quant à sa viabilité à long terme, avant que le Comité financier et le Conseil ne l'approuvent, et qu'elle ne figure dans le prochain Programme de travail et budget.</p>	<p>➤ a estimé que l'établissement du CSC constituait une grande réussite, dans la mesure où le centre avait amélioré l'efficacité de l'Organisation et la qualité des services fournis, en utilisant au mieux les ressources de la FAO ; La Conférence a instamment demandé au Secrétariat de procéder à l'examen des pôles de Bangkok et de Santiago et d'étudier la possibilité de les fusionner en un CSC unique situé à Budapest. Le représentant de Hongrie a assuré la Conférence que son Gouvernement fournirait son entier soutien à un CSC mondial unique, si celui-ci était établi à Budapest.</p>

**Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de
Bureaux décentralisés**

**Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de
la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en
œuvre du Plan d'action immédiate (PAI), y compris le Réseau des bureaux
décentralisés**

A. INTRODUCTION

1. Le présent document a pour objet de porter à la connaissance des participants aux Conférences régionales de la FAO les conclusions du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire (16-18 novembre 2009) et de la trente-sixième session de la Conférence de la FAO (18-23 novembre 2009) qui se sont tous deux tenus à Rome. Il évoque également la mise en œuvre du PAI et ses conséquences sur le réseau des bureaux décentralisés.

**B. SOMMET MONDIAL SUR LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE
(Rome, 16-18 novembre 2009)**

2. Des représentants de la Communauté européenne ainsi que des chefs d'État et de gouvernement et des ministres de 182 pays ont participé au Sommet. En vue de libérer durablement le monde de la faim, et ce, le plus rapidement possible, les participants ont adopté unanimement une Déclaration dans laquelle ils s'engagent à intensifier leurs efforts afin:

- a. De veiller à ce que des mesures urgentes soient prises aux niveaux national, régional et mondial pour assurer la concrétisation pleine et entière de l'Objectif du Millénaire pour le développement n° 1 et de l'Objectif du Sommet mondial de l'alimentation de 1996, à savoir réduire de moitié respectivement le pourcentage et le nombre de personnes souffrant de faim et de malnutrition d'ici à 2015;
- b. D'unir leurs efforts et leurs compétences pour œuvrer au sein du Partenariat mondial pour l'agriculture, la sécurité alimentaire et la nutrition en s'appuyant sur les structures en place pour renforcer la gouvernance et la coopération, promouvoir une meilleure coordination aux échelles mondiale, régionale et nationale et faire en sorte que les intérêts nationaux et régionaux soient dûment exprimés et pris en compte – ils se sont donc engagés à mettre en œuvre intégralement la réforme du CSA qui, en tant que principale plateforme internationale et intergouvernementale ouverte au sein de laquelle collaborent toutes sortes de parties prenantes engagées, est au cœur des efforts visant à faire avancer le Partenariat mondial pour l'agriculture, la sécurité alimentaire et la nutrition.
- c. D'inverser la tendance à la diminution des financements nationaux et internationaux consacrés à l'agriculture, à la sécurité alimentaire et au développement rural des pays en développement et de promouvoir de nouveaux investissements propres à susciter une augmentation de la production et de la productivité agricoles durables, à réduire la pauvreté et à contribuer à la sécurité alimentaire et à l'accès de tous à la nourriture.
- d. D'agir par anticipation pour faire face aux problèmes que pose le changement climatique en matière de sécurité alimentaire et pour répondre à la nécessité d'une adaptation et de mesures d'atténuation dans le domaine de l'agriculture et de renforcer la capacité d'adaptation des producteurs agricoles au changement climatique, en mettant l'accent sur les petits producteurs agricoles et les populations vulnérables.

3. Pour atteindre ces objectifs stratégiques, les participants au Sommet sont convenus des cinq Principes de Rome pour une sécurité alimentaire mondiale durable, énoncés ci-après:

Principe 1: investir dans des plans pris en charge par les pays, visant à affecter les ressources à des programmes et des partenariats bien conçus et axés sur les résultats.

Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de Bureaux décentralisés**Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI), y compris le Réseau des bureaux décentralisés**

Principe 2: stimuler une coordination stratégique aux niveaux national, régional et mondial pour améliorer la gouvernance, favoriser une meilleure allocation des ressources, éviter les chevauchements d'efforts et identifier les insuffisances des réponses.

Principe 3: s'efforcer d'adopter une double approche globale de la sécurité alimentaire consistant en: 1) une action directe visant à remédier immédiatement à la faim dont souffrent les plus vulnérables et 2) des programmes à moyen et long termes dans les domaines de l'agriculture durable, de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement rural visant à éliminer les causes profondes de la faim et de la pauvreté, en particulier grâce à la concrétisation progressive du droit à une alimentation adéquate.

Principe 4: veiller à ce que le système multilatéral joue un rôle important grâce à des améliorations continues au regard de l'efficacité, de la réactivité, de la coordination et de l'efficacité des institutions multilatérales.

Principe 5: garantir un engagement soutenu et substantiel, de la part de tous les partenaires à l'investissement dans l'agriculture, la sécurité alimentaire et la nutrition, avec mise à disposition rapide et fiable des ressources nécessaires, dans le cadre de plans et de programmes pluriannuels.

La déclaration du Sommet indique explicitement qu'il faut soutenir les cadres de développement régionaux tels que le Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (PDDAA) du nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), l'initiative « l'Amérique latine et les Caraïbes libérées de la faim en 2025 », le « Cadre intégré de la sécurité alimentaire de l'ANASE » et la « Déclaration de Riyad sur le renforcement de la coopération arabe pour faire face aux crises alimentaires mondiales ».

C. TRENTE-SIXIÈME SESSION DE LA CONFÉRENCE DE LA FAO
(Rome, 18 - 23 novembre 2009)

4. La Conférence a examiné différentes questions techniques, financières ou relatives aux programmes ainsi que les activités menées par différents comités. Les conclusions des débats sont résumées ci-dessous. L'intégralité du compte rendu de la trente-sixième de la Conférence (C 2009/REP) est téléchargeable à l'adresse:

www.fao.org/docrep/meeting/018/k6821E02.pdf.

Examen de la situation de l'alimentation et de l'agriculture

5. Les Membres ont évoqué la situation de l'agriculture et de la sécurité alimentaire mondiales. Ils ont également débattu sur le thème de la discussion générale, qui portait sur l'efficacité de la prévention et de la réponse face aux menaces et aux situations d'urgence ayant une incidence sur l'alimentation et l'agriculture.

6. La Conférence a pris note avec une profonde inquiétude de la brusque aggravation récente de la situation mondiale de la sécurité alimentaire sous l'effet conjugué de la crise alimentaire et de la crise financière et économique consécutive à celle-ci. Ainsi, en 2009, le nombre de personnes sous-alimentées dans le monde est passé à plus d'un milliard. La Conférence a réaffirmé combien il était urgent d'inverser cette tendance et de s'engager sur la voie d'une réduction régulière du nombre de personnes souffrant de la faim.

Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de Bureaux décentralisés**Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI), y compris le Réseau des bureaux décentralisés**

7. Les participants à la Conférence se sont dits conscients qu'il faudrait s'attaquer à l'élimination de la faim dans le monde alors même que de nouveaux défis de plus en plus urgents devaient être relevés, notamment nourrir une population mondiale croissante, qui devrait compter 9 milliards de personnes d'ici à 2050, satisfaire la demande croissante de biocarburants, qui exercera une forte pression sur les ressources naturelles, ou encore assurer une gestion durable des ressources naturelles, qui sont limitées.

8. La Conférence a particulièrement souligné les principales menaces que fait peser changement climatique, qui sont de nature à compromettre la sécurité alimentaire d'importants groupes de population et de pays parmi les plus pauvres et vulnérables du monde. Elle a demandé que l'agriculture mondiale relève le double défi consistant à s'adapter au changement climatique et à contribuer à son atténuation, et que des efforts soutenus soient consentis en matière de recherche et d'innovation technologique pour atteindre cet objectif.

9. La Conférence a souligné que, pour éliminer la faim tout en relevant les autres grands défis qui se posent à l'agriculture mondiale, il fallait accroître sensiblement les investissements nationaux et internationaux, publics et privés, dans l'agriculture ainsi que dans la sécurité alimentaire et la nutrition.

10. Plusieurs délégations ont également mis en relief l'importance d'un système commercial réglementé, fondé sur le libre-échange et sur des pratiques loyales, un élément essentiel de la lutte contre la faim et la pauvreté qui permettrait d'éviter que la crise alimentaire récente se reproduise. Plusieurs Membres ont émis le vœu que le cycle de négociations multilatérales de Doha sur le commerce soit mené à bien.

11. La Conférence a également souligné qu'il fallait une coordination et une gouvernance internationales efficaces en matière de sécurité alimentaire. Elle a insisté sur l'importance du Partenariat mondial pour l'agriculture et la sécurité alimentaire et la nutrition, dont le Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) est un élément primordial. Dans ce contexte, elle a tout particulièrement mis en exergue le rôle du CSA réformé, qui constitue une plateforme de débat et de coordination propre à renforcer les efforts collectifs consentis par toutes les parties prenantes.

12. Au niveau technique, la Conférence a fait valoir qu'une coordination était nécessaire entre les organisations du système des Nations Unies et d'autres organismes internationaux engagés dans la lutte contre la faim et le développement agricole et rural. Elle a notamment mentionné qu'une coordination efficace était nécessaire entre les organisations dont le siège est à Rome.

Questions de fond et de politique générale en matière d'alimentation et d'agriculture

13. La Conférence a examiné le travail accompli dans un certain nombre de domaines d'activités de l'Organisation, et donné des orientations à cet égard.

