

Dotation en personnel, location et couverture des bureaux décentralisés

1. La présente note rend compte des travaux en cours concernant la décentralisation, y compris la couverture par pays, ainsi que la dotation en personnel et les combinaisons de compétences des bureaux décentralisés. Conformément à la demande formulée lors de la réunion conjointe des Groupes de travail I, II et III du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI tenue le 4 juin 2009, cette note contient également des informations sur les mesures pouvant avoir un impact sur la décentralisation adoptées dans le cadre des différents projets prévus par le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI).

A. Examen de la présence de la FAO dans les pays

2. Lors de la réunion du 4 juin 2009, les Membres ont discuté des travaux entrepris au sujet des critères relatifs à la présence de la FAO dans les pays (point 3.84 du PAI) et ont demandé que des informations leur soient communiquées au sujet du nombre de pays répondant à trois ou quatre des cinq critères à propos desquels des données ont été rassemblées et analysées (paragraphe 3, quatrième alinéa de l'Aide-mémoire du Président).

Tableau 1: Pays répondant aux différents critères

Nombre de pays répondant:	Représentants de la FAO (73)	Fonctionnaires techniques détachés (9)	Autres types de présence (63)	Total (145)
à un critère au moins	70	5	44	119
à deux critères au moins	54	2	6	62
à trois critères au moins	31	1	0	32
à quatre critères au moins	15	0	0	15
aux cinq critères	5	0	0	5

3. Il a été convenu en outre que la discussion se poursuivrait au sein des groupes régionaux. Afin de faciliter la discussion, une série complète d'informations concernant les pays répondant à chaque critère doit être communiquée aux présidents des groupes régionaux.

B. Structure et dotation en personnel des bureaux décentralisés

4. L'on trouvera dans les sections ci-après un aperçu du réseau de bureaux décentralisés ainsi que de leur structure et de leur dotation en personnel.

Vue d'ensemble du réseau de bureaux décentralisés de la FAO

5. L'Évaluation externe indépendante (EEI) de la FAO et le PAI confirment l'une et l'autre que la FAO doit être solidement représentée sur le terrain. L'une et l'autre contiennent également des recommandations touchant les buts et objectifs d'ensemble du réseau. Les deux

principales recommandations que contient l'EEl à cet égard sont les suivantes: *“La première mission de la FAO est de veiller à la disponibilité des connaissances utiles et nécessaires sur l'alimentation et l'agriculture et aux moyens de les mettre à profit”* (paragraphe 1034) et il y a lieu *“... de repositionner la FAO et de la doter de liens efficaces et efficients avec les pays et les régions”* (paragraphe 1037). Le PAI stipule, dans le contexte des recommandations issues de l'EEl, que le réseau de bureaux décentralisés de la FAO doit lui permettre de *“fournir des services à ses Membres avec toute la souplesse nécessaire et créer un flux d'informations efficace, en tant qu'Organisation détentrice de connaissances”* (paragraphe 44).

6. Les efforts de décentralisation entrepris par la FAO au cours des quelques dernières années ont tendu à:

- fournir opportunément et efficacement les services dont ses Membres ont besoin en priorité aux échelons national, sous-régional et régional;
- assurer un échange de connaissances à double sens entre les Membres et les différents éléments de l'Organisation; et
- promouvoir l'appropriation nationale, l'obtention de résultats en matière de développement et la cohérence de l'action du système des Nations Unies.

7. Les éléments indispensables à cette fin sont: i) un réseau de bureaux extérieurs qui correspondent aux besoins et aux priorités des pays, des sous-régions et des régions qu'ils desservent, qui répondent de façon planifiée et stratégique aux priorités décentralisées et qui opèrent en tant qu'élément des équipes de pays et de (sous)-régions des Nations Unies, l'accent devant être mis en particulier sur la collaboration entre les institutions basées à Rome; ii) une répartition équilibrée des responsabilités entre les différents services de l'Organisation en suivant les principes d'efficacité, de responsabilité et de subsidiarité; et iii) un solide mécanisme de coordination et de mesure des performances pour faire en sorte que les différents éléments du réseau fonctionnent comme un tout et que les normes de qualité et de performance de l'Organisation soient respectées. Cela exige une planification conçue à la fois à partir du sommet et à partir