14. ***Stratégie mondiale en matière de statistiques agricoles et rurales.*** La Conférence s'est félicitée de l'excellente qualité du document intitulé « Stratégie mondiale en matière de statistiques agricoles et rurales », établi par la Division de la statistique de la FAO, qui tenait compte des conclusions et Recommandations de la récente Évaluation indépendante du rôle et des activités de la FAO dans le domaine statistique. La Conférence a reconnu que la stratégie mondiale était essentielle pour améliorer les statistiques agricoles et rurales et répondre aux besoins nouveaux en matière de statistiques servant à l'établissement des politiques de développement au XXI^e siècle.

Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de Bureaux décentralisés**Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI), y compris le Réseau des bureaux décentralisés**

15. **Rapport intérimaire sur l'examen triennal d'ensemble des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.** La Conférence s'est félicitée du deuxième rapport intérimaire présenté par le Secrétariat de la FAO et a encouragé la FAO à continuer de travailler à une plus grande cohérence à l'échelle du système des Nations Unies (dans le respect des mandats établis), à une plus grande harmonisation, et à plus d'efficacité et d'efficience tout en gardant à l'esprit que la prise en main par les pays, la prise en compte de leurs priorités et l'exécution nationale constituent autant de pierres angulaires du processus de développement. Les Membres ont également salué les efforts engagés par la FAO pour améliorer la collaboration et les partenariats de terrain, notamment l'initiative pilote « Unis dans l'action », notant toutefois que ni l'évaluation indépendante de ladite initiative, ni les débats intergouvernementaux au sein de l'Assemblée générale des Nations Unies, n'étaient achevés. La Conférence a noté que la FAO a pris le ferme engagement de simplifier et d'harmoniser les pratiques de fonctionnement, d'accroître l'importance donnée dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) aux questions intéressant l'agriculture, la sécurité alimentaire et le développement rural, et d'assurer le fonctionnement efficace du système des coordonnateurs résidents. La Conférence a reconnu que l'Examen triennal d'ensemble constituait un point de départ pour améliorer la coopération au sein du système des Nations Unies, notamment entre les organisations dont le siège est à Rome (FIDA, PAM et FAO).

16. **Plan d'action mondial pour les ressources zoogénétiques.** La Conférence a réaffirmé son appui à la Déclaration d'Interlaken sur les ressources zoogénétiques et a souligné le fait qu'il était urgent d'appliquer le *Plan d'action mondial pour les ressources zoogénétiques* afin de contribuer à la sécurité alimentaire mondiale et au développement rural durable, de relever les défis mondiaux en matière d'environnement, notamment ceux liés au changement climatique, et de contribuer à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement 1 et 7. La Conférence a recommandé à la FAO de mettre l'accent, dans son programme élevage, sur les liens entre la gestion des ressources zoogénétiques, la santé animale, les politiques en matière d'élevage et les institutions chargées de lutter contre la pauvreté, la biodiversité ainsi que l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets. Elle a exhorté tous les Membres et tous les mécanismes, fonds et organes internationaux pertinents à accorder la priorité et l'attention voulues à l'allocation effective de ressources prévisibles et convenues au *Plan d'action mondial*. Elle a aussi demandé à la FAO de prévoir un appui suffisant du Programme ordinaire à la mise en œuvre du *Plan d'action mondial*.

17. **Année internationale de la pomme de terre (2008).** La Conférence s'est félicitée des activités menées par la FAO dans le cadre de l'Année internationale de la pomme de terre, en collaboration avec le Centre international de la pomme de terre (CIP) et d'autres partenaires clés, en vue de sensibiliser le monde au rôle essentiel de la pomme de terre (*Solanum tuberosum*) pour la sécurité alimentaire et la lutte contre la pauvreté. La Conférence a souligné le rôle essentiel joué par la FAO dans l'échange de connaissances sur la pomme de terre et les efforts qu'elle a déployés pour inciter la société civile et le secteur privé à s'intéresser davantage au secteur de la pomme de terre dans les pays en développement.

18. **Commission des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture.** La Conférence a encouragé la FAO à accorder, dans son Programme ordinaire, un rang de priorité élevé à la mise en œuvre du programme de travail pluriannuel de la Commission. La Conférence a par ailleurs adopté le *Plan stratégique 2010-2017*. Elle a également approuvé la création d'un groupe de travail technique intergouvernemental sur les ressources génétiques forestières et invité par conséquent le Directeur général à examiner le rôle du Groupe d'experts des ressources

Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de Bureaux décentralisés**Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI), y compris le Réseau des bureaux décentralisés**

génétiques forestières. La Conférence a prié la FAO de publier et de diffuser largement le *deuxième Rapport sur l'état des ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture dans le monde*.

Questions relatives au programme et au budget

19. **Rapport sur l'exécution du Programme 2006-2007.** La Conférence a pu, de façon générale, constater que pour l'exécution du Programme ordinaire, les ressources inscrites au budget avaient intégralement été utilisées et que le Programme de travail pour 2006-07 avait été mis en œuvre. La Conférence a noté que, conformément au Plan d'action immédiate (PAI), un nouveau système de suivi de l'exécution et d'établissement de rapports axé sur les résultats serait élaboré pour l'exercice 2010-11 en vue de fournir aux Membres des informations essentielles sur les résultats, d'améliorer encore le contrôle et de contribuer au processus de planification et d'établissement du budget. La Conférence a recommandé qu'il soit procédé aux consultations nécessaires des organes directeurs compétents afin que le nouveau rapport réponde parfaitement aux attentes des Membres à ce sujet.

20. **Rapport d'évaluation du Programme 2009.** La Conférence a salué la qualité du document dans sa nouvelle forme améliorée et les efforts consentis pour mettre mieux à profit les enseignements tirés de l'évaluation, et pour améliorer l'évaluation de l'impact, notamment par une meilleure consultation des parties prenantes et par des retours d'informations plus systématiques, de l'évaluation à la programmation. Elle a souligné qu'il était nécessaire de préserver un équilibre, dans le travail d'évaluation, entre les activités normatives et le programme de terrain, et elle a noté que la Direction de la FAO était plus réceptive aux recommandations des principales évaluations.

21. **Cadre stratégique de la FAO 2010-19.** La Conférence a approuvé le Cadre stratégique 2010-19 et a rappelé qu'il représentait l'aboutissement d'une consultation et d'une réflexion approfondies que les Membres et le Secrétariat avaient menées pendant de nombreux mois. La Conférence a également insisté sur l'importance de l'engagement mutuel des Membres et du Secrétariat en faveur de la réalisation des buts et objectifs formulés dans le Cadre stratégique. Elle a souligné combien il était important d'examiner le Cadre stratégique tous les quatre ans afin de l'adapter à tout défi ou possibilité apparu récemment. La Conférence s'est félicitée que ce nouveau cadre renforce encore la collaboration plus étroite et plus vaste avec d'autres institutions du système des Nations Unies, contribuant ainsi à une plus grande cohérence de celui-ci.

22. **Plan à moyen terme 2010-13 et Programme de travail et budget 2010-11.** La Conférence a approuvé le Plan à moyen terme 2010-13 et ses cadres de Résultats de l'Organisation. Elle a souligné la nécessité d'améliorer l'établissement des priorités, la formulation d'indicateurs de performance, de données de base et de cibles ainsi que la mise en œuvre du suivi et de la communication des résultats qui seraient examinée par les Comités techniques et les Conférences régionales, ainsi que par le Comité du Programme et le Comité financier et le Conseil. La Conférence s'est félicitée de la planification et de la présentation intégrées des contributions mises en recouvrement et des contributions volontaires dans le Programme de travail et budget (PTB) 2010-11, tout en recommandant de ne pas trop compter sur les contributions volontaires pour les activités du Programme ordinaire. Elle a précisé que s'il était nécessaire d'obtenir à la fois des gains d'efficacité supplémentaires non identifiés et des économies ponctuelles, la distinction entre ces deux éléments était que le premier nécessitait des mesures permettant d'obtenir des

Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de Bureaux décentralisés**Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI), y compris le Réseau des bureaux décentralisés**

économies régulières à partir de 2010-11, tandis que les économies ponctuelles devraient comporter des initiatives visant à obtenir des économies ponctuelles, exceptionnelles pendant l'exercice 2010-2011 uniquement. Elle a demandé que les mesures visant à obtenir des gains d'efficacité supplémentaires non identifiés et des économies ponctuelles comportent en particulier des actions visant à limiter les coûts des ressources humaines hors personnel et des voyages officiels tout en protégeant l'exécution des programmes techniques et économiques de l'Organisation. La Conférence a adopté la Résolution 3/2009 – Ouverture de crédits budgétaires pour 2010-11 (voir l'annexe I).

Questions constitutionnelles et juridiques – Amendements aux textes fondamentaux

23. La Conférence s'est félicitée de ce que les travaux très importants de révision des Textes fondamentaux nécessaires pour la mise en œuvre du PAI étaient accomplis et elle a félicité toutes les parties associées à ce processus. La Conférence a noté que la réforme de la gouvernance, préconisée par le PAI, supposait l'adoption d'une série de résolutions portant amendement à l'Acte constitutif, au Règlement général de l'Organisation et au Règlement financier, ainsi qu'un certain nombre de résolutions définissant les fonctions des organes directeurs et d'autres processus de gouvernance, tels que la réforme de la programmation, l'établissement du budget et le système de suivi axé sur les résultats. La Conférence a adopté les amendements à l'Acte constitutif, au Règlement général de l'Organisation et au Règlement financier proposés par le Conseil à sa cent trente-sixième session (voir l'annexe II).

Suite donnée aux directives de la Conférence

24. La Conférence a sollicité la mise en œuvre d'une série d'actions de suivi. Plus précisément, elle a demandé:

- au Secrétariat de prévoir un appui suffisant du Programme ordinaire à la mise en œuvre du *Plan d'action mondial pour les ressources zoogénétiques* adopté par la Commission des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture;
- à la Commission des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture de continuer de surveiller et d'évaluer la mise en œuvre du *Plan d'action mondial pour les ressources zoogénétiques* et de faire régulièrement rapport à la Conférence à ce sujet;
- au Comité des pêches de revoir à sa prochaine session les priorités de son programme de travail;
- au Comité des forêts de débattre à ses prochaines sessions des priorités concernant l'appui de la FAO aux Membres en matière de foresterie;
- au Secrétariat de continuer d'aider les Membres à renforcer leurs capacités à élaborer des réponses efficaces aux changements climatiques, notamment en les atténuant et en s'y adaptant, pour ce qui concerne les forêts;
- au Secrétariat de préparer un rapport sur la Situation des ressources génétiques forestières mondiales pour contribuer au plan de travail de la Commission des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture;
- au Secrétariat de présenter à la vingt-deuxième session du Comité de l'agriculture un document présentant les priorités du Programme de travail et budget 2012-13;
- au Secrétariat de s'assurer que les mesures visant à obtenir des gains d'efficacité supplémentaires non identifiés et des économies ponctuelles comportent en particulier

Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de Bureaux décentralisés**Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI), y compris le Réseau des bureaux décentralisés**

des actions visant à limiter les coûts des ressources humaines hors personnel et des voyages officiels tout en protégeant l'exécution des programmes techniques et économiques de l'Organisation;

- au Directeur général de communiquer au Comité financier les ajustements en cours du Programme de travail pour les gains d'efficacité supplémentaires non identifiés et les économies ponctuelles s'élevant à 22 800 000 USD;
- au Secrétariat d'harmoniser les amendements au Règlement général de l'Organisation proposés aux fins de la réforme du CSA avec les amendements proposés pour la mise en application du Plan d'action immédiate (PAI) en particulier quant à l'article XXXIII du Règlement général de l'Organisation;
- à la Commission des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture de faire rapport sur ses travaux aux prochaines sessions de la Conférence;
- au Secrétariat de publier et diffuser largement le *deuxième Rapport sur l'état des ressources phylogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture dans le monde*;
- au Directeur général de porter la Résolution 18/2009 « Politiques et dispositions relatives à l'accès aux ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture et au partage des avantages en découlant » à l'attention du Secrétaire exécutif de la Convention sur la diversité biologique.

D. Mise en œuvre du Plan d'action immédiate

25. À sa trente-cinquième session, en novembre 2008, la Conférence a approuvé le Plan d'action immédiate (PAI) pour le renouveau de la FAO et créé un Comité de la Conférence de durée limitée chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (CoC-EEI). Le PAI est un programme visant à réformer la FAO en cinq ans (entre 2009 et 2013).

Avancées réalisées en 2009

26. À la Conférence de novembre 2009, le Président indépendant du Conseil sortant, le professeur Noori Naeini, s'est félicité des importants progrès accomplis en 2009 dans la mise en œuvre du Plan d'action immédiate. Il a souligné certaines réalisations méritant d'être signalées: la gestion axée sur les résultats avait été introduite, la transition vers une culture axée sur les résultats avait commencé, la décentralisation se poursuivait, de même que la délégation des responsabilités et la restructuration et la rationalisation organisationnelles, l'amélioration de la gestion des ressources humaines mobilisait davantage l'attention et une gouvernance plus efficace était mise en place. Il a également évoqué d'autres réussites accomplies cette année, comme le lancement de l'énoncé de la vision interne de l'Organisation, qui atteste que le personnel est « fier de travailler pour la FAO ». Il a par ailleurs indiqué que de telles avancées auraient été impossibles sans l'esprit de confiance et d'étroite collaboration qui a prévalu entre les Membres et la Direction de la FAO dans la poursuite de la réforme de l'Organisation. Il a souligné que des efforts considérables seraient encore nécessaires à l'avenir et que le CoC-EEI exercerait une surveillance qui serait essentielle.

27. La Conférence de 2009, à travers la Résolution 4/2009, a noté avec satisfaction que des progrès importants ont été accomplis en 2009 s'agissant de la mise en œuvre de nombreuses actions du PAI et de recommandations connexes émanant de l'Examen détaillé des processus administratifs. Elle a reconnu que le renouveau de la FAO continuera à exiger des efforts

Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de Bureaux décentralisés**Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI), y compris le Réseau des bureaux décentralisés**

considérables, notamment pour mettre en œuvre les projets ambitieux et complexes du PAI en 2010-11 et assurer l'intégration à long terme du changement de culture dans la réforme globale de l'Organisation. Elle a salué l'esprit de collaboration et de confiance qui a prévalu entre les Membres et la Direction de la FAO pour la conduite du processus de réforme en tant qu'entreprise conjointe bénéficiant de l'engagement sans réserve et de la participation interactive des Membres de l'Organisation, de l'appui constant du Directeur général et de la mobilisation de tout le personnel de l'Organisation.

Actions du PAI en 2010-11

28. En approuvant l'ouverture de crédits budgétaires pour 2010-11 (CR 4/2009), la Conférence a financé intégralement l'exécution du programme de réforme du PAI énoncé dans le Programme de travail et budget 2010-11. Le programme de réforme du PAI pour 2010-11 prévoit notamment la mise en œuvre d'un certain nombre de projets complexes de grande envergure qui se répercuteront sur le travail de nombreux fonctionnaires de la FAO. Les actions du PAI se concentreront sur les cinq domaines suivants:

- *Accent mis sur les besoins des Membres grâce à la **programmation fondée sur les résultats**, au suivi, à l'établissement de rapports et à la mobilisation de ressources¹*: l'Organisation mettra au point des systèmes de suivi et d'établissement de rapports destinés à donner aux Membres des informations clés sur les performances, et améliorera encore le nouveau modèle de planification et de budgétisation. Le déploiement du système d'évaluation du personnel (PEMS) à l'échelle de l'Organisation sera entrepris en 2010-11 pour établir un « lien de responsabilité » entre les objectifs stratégiques de la FAO et les performances individuelles du personnel. Priorité sera donnée aux travaux techniques de l'Organisation, activité permanente qui doit être menée activement pendant le premier cycle complet de planification fondée sur les résultats, en 2010-11. Une stratégie de mobilisation des ressources et de gestion composée de domaines d'action prioritaires, de cadres nationaux sur les priorités à moyen terme et de domaines d'action prioritaires régionaux et sous-régionaux, sera mise en place. Elle permettra de s'assurer que les contributions volontaires soient axées sur les cadres de résultats convenus et améliorent le suivi et le contrôle opérés par les organes directeurs.
- ***Unité d'action de l'Organisation** grâce à l'alignement des structures, rôles et responsabilités sur le cadre de résultats*: la structure du Siège continuera d'être affinée et l'Organisation investira dans les infrastructures essentielles afin de permettre au personnel des bureaux décentralisés d'utiliser les mêmes outils et installations que leurs collègues du Siège. L'Organisation doublera également le nombre des fonctionnaires faisant la rotation entre le Siège et les bureaux décentralisés afin d'assurer un flux de savoirs et de compétences entre les bureaux, et d'enrichir ainsi les expériences et les connaissances du personnel. Des éclaircissements sur les fonctions de certaines unités devront être apportés en vue d'assurer l'unité d'action de l'Organisation. Les partenariats de la FAO seront renforcés et renouvelés en exploitant les possibilités d'activités conjointes et les accords de collaboration avec les institutions ayant leur siège à Rome, le système des Nations Unies, le secteur privé et les organisations de la société civile.
- ***Optimiser les ressources humaines grâce à une politique, à des pratiques et à un changement de culture en matière de ressources humaines***: l'Organisation mettra en place un système commun et cohérent pour le recrutement et la valorisation des jeunes

¹ Rapport du CoC-EEI sur le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO - C 2009/7, paragraphe 72.

Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de Bureaux décentralisés**Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI), y compris le Réseau des bureaux décentralisés**

cadres, et investira dans le recrutement de fonctionnaires supplémentaires du cadre organique au sein de la Division de la gestion des ressources humaines. D'importantes initiatives telles que la politique de rotation du personnel et la mise en place du système d'évaluation et de gestion des résultats seront mises en œuvre. Les activités relatives au changement de culture seront axées sur le suivi de l'application de la vision interne de la FAO et l'intégration du changement de culture dans l'ensemble du processus de réforme.

- **Utilisation efficace des contributions des Membres grâce à la réforme des systèmes administratifs et de gestion:** les actions du PAI intègrent l'ensemble des recommandations issues de l'Examen détaillé des fonctions administratives et de soutien et prévoient notamment plusieurs activités destinées à rationaliser et à améliorer les systèmes administratifs. Le fonctionnement du Centre de services communs (CSC) sera amélioré et la fonction des dossiers courants sera examinée en vue de l'automatiser davantage. Une nouvelle unité d'impression et de distribution sera mise en place, et une série d'améliorations relatives aux processus d'achat au Siège et sur le terrain seront introduites. Les systèmes administratifs continueront à être rationalisés, compte tenu également des résultats de l'examen externe en cours des activités administratives de la Direction générale. Un projet pilote de gestion des risques sera mené à bien. Il permettra d'évaluer la structure et le cadre actuels de gestion des risques de la FAO, de mettre en évidence les lacunes et de fournir des éléments utiles à l'élaboration d'un cadre de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation, qui contiendra les éléments nécessaires pour améliorer de manière continue les capacités de la FAO en la matière. L'application des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) permettra d'améliorer la transmission d'informations financières et partant, de renforcer la confiance des Membres et des donateurs. Par ailleurs, l'amélioration des politiques, des processus et des systèmes d'information, sur le terrain, permettront de rehausser la qualité des données financières auxquelles le personnel des bureaux décentralisés a accès, favorisant ainsi une meilleure prise de décision et gestion des risques.
- **Meilleure articulation des besoins des Membres grâce à une gouvernance et à un contrôle efficaces:** la fonction d'évaluation sera encore renforcée, notamment en ce qui concerne son rôle consultatif pour la gestion axée sur les résultats, la programmation et l'établissement du budget. Les programmes pluriannuels de travail du Conseil, des comités du Conseil et des Conférences régionales seront affinés. Les organes directeurs compétents poursuivront l'examen des fonctions et du mandat du Comité de l'éthique qu'il est proposé de créer.

E. Incidence de la réforme sur le réseau des bureaux décentralisés

29. Le PAI a rappelé que pour réaliser ses objectifs stratégiques, la FAO devait maintenir une solide présence au travers des bureaux décentralisés afin de proposer ses services à ses membres avec toute la souplesse nécessaire et de travailler réellement comme une organisation détentriche de connaissances. La Direction de la FAO a également été priée de déléguer davantage de pouvoirs aux bureaux décentralisés et de faire participer le personnel de ces bureaux au système d'évaluation des performances axé sur les résultats. En outre, le PAI a exigé que la FAO modifie profondément la structure de sa gouvernance, notamment en intégrant les Conférences régionales aux organes directeurs. En 2009, les Membres ont porté une grande attention à la décentralisation, question qui a été abordée lors de quatre réunions formelles et deux réunions informelles.

Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de Bureaux décentralisés**Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI), y compris le Réseau des bureaux décentralisés****Actions du PAI ayant une influence directe sur la décentralisation**

30. La matrice d'actions concernée du PAI comporte 15 mesures. Parmi celles-ci, six ont été menées à bien et neuf sont en cours d'application. Sur ces dernières, trois nécessitent une action des États membres pour que des progrès puissent être accomplis (voir l'annexe III). Les actions ont essentiellement visé les changements ci-après:

- Une plus grande implication des bureaux régionaux dans la prise de décision, la programmation et l'établissement du budget de l'Organisation; notamment avec le transfert des lignes hiérarchiques des représentants de la FAO et des fonctionnaires techniques des régions, placés sous l'autorité des chefs des bureaux régionaux.
- Une rationalisation du système administratif pour améliorer le fonctionnement des bureaux décentralisés en conférant des pouvoirs bien plus importants aux bureaux de pays.
- Un ajustement progressif de l'éventail de compétences du personnel technique des bureaux régionaux et sous-régionaux, et des formations y afférentes, en fonction des nouveaux besoins et priorités.
- La mise en place, dans les bureaux décentralisés, d'un système d'établissement de rapports et de suivi fondé sur la référencement et les performances.
- La modernisation des infrastructures et des systèmes de TIC des bureaux décentralisés afin que leur personnel puisse utiliser les mêmes outils et installations que leurs collègues du Siège.

Autres réformes ayant une incidence sur le réseau des bureaux décentralisés

31. Pour que la décentralisation soit efficace, des progrès doivent impérativement être réalisés dans plusieurs domaines supplémentaires du PAI tels que la réforme de la programmation et de l'établissement du budget, la mise en place progressive de la décentralisation du PCT, la mobilisation de ressources, l'adoption des normes IPSAS, la réforme des conférences régionales, la restructuration du Siège, l'évolution vers une nouvelle culture et la réforme du système administratif et de gestion des ressources humaines. Un grand nombre des changements impulsés par le PAI auront des répercussions importantes sur le processus de décentralisation (voir l'annexe IV). Ils sont présentés ci-après dans leurs grandes lignes.

- Les bureaux décentralisés seront appelés à exercer un rôle plus conséquent dans la planification stratégique, l'établissement des priorités et la mobilisation des ressources. Ils prendront également une part active dans la formulation et l'introduction progressives des domaines d'action prioritaires, ce qui permettra à l'Organisation de mieux répondre à leurs priorités.
- La décentralisation du Programme de coopération technique (PCT) va également améliorer l'aptitude des bureaux décentralisés à répondre rapidement aux besoins des pays, des sous-régions et des régions.
- L'Organisation doublera le nombre des fonctionnaires effectuant la rotation entre le Siège et les bureaux décentralisés afin d'assurer le flux de savoirs et de compétences entre les bureaux, et d'enrichir ainsi les expériences et les connaissances du personnel.
- De plus grandes responsabilités vont être confiées aux Conférences régionales, qui vont devenir des organes directeurs de la FAO. Les Conférences régionales vont

Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de Bureaux décentralisés**Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI), y compris le Réseau des bureaux décentralisés**

assurer une plus grande cohérence entre les domaines prioritaires de la FAO au niveau des régions et les objectifs stratégiques mondiaux de l'Organisation.

- Des partenariats plus étroits faciliteront la collaboration avec les organisations régionales et permettront à la FAO de mieux aligner ses actions sur celles des autres équipes de pays des Nations Unies. Les possibilités de coopération avec les institutions nationales et les entités du secteur privé seront également plus nombreuses.
- La réforme des politiques de ressources humaines sera poursuivie, l'accent étant mis sur une meilleure évaluation et gestion des performances, sur la formation des responsables, sur la communication d'informations, sur un appui plus solide à la restructuration et sur des mesures de rationalisation.

Le Secrétariat, en sus des actions du PAI présentées ci-dessus, élabore actuellement des documents stratégiques sur le renforcement des capacités et la gestion des informations et des connaissances, lesquels permettront d'améliorer le travail des bureaux décentralisés dans ces domaines.

Incidence sur les bureaux régionaux

32. Le renforcement des pouvoirs des bureaux régionaux constitue l'une des principales évolutions découlant de la décentralisation de la FAO. En collaboration s'il y a lieu avec les bureaux sous-régionaux, qui en font partie intégrante, ils assument désormais de nouvelles responsabilités: i) superviser les bureaux de pays, y compris la gestion des ressources du réseau des représentants de la FAO; ii) gérer dans leur région respective, des programmes autres que d'urgence entrepris au titre du PCT; iii) conduire le processus de planification stratégique, de programmation et de budgétisation dans la région; iv) superviser les fonctionnaires techniques régionaux; v) organiser des conférences régionales renforcées, et leur offrir les services requis; vi) encadrer les partenariats, en particulier avec les organisations régionales; et vii) soutenir les bureaux de pays pour les questions liées aux réformes du système des Nations Unies. À la Conférence de 2009, le CoC-EEI a recommandé que le financement des bureaux régionaux soit à la mesure de leurs nouvelles responsabilités.

Vision à moyen et long terme de la structure et du fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés de la FAO

33. Le point 3.84 du PAI a demandé à la Direction de la FAO de mener un examen du réseau des bureaux de pays sur la base d'un certain nombre de critères. L'objectif était de s'assurer, au minimum, de combler le déficit budgétaire structurel du réseau en optant pour d'autres formes de présence dans les pays. L'analyse des critères, telle que menée par la Direction, a fait l'objet de quatre réunions des groupes de travail du CoC-EEI en 2009. Malgré de longs débats, aucun accord n'a pu être trouvé à ce sujet. Dans l'intervalle, le CoC-EEI, puis la Conférence, sont convenus de combler le déficit budgétaire structurel des bureaux de pays en supprimant la réduction prévue au titre des vacances de postes, c'est-à-dire en éliminant l'abattement pour délai de recrutement pour le budget du réseau de représentants de la FAO. Ils ont également adopté les mesures intérimaires proposées par la Direction, à savoir: la nomination de coordonnateurs des secours d'urgence en tant que fonctionnaires chargés des représentations de la FAO, si possible et avec l'accord préalable des bailleurs de fonds concernés; la nomination des actuels représentants de la FAO à des postes vacants dans les bureaux régionaux et sous-régionaux; et l'attribution des

**Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de
Bureaux décentralisés****Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de
la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre
du Plan d'action immédiate (PAI), y compris le Réseau des bureaux décentralisés**

fonctions de représentants de la FAO à des fonctionnaires techniques régionaux et sous-régionaux.

34. Dans ce contexte, le CoC-EEI a demandé à ses réunions de 2009, appuyé en cela par la Conférence de novembre 2009, que la Direction prépare pour examen par les Conférences régionales une vision à moyen et à long terme de la structure et du fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés, à la lumière des actions du PAI en matière de décentralisation. Un projet de document est communiqué à cet effet sous la forme d'additif, pour discussion par les Conférences régionales. Après réception des contributions des conférences régionales, la Direction de la FAO présentera en 2010 des propositions aux organes directeurs compétents, pour examen et prise de décision.

**Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de
Bureaux décentralisés**

**Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de
la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre
du Plan d'action immédiate (PAI), y compris le Réseau des bureaux décentralisés**

Annexe I

**RÉSOLUTION 3/2009
Ouvertures de crédits budgétaires 2010-11**

LA CONFÉRENCE,

Ayant examiné le Programme de travail et budget présenté par le Directeur général;

Soulignant la nécessité de protéger les programmes techniques et économiques;

Ayant examiné les ouvertures nettes de crédits de 990 200 000 USD, proposées pour l'exercice financier 2010-11 au taux de change de 2008-09 de 1 EUR = 1,36 USD, ce qui suppose des dépenses de 431 550 000 USD et 410 813 000 EUR;

Ayant considéré que les crédits nets ci-dessus équivalent à 1 000 526 000 USD au taux de change de 1 EUR = 1,38 USD établi pour le budget 2010-11, après conversion de la portion en EUR;

1. **Approuve** le Programme de travail proposé par le Directeur général pour 2010-11, comme suit:
 - a) Des crédits budgétaires sont ouverts, au taux de change de 1 EUR = 1,38 USD, comme suit:

		USD
Chapitre 1:	A – Intensification durable de la production agricole	50 370 000
Chapitre 2:	B – Accroissement de la production animale	32 566 000
Chapitre 3:	C – Gestion et utilisation durables des ressources halieutiques et aquacoles	57 090 000
Chapitre 4:	D – Amélioration de la qualité et de la sécurité sanitaire des aliments à tous les stades de la filière alimentaire	25 337 000
Chapitre 5:	E – Gestion durable des forêts et des arbres	43 569 000
Chapitre 6:	F - Gestion durable des terres, des eaux et des ressources génétiques et meilleures réponses aux défis mondiaux liés à l'environnement ayant une incidence sur l'alimentation et l'agriculture	54 645 000
Chapitre 7:	G - Environnement porteur pour les marchés afin d'améliorer les moyens d'existence et le développement rural	41 612 000
Chapitre 8:	H – Amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition	60 509 000
Chapitre 9:	I - Meilleure préparation et réponse efficace aux menaces et situations d'urgence alimentaires et agricoles	7 848 000
Chapitre 10:	K - Équité hommes-femmes pour l'accès aux ressources, aux biens, aux services et à la prise de décisions dans les zones rurales	10 284 000
Chapitre 11:	L - Accroissement et amélioration de l'efficacité des investissements publics et privés dans l'agriculture et le développement rural	38 643 000
Chapitre 12:	X – Collaboration efficace avec les États Membres et les parties prenantes	225 457 000

**Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de
Bureaux décentralisés**

**Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de
la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre
du Plan d'action immédiate (PAI), y compris le Réseau des bureaux décentralisés**

Chapitre 13:	Y – Administration efficace et efficiente	122 914 000
Chapitre 14:	Bureaux des représentants de la FAO	88 204 000
Chapitre 15:	Programme de coopération technique	111 694 000
Chapitre 16:	Imprévus	600 000
Chapitre 17:	Dépenses d'équipement	27 118 000
Chapitre 18:	Dépenses de sécurité	24 866 000
	Gains d'efficacité supplémentaires non identifiés	(12 400 000)
	Économies ponctuelles	(10 400 000)
	Total ouverture de crédits (chiffre net)	1 000 526 000
Chapitre 19:	Transfert au Fonds de péréquation des impôts	98 092 000
	Total ouverture de crédits (chiffre brut)	1 098 618 000

- b) Les crédits budgétaires (chiffre net) ouverts au paragraphe a) ci-dessus comprennent un montant de 39 600 000 USD destiné à la mise en œuvre du Plan d'action immédiate, dont un montant estimatif de 18 200 000 USD pour les coûts ordinaires et 21 400 000 USD pour les coûts d'investissement, figurant dans le rapport du CoC-EEI à la Conférence de la FAO sur le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (C 2009/7).
- c) Les crédits budgétaires (chiffre net) ouverts au paragraphe a) ci-dessus, après déduction du montant estimé des Recettes accessoires (5 000 000 USD) moins 2 500 000 USD à reporter de l'exercice 2008-09 (voir plus loin le paragraphe 2), seront couverts par les contributions ordinaires des États Membres, pour un montant total de 993 026 000 USD, pour l'exécution du Programme de travail.
- d) Ces contributions sont fixées en USD et en EUR et comprennent 424 050 000 USD et 410 813 000 EUR. Cela traduit une répartition de 43,1 pour cent en USD et 56,9 pour cent en EUR pour les ouvertures de crédits (nettes), et 100 pour cent en USD pour les recettes diverses et les reports de l'exercice 2008-09.
- e) Un montant supplémentaire de 14 100 000 USD destiné à financer les obligations au titre de l'assurance maladie après cessation de service sera également couvert par les contributions ordinaires des États Membres. Les contributions sont fixées en USD et en EUR, à raison d'une répartition de 32,6 pour cent en USD et 67,4 pour cent en EUR, de sorte qu'elles se monteront à 4 597 000 USD et à 6 861 000 EUR.
- f) Les contributions totales dont sont redevables les États Membres, servant à financer l'exécution du Programme de travail approuvé et l'amortissement de l'assurance maladie après cessation de service s'élèveront à 428 647 000 USD et à 417 674 000 EUR. Les contributions dont sont redevables les États Membres en 2010 et en 2011 seront versées conformément au barème adopté par la Conférence à sa trente-sixième session.
- g) Pour le calcul de la contribution effectivement due par chaque État Membre, un montant supplémentaire sera exigible, par l'intermédiaire du Fonds de péréquation des impôts, pour tout État Membre qui perçoit des impôts sur les traitements, émoluments et indemnités versés par la FAO aux fonctionnaires, impôts que

**Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de
Bureaux décentralisés****Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de
la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre
du Plan d'action immédiate (PAI), y compris le Réseau des bureaux décentralisés**

l'Organisation rembourse aux fonctionnaires intéressés. Un montant provisionnel de 7 800 000 USD a été prévu à cette fin.

2. **Autorise** le Directeur général à virer tout solde non dépensé, à hauteur de 2 500 000 USD au titre de l'ouverture de crédits pour 2008-09 provenant d'autres chapitres budgétaires en faveur du Chapitre 17 (Dépenses d'équipement), tout solde non dépensé afférent au Chapitre 17 devant être reporté sur l'exercice suivant conformément à l'Article 6.11 du Règlement financier. Les montants précis virés seront communiqués par le Directeur général au Comité financier à sa session d'avril 2010 dans le rapport final sur l'exécution du budget pour 2008-09.
3. **Invite** le Directeur général à communiquer au Comité financier les ajustements en cours du Programme de travail pour les gains d'efficacité supplémentaires non identifiés et les économies ponctuelles s'élevant à 22 800 000 USD visés au paragraphe 1 a) plus haut, qui, actuellement, ne sont pas pris en compte dans la structure par chapitre, en notant que les virements, qui sont effectués à l'intérieur d'un chapitre ou d'un chapitre à l'autre, nécessaires pour mettre en œuvre les propositions, seront traités conformément à l'Article 4.5 du Règlement financier.
4. **Encourage** les Membres à verser des contributions volontaires pour faciliter l'exécution du programme de travail unifié en liaison avec le cadre des résultats.

**Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de
Bureaux décentralisés****Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de
la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre
du Plan d'action immédiate (PAI), y compris le Réseau des bureaux décentralisés**

Annexe II**Liste des principaux amendements apportés par la Conférence aux Textes fondamentaux de
l'Organisation pour la mise en œuvre du PAI**

- Conférences régionales
- Nouvelle date de la session de la Conférence
- Lignes hiérarchiques des Comités techniques et des Conférences régionales
- Président indépendant du Conseil
- Modifications apportées aux fonctions du Conseil
- Cycle révisé de la préparation du Programme et budget et des sessions des organes directeurs et suppression du sommaire du Programme de travail et budget
- Comité du Programme
- Comité financier
- Comité des questions constitutionnelles et juridiques
- Comité des produits
- Comité de l'agriculture
- Comité de la sécurité alimentaire mondiale
- Nomination du Directeur général
- Délégation de pouvoirs par le Directeur général
- Nomination aux postes de Directeur général adjoint

**Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de
Bureaux décentralisés**

**Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de
la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI),
y compris le Réseau des bureaux décentralisés**

Annexe III

État d'avancement des actions du PAI rattachées au projet 6 relatif à la décentralisation

Action du PAI	Résultat attendu	État d'avancement	Observations
3.76	Le Comité du Programme et le Comité financier aident le Conseil à assurer le contrôle des politiques pour tous les aspects de la décentralisation, et notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate.	En cours	En 2009, le CoC-EEI a assuré le suivi des questions relatives à la décentralisation.
3.77	Organiser des réunions de direction de haut niveau auxquelles les Sous-Directeurs généraux et les Représentants régionaux peuvent participer par liaison télévisuelle.	Action menée à bien	Ce travail se poursuit.

**Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de
Bureaux décentralisés**

**Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de
la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI),
y compris le Réseau des bureaux décentralisés**

3.78	Placer les fonctionnaires techniques décentralisés travaillant dans les bureaux régionaux sous l'autorité directe des Représentants régionaux et Sous-Directeurs généraux ou, si cela est plus approprié pour le personnel sous-régional, sous celle des coordonnateurs sous-régionaux.	Action menée à bien	Le Directeur général a diffusé une note d'information sur la mise en œuvre des nouvelles lignes hiérarchiques.
3.79	Veiller à ce que les Sous-Directeurs généraux et représentants régionaux participent pleinement à la programmation et à l'établissement du budget.	Action menée à bien	Le rôle des Sous-Directeurs généraux et des Représentants régionaux s'est considérablement renforcé dans la préparation du Plan à moyen terme (PMT) et du Programme de travail et budget (PTB) pour 2010-11. Il sera plus important encore pour la préparation du PTB 2012-13.
3.80	Transférer vers les représentants régionaux et Sous-Directeurs généraux les responsabilités budgétaires et programmatiques des fonctionnaires techniques	Action menée à bien	Cette action a déjà été réalisée pour la préparation du PTB et du PMT pour 2010-11.
3.81	Transférer aux représentants régionaux et Sous-Directeurs généraux la responsabilité première des aspects techniques et de fond de la supervision des représentants de la	Action menée à bien	Les représentants de la FAO sont désormais placés sous l'autorité directe des Sous-Directeurs régionaux et des représentants régionaux. Le Bureau d'appui à la

**Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de
Bureaux décentralisés**

**Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de
la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI),
y compris le Réseau des bureaux décentralisés**

	FAO avec, si nécessaire, une ligne de compte rendu au Sous-Directeur général, par l'intermédiaire du coordonnateur sous-régional. Une unité au sein du bureau chargé des opérations s'occupera de la coordination générale, de la liaison entre les régions, etc.		décentralisation a été mis en place pour assurer les tâches de coordination, de liaison, etc.
3.82	Revoir toutes les délégations de pouvoirs vers les bureaux décentralisés ainsi que les procédures de contrôle.	En cours	Les délégations de pouvoirs en matière d'achats et de lettres d'accord ont été revues et des activités de formation sont en cours à ce titre. D'autres délégations sont prévues.
3.83	Retirer aux bureaux sous-régionaux leurs responsabilités administratives pour leur permettre d'opérer pleinement en qualité d'unités d'appui technique aux pays de la sous-région.	Action menée à bien	Les bureaux sous-régionaux n'ont aucune responsabilité administrative vis-à-vis des bureaux de pays.
3.84	Rationaliser la couverture des bureaux de pays.	En cours	Quatre documents comportant une section sur la couverture des pays ont été soumis au CoC-EEI en 2009. Aucun accord n'a été trouvé à ce sujet et il a été demandé à la Direction de la FAO de préparer une vision à moyen et à long terme de la structure et du fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés. Dans l'intervalle, le CoC-EEI, puis la Conférence, sont convenus de

**Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de
Bureaux décentralisés**

**Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de
la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI),
y compris le Réseau des bureaux décentralisés**

			<p>comblent le déficit budgétaire structurel des bureaux de pays en supprimant la réduction prévue au titre des vacances de postes, c'est-à-dire en éliminant l'abattement pour délai de recrutement pour le budget du réseau de représentants de la FAO. Ils ont également adopté les mesures intérimaires proposées par la Direction, à savoir: la nomination de coordonnateurs des secours d'urgence en tant que fonctionnaires chargés des représentations de la FAO, si possible et avec l'accord préalable des bailleurs de fonds concernés; la nomination des actuels représentants de la FAO à des postes vacants dans les bureaux régionaux et sous-régionaux; et l'attribution de fonctions de représentants de la FAO à des fonctionnaires techniques régionaux et sous-régionaux.</p>
3.85	<p>Adapter la composition des effectifs des bureaux sous-régionaux et régionaux, conformément aux besoins prioritaires, évalués en fonction des bureaux du système des Nations Unies</p>	<p>Action menée à bien</p>	<p>L'examen de l'éventail des compétences a été mené à bien et ses conclusions intégrées au PTB 2010-2011. Les modifications seront mises en œuvre progressivement, au fil de l'exercice biennal. Un nouvel examen de ce type sera conduit dans le cadre de la préparation du PTB 2012-13</p>

**Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de
Bureaux décentralisés**

**Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de
la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI),
y compris le Réseau des bureaux décentralisés**

3.86	Définir plus clairement la couverture du Bureau régional pour le Proche-Orient	En cours	Un document sur ce sujet a été communiqué en 2009 au CoC-EEI, lequel a par la suite demandé au Groupe régional pour le Proche-Orient de se pencher sur cette question.
3.87	Revoir les descriptions de poste, les profils de compétences (notamment en matière de politiques) ainsi que les procédures de recrutement et d'évaluation des performances (processus de concours ouvert) pour les Sous-Directeurs régionaux, les coordonnateurs sous-régionaux et les représentants de la FAO	En cours	Le profil de poste des représentants de la FAO, des représentants régionaux et des coordonnateurs sous-régionaux a été revu, comme en attestent les derniers avis de vacance de poste. La Division de la gestion des ressources humaines et le Bureau d'appui à la décentralisation procéderont à un examen plus approfondi des compétences requises.
3.88	Mettre en place pour les bureaux décentralisés des critères d'évaluation et un système de contrôle et d'établissement de rapports fondé sur les performances.	En cours	Des travaux sont en cours pour définir le nouveau système et ses liens avec la gestion axée sur les résultats.
3.89	Renforcer la formation du personnel.	En cours	Une nouvelle stratégie de formation est en cours d'élaboration.

**Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de
Bureaux décentralisés**

**Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de
la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI),
y compris le Réseau des bureaux décentralisés**

3.90	Amélioration de l'infrastructure de TCI et appui fonctionnel aux Systèmes d'information pour les bureaux décentralisés	En cours	Des mesures ont été prises pour résoudre les problèmes de bande passante rencontrés par certains bureaux. De plus, un système de vidéoconférence de haute définition sera mis en place au Siège ainsi que dans les bureaux régionaux et sous-régionaux.
3.95	Transférer les fonctions du Bureau de la coordination et de la décentralisation aux Bureaux régionaux et sous-régionaux et à une unité de coordination du bureau responsable des opérations	Action menée à bien	Les fonctions du Bureau de la coordination et de la décentralisation ont été transférées aux bureaux régionaux et à la nouvelle unité (le Bureau d'appui à la décentralisation).

**Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de
Bureaux décentralisés**

**Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de
la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI),
y compris le Réseau des bureaux décentralisés**

Annexe IV.**État d'avancement des actions du PAI relatives à la décentralisation mais non rattachées au projet 6.**

Actions du PAI	Numéro de projet	Nom du projet ou de l'action du PAI	Éléments intéressant la décentralisation	État
2.52 à 2.55	1	Réforme des organes directeurs	Amendement des Textes fondamentaux afin de modifier le statut, les fonctions, les structures hiérarchiques et les méthodes de travail des Conférences régionales.	En novembre 2009, la Conférence a adopté des amendements aux Textes fondamentaux qui prévoient pour les Conférences régionales de nouvelles responsabilités et de nouvelles méthodes de travail. Les régions auront ainsi davantage de poids dans les décisions prises par la FAO.

Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de Bureaux décentralisés

Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI), y compris le Réseau des bureaux décentralisés

Actions du PAI	Numéro de projet	Nom du projet ou de l'action du PAI	Éléments intéressant la décentralisation	État
3.1 à 3.11	3	Réforme de la programmation, de la budgétisation et de la gestion axée sur les résultats.	Les contributions ordinaires et les ressources extrabudgétaires seront administrées dans un seul et même programme de travail. Les documents du programme et du budget seront établis sur la base d'une structure hiérarchique axée sur les résultats qui fera à ce titre l'objet de contrôles et d'évaluations.	Le PTB et le PMT 2010-11 que la Conférence a approuvés à sa session de 2009 englobent les contributions ordinaires et extrabudgétaires et sont basés sur les cadres de résultats. La gestion axée sur les résultats concerne également les bureaux régionaux et sous-régionaux. Les bureaux de pays seront familiarisés avec cette nouvelle méthode de programmation, d'abord au deuxième semestre de 2010, par le biais d'un projet pilote, puis progressivement durant le reste de l'exercice biennal et en 2012-13.

Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de Bureaux décentralisés

Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI), y compris le Réseau des bureaux décentralisés

Actions du PAI	Numéro de projet	Nom du projet ou de l'action du PAI	Éléments intéressant la décentralisation	État
3.12 à 3.21	4	Mobilisation et gestion des ressources	La stratégie de mobilisation des ressources s'intéresse aux moyens de mobiliser des contributions ordinaires et extrabudgétaires pour les priorités convenues dans les objectifs stratégiques, en vue d'en améliorer le contrôle par les organes directeurs, d'augmenter la part de ressources communes ou non liées, de mieux cibler les contributions et d'en renforcer l'impact et de réduire les coûts de transaction.	La stratégie a été adoptée par la Conférence en novembre 2009, pour un lancement en 2010-11. Elle englobe les domaines d'action prioritaires, les cadres nationaux de priorités à moyen terme et les domaines régionaux et sous-régionaux d'action prioritaire. Sa mise en œuvre s'inscrit dans le processus de planification à moyen terme. La stratégie est encore en chantier et sera examinée de nouveau par le Comité financier et le Comité du Programme en 2010-11. Sept domaines d'action prioritaires ont été approuvés, ce qui contribuera à mobiliser des financements extrabudgétaires pour 45 des 49 résultats de l'Organisation. Le rôle des bureaux décentralisés en matière de mobilisation des ressources est actuellement réexaminé. Cela devra permettre de mieux canaliser lesdites ressources vers les priorités nationales, sous-régionales et régionales relevant des

**Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de
Bureaux décentralisés**

**Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de
la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI),
y compris le Réseau des bureaux décentralisés**

Actions du PAI	Numéro de projet	Nom du projet ou de l'action du PAI	Éléments intéressant la décentralisation	État
				domaines d'action prioritaires de la FAO.
3.22 à 3.29	5	Programme de coopération technique	La responsabilité des affectations au titre du PCT sera dévolue aux Sous-Directeurs régionaux et représentants régionaux et, à l'échelle nationale, aux représentants de la	Le transfert de responsabilités est terminé. Des orientations ont été formulées et des formations ont été dispensées dans les régions et les sous-régions.

Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de Bureaux décentralisés

Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI), y compris le Réseau des bureaux décentralisés

Actions du PAI	Numéro de projet	Nom du projet ou de l'action du PAI	Éléments intéressant la décentralisation	État
		(PCT)	FAO.	
3.104 à 3.118	8	Partenariats	Des liens de collaboration doivent être noués avec les différentes institutions compétentes pour atteindre les objectifs communs.	Une note relative à la stratégie sur les partenariats à l'échelle de l'Organisation a été approuvée et les actions relatives à sa mise en œuvre ont débuté. La stratégie permettra de renforcer les partenariats avec les organisations régionales, d'aider la FAO à mieux aligner ses actions sur celles des autres équipes de pays des Nations Unies, et de multiplier les possibilités de coopération avec les institutions nationales et les entités du secteur privé.
3.38 à 3.41	9	Réforme des systèmes admini-	Ce projet confère aux bureaux décentralisés des pouvoirs plus étendus en matière d'achats (révision de la section 502 du Manuel) et rationalise les pouvoirs relatifs aux lettres	La version révisée de la section concernée du Manuel a été publiée fin 2009 et son application a débuté le 1 ^{er} janvier 2010. Les pouvoirs des représentants de la FAO sont

Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de Bureaux décentralisés

Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI), y compris le Réseau des bureaux décentralisés

Actions du PAI	Numéro de projet	Nom du projet ou de l'action du PAI	Éléments intéressant la décentralisation	État
		stratifs et de gestion	d'accord (révision de la section 507 du Manuel).	aujourd'hui deux fois plus étendus en matière d'achats locaux. Un site Internet a été mis en place à ce sujet et des instructions leur ont été communiquées. Une formation est en cours et prendra fin en 2010. Les bureaux décentralisés vont ainsi disposer d'une plus grande capacité d'action et devront directement rendre compte de leur action.
3.42	11a	Normes comptables internationales du secteur public	Les processus, procédures et systèmes des bureaux décentralisés sont actuellement harmonisés avec les normes IPSAS. La nouvelle solution qui va remplacer le système de comptabilité actuellement utilisé sur le terrain couvrira les besoins des bureaux décentralisés en matière d'archivage, de comptabilité et de communication des opérations financières.	Conformément au projet de plan, le personnel concerné des bureaux décentralisés a reçu une aide dans le cadre projet sur les normes IPSAS. Une enquête a été menée auprès des utilisateurs des bureaux de pays en décembre 2009. L'architecture technique est aujourd'hui à l'étude.

Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de Bureaux décentralisés

Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI), y compris le Réseau des bureaux décentralisés

Actions du PAI	Numéro de projet	Nom du projet ou de l'action du PAI	Éléments intéressant la décentralisation	État
3.30 à 3.32	13	Change-ment de culture	Créer une équipe chargée du changement de culture et composée de groupes provenant de toutes les régions et de tous les niveaux, afin d'élaborer et d'appliquer une vision interne de la culture de la FAO.	L'équipe chargée du changement de culture a été formée. Elle a élaboré une vision pour l'Organisation, laquelle a été adoptée le 5 novembre 2009. L'équipe a proposé un certain nombre d'actions, concernant notamment: i) les reconnaissances et les récompenses, ii) l'évolution des carrières et iii) la mise en place d'un environnement de travail ouvert.

Vers une vision de la structure et du fonctionnement du Réseau de Bureaux décentralisés

Questions découlant du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire et de la trente-sixième session de la Conférence de la FAO, notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI), y compris le Réseau des bureaux décentralisés

Actions du PAI	Numéro de projet	Nom du projet ou de l'action du PAI	Éléments intéressant la décentralisation	État
3.59 à 3.75	14	Ressources humaines	Un cadre de stratégie de gestion des ressources humaines révisé, un document qui pourra faire l'objet de modifications et de mises à jour à tout moment, s'intéressera aux six aspects suivants: évaluation et gestion des performances, formation des dirigeants, communication d'informations sur la gestion, nouvelle politique en matière de ressources humaines, appui à la restructuration et initiatives de rationalisation.	Une politique de mobilité du personnel est à l'étude et devrait être mise en œuvre courant 2010. Le système de gestion et d'évaluation des performances est en place dans la plupart des bureaux décentralisés. Les chefs des bureaux décentralisés se rendent désormais régulièrement au Centre de perfectionnement des cadres FAO/PAM/FIDA pour y suivre une formation et un projet d'école virtuelle de la FAO est en cours. Un accord a été conclu avec le PAM concernant des services d'enseignement en ligne et l'on effectue un choix entre les cours proposés au sein des autres institutions des Nations Unies. Des efforts continuent d'être déployés pour assurer une représentation équitable des deux sexes et des diverses régions au sein du personnel de l'Organisation.

Introduction

35. 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.

36. 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.

37. 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.

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

38. 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 »².

² CL 106/2, paragraphe 24.

Structure et fonctionnement du réseau de bureaux décentralisés

39. **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.

40. **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.

41. **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.

42. **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 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.

43. **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.

**Vers une vision de la structure et du fonctionnement
du Réseau de Bureaux décentralisés**

44. **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

45. 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 recommandations³. 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)

46. 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 décentralisation⁴. 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 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.

³ PC 92/6 a) – FC 108/18.

⁴ Document PC 94/3 – FC 100/26.

**Vers une vision de la structure et du fonctionnement
du Réseau de Bureaux décentralisés**

- **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.

47. **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

48. 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 définie⁵, dont certains sont décrits ci-après.

49. **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 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.

⁵ 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).

**Vers une vision de la structure et du fonctionnement
du Réseau de Bureaux décentralisés**

50. **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.

51. **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.

52. **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.

53. **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.

**Vers une vision de la structure et du fonctionnement
du Réseau de Bureaux décentralisés**

54. **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

55. 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.

56. **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

57. 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

58. 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

59. 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.

**Vers une vision de la structure et du fonctionnement
du Réseau de Bureaux décentralisés****Contexte**

60. En novembre 2005, la Conférence a approuvé la création d'un Centre des services communs unique au niveau mondial (CSC), à l'appui de la rationalisation des processus administratifs et financiers visant à réaliser de nouveaux gains d'efficacité et à améliorer les politiques et les procédures de gestion des ressources humaines. Conformément à la résolution adoptée en ce sens par la Conférence, le Service d'appui à la gestion du Siège et les unités administratives de soutien des bureaux régionaux ont été regroupés en une seule structure constituée d'un CSC basé à Budapest (Hongrie), d'un centre de coordination au Siège et de deux pôles du CSC à Santiago et Bangkok, l'idée étant d'assurer la couverture des trois principaux fuseaux horaires dans lesquels la FAO conduit ses opérations.

61. Le présent document décrit la structure en place et dresse un premier bilan du fonctionnement du CSC, en prévision de l'examen approfondi du fonctionnement des pôles prévu en 2010 et d'un exercice d'évaluation qui pourrait déboucher, à terme, sur une nouvelle restructuration.

Fonctions du Centre de services communs

62. La création du CSC avait pour objectif de transférer dans des lieux d'affectation où les coûts sont moins élevés les opérations administratives courantes qui représentent une part importante de la charge de travail, reposent sur des règles établies et convenues et sur des procédures types, sont de faible importance stratégique et ne dépendent pas d'un emplacement géographique particulier. Parmi ces opérations, figurent les services relatifs au personnel, les avances pour frais de voyage, les demandes de remboursement de frais de voyage et les écritures comptables, les lettres d'accord, le traitement des factures, les transactions liées aux achats de fournitures de bureau, les inventaires et l'assistance aux utilisateurs des services.

63. La configuration retenue supposait de redéployer ces différentes fonctions entre les trois pôles du CSC de Bangkok, Santiago et Budapest, qui sont situés dans trois fuseaux horaires différents, de manière à pouvoir répondre aux besoins du personnel décentralisé de la FAO dans les langues de travail requises. Les pôles sont situés dans des villes disposant d'installations de qualité et d'infrastructures d'information et de communication fiables. Pour garantir la qualité des services partout dans le monde, un centre de coordination auquel les trois pôles sont directement rattachés a été mis en place au Siège.

64. Avant la création du CSC, les services de gestion des ressources humaines et de voyage étaient assurés par l'ancien Service d'appui à la gestion du Siège et par les unités administratives de soutien des bureaux régionaux. Depuis la mise en place du CSC, le pôle de Budapest assure les services de gestion des ressources humaines et de voyage pour l'Europe et l'Asie centrale (Siège compris) et pour l'Afrique et le Proche-Orient. Les pôles de Santiago et de Bangkok font de même pour les régions Amérique latine et Caraïbes et Asie-Pacifique.

65. Le bureau de Budapest s'est également vu confier un certain nombre de services jusqu'alors gérés au Siège, à savoir l'appui aux utilisateurs des systèmes administratifs et le traitement des bons de commande et, pour le compte du Siège, le traitement des écritures comptables et des factures ainsi que la gestion des instructions bancaires des fournisseurs et des montants exigibles du personnel.

**Vers une vision de la structure et du fonctionnement
du Réseau de Bureaux décentralisés**

Création des pôles

66. Le choix du lieu d'implantation du principal pôle du CSC s'est porté sur Budapest à l'issue d'un processus d'examen minutieux. Le fait que le gouvernement hongrois ait offert des conditions particulièrement intéressantes, et notamment la remise à neuf des locaux du ministère de l'agriculture, est un des facteurs qui ont pesé dans cette décision. Les avantages proposés, alliés à la différence entre les coûts de personnel à Budapest et dans d'autres lieux d'affectation, ont fait pencher la balance en faveur de la proposition du gouvernement hongrois, jugée plus efficace et moins onéreuse. L'accord conclu avec la République de Hongrie en vue de l'installation du pôle à Budapest a été signé au début de 2007.

67. La structure proposée pour le pôle de Budapest et les changements à apporter au fonctionnement des bureaux de Bangkok et de Santiago ont fait l'objet du document CL 131/18, daté de novembre 2006, qui prévoyait notamment une réduction nette de 72 postes au Siège (pour ne conserver qu'un petit centre de coordination) et à une réduction nette de 20 postes dans les bureaux régionaux pour l'Afrique (RAF) et le Proche-Orient (RNE). La proposition devait également entraîner la création de 72 postes à Budapest et de cinq postes supplémentaires dans les pôles des bureaux régionaux pour l'Amérique latine et les Caraïbes (RLC) et l'Asie-Pacifique (RAP), soit au total une réduction nette de 15 postes.

68. La structure définitive du CSC décrite dans le PTB 2008-09 se présentait comme suit:

Tableau 1. Dotation en personnel du Centre de services communs, 2008-2009

Emplacement/Unité		Effectifs ETP		Total
Siège		Personnel du cadre organique	Services généraux	
	AFDS	16	17	33
Pôles régionaux				
	Bangkok	1	12	13
	Santiago	1	10	11
	Budapest	9	86	95*
Total		27	125	152

* dont 72 postes permanents et 23 postes temporaires

69. La décision de la FAO va dans le sens des dispositions prises par d'autres organisations publiques et privées, qui sont nombreuses à avoir établi des CSC dans des lieux où les coûts sont moins élevés, afin de tirer parti de coûts de personnel plus faibles. Dans le cas de la FAO, les économies découlant du transfert de 72 postes de Rome à Budapest sont de l'ordre de 8 millions d'USD par exercice biennal.

70. La mise en place du CSC à Budapest s'est étalée sur la période 2008-2009, et la plupart des services étaient opérationnels dès la fin de 2008. En janvier 2008, les pôles du CSC de Bangkok et de Budapest étaient également entièrement opérationnels, et le pôle de Budapest a été ouvert avec un premier effectif de 25 personnes. Le Service d'appui à la gestion du Siège et les unités administratives de soutien des bureaux régionaux pour l'Afrique et le Proche-Orient ont fermé, et tous les effectifs ont été redéployés avec succès.

**Vers une vision de la structure et du fonctionnement
du Réseau de Bureaux décentralisés**

Évaluations externes du CSC

71. En 2008 et 2009, deux importants cabinets de consultants ont entrepris un premier examen de la configuration actuelle des pôles du CSC. L'Examen détaillé réalisé par le cabinet Ernst & Young¹ n'a pas donné lieu à une étude approfondie du CSC, mais a néanmoins débouché sur une recommandation préconisant la mise en place d'une structure unique (comme c'est le cas aujourd'hui) et la délocalisation de certains services. Un second cabinet de consultants² a effectué une analyse plus détaillée des effectifs en poste à Rome et à Budapest. En comparant les indicateurs relatifs à la charge de travail des services avant et après la mise en place du CSC, les consultants ont constaté que le nombre d'opérations par équivalent temps plein (ETP) était de une fois et demie à deux fois plus élevé à Budapest qu'à Bangkok et à Santiago, et que le volume des opérations traitées par la FAO à l'échelle mondiale était faible au regard des normes sectorielles applicables aux structures multi-pôles. Ils ont également remarqué que le temps de réaction moyen du CSC était supérieur à 24 heures par opération, et que la question des fuseaux horaires était donc de moindre importance. En conséquence, ils ont recommandé la mise en place d'une structure unique à Budapest. Les consultants ont par ailleurs préconisé le regroupement et la délocalisation de certains des services du siège à Budapest et la suppression des services de traitement des opérations du CSC assurés par le centre de coordination de Rome.

Orientations reçues des Membres

72. En juillet 2009, le Comité financier a examiné un rapport sur l'état d'avancement de la mise en place du CSC à Budapest, dans lequel figuraient notamment des informations sur les services fournis et les économies réalisées, ainsi que les principaux éléments des recommandations découlant de l'Examen détaillé et de la deuxième évaluation externe. Le Comité financier a également été informé du fait que le Secrétariat avait entrepris d'approfondir l'analyse des recommandations formulées à l'issue de la deuxième évaluation externe.

73. Le Comité financier a pris note avec satisfaction des économies réalisées à ce jour (soit plus de 8 millions d'USD par exercice biennal) et des économies potentielles, estimée à 1,8 million d'USD supplémentaires par exercice, qui pourraient découler de la création d'un pôle mondial. Soucieux de voir ces économies et ces gains d'efficacité potentiels se concrétiser, le Comité a vivement souhaité que l'examen interne soit mené à bien. Les conclusions de cet exercice, et les propositions relatives à la mise en place d'un pôle mondial unique devaient être présentées dans le PTB 2010-11. Le Comité s'est félicité des progrès satisfaisants enregistrés dans la mise en place du CSC et a appuyé les efforts menés par l'administration pour améliorer encore l'efficacité et l'efficacité des services qu'il fournit.³

74. Le rapport de la cent trente-septième session du Conseil de la FAO (CL 137 REP) indique que « Le Conseil a pris note de l'examen prévu du Centre de services communs en vue de la création éventuelle d'un pôle mondial du Centre de services communs, comme indiqué dans le PTB 2010-11. Il a souligné que toute décision relative à la fermeture des Centres de services communs de Bangkok et de Santiago devait être précédée d'une étude et d'une analyse approfondies, tenant compte des considérations d'efficacité et d'efficacité. Le Conseil a indiqué qu'il attendait avec intérêt l'ouverture d'un processus d'examen et de prise de décisions transparent et consultatif, fondé sur ces informations détaillées et incluant des consultations avec les Conférences régionales, ainsi qu'avec le Comité financier ». (paragraphe 23).

¹ *FAO Root and Branch Review Final Report*, Ernst & Young, avril 2009.

² *FAO SSC Organizational Review*, Accenture, mai 2009.

³ CL 137/4, paragraphes 68 à 70.

**Vers une vision de la structure et du fonctionnement
du Réseau de Bureaux décentralisés**

75. En novembre 2009, la Conférence a voté une ouverture de crédit correspondant à des gains d'efficacité encore non identifiés d'un montant de 12,4 millions d'USD et aux économies ponctuelles de 10,4 millions d'USD qui doivent être réalisées au cours de l'exercice 2010-11. La Conférence a notamment demandé que les mesures prévues pour réaliser ces économies ne remettent pas en question la mise en œuvre des programmes techniques et économiques de l'Organisation.

Plans pour 2010

76. Conformément aux instructions reçues de ses organes directeurs, la FAO s'est fixé pour mission de fournir des services communs de la manière la plus efficace et efficiente possible, dans tous les bureaux de l'Organisation. Elle s'emploiera à cette fin à évaluer et à mettre en œuvre les recommandations découlant des évaluations externes, en tenant compte, au besoin, des orientations définies par les États Membres.

77. L'Organisation a déjà mis en œuvre, au titre du PTB 2010-11, la recommandation relative à la fermeture du centre de coordination du CSC à Rome; plusieurs postes ont été supprimés, et d'autres ont été transférés à certaines des divisions du Département des services internes, des ressources humaines et des finances (CS). Le poste de Chef du CSC, de classe D-1, sera transféré à Budapest en juillet 2010. Par ailleurs, le Département des services internes prévoit d'entreprendre en 2010 une évaluation approfondie des pôles de Bangkok et de Santiago, qui portera notamment sur l'efficacité, l'efficacités et la qualité des services, les modalités prévues pour le transfert des services supplémentaires que les pôles du CSC seront amenés à assurer en plus de leurs responsabilités actuelles, et l'évaluation de l'efficacité des services administratifs que le pôle de Budapest fournit aux régions Proche-Orient et Afrique depuis 2008. Cet exercice donnera lieu notamment à une analyse des interactions entre les pôles du CSC et les bureaux des régions géographiques qu'ils desservent, l'objectif étant d'évaluer l'efficacité et l'efficacités de leurs interventions et de déterminer s'il y a lieu de tenir compte des considérations liées aux fuseaux horaires.

78. L'évaluation, qui vise notamment à confirmer que la mise en place d'une structure unique à Budapest permettra effectivement de réaliser des économies de 1,8 million d'USD par exercice, portera également sur l'efficacité et l'efficacités des services administratifs fournis à l'heure actuelle à l'ensemble des régions. Ainsi, les bureaux régionaux qui fonctionnent depuis 2008 en l'absence d'un pôle CSC ont fait état de certains problèmes liés à l'absence d'agents administratifs locaux affectés à des tâches précises et justifiant de compétences particulières, en particulier dans des domaines touchant à la gestion des ressources humaines comme le recrutement, la conception organisationnelle, le perfectionnement du personnel et la planification de carrière, et capables de traiter des questions complexes en rapport avec les politiques administratives. Ces considérations pourraient conduire à réinvestir une partie des économies réalisées dans l'amélioration de l'appui administratif à toutes les régions, compte tenu notamment des délégations de pouvoirs financiers et budgétaires du Siège aux régions, qui doivent prendre effet en 2010.

79. À la lumière des conclusions de l'exercice d'évaluation, la question de la création d'un pôle mondial fera l'objet d'une décision qui tiendra compte des résultats des consultations avec la Conférence régionale. Le regroupement des pôles pourrait favoriser une meilleure harmonisation, des services plus rapides et l'amélioration, du point de vue administratif, des mécanismes de contrôle. Les résultats préliminaires indiquent par ailleurs que cette fusion serait d'un bon rapport coût-efficacité, compte tenu des avantages liés aux coûts de personnel, plus faibles à Budapest que dans d'autres lieux d'affectation (aux taux actuels). Si cette approche était retenue, à la fois pour des raisons d'efficacité et d'efficacités, le regroupement des services pourrait s'opérer dès le second semestre de 2011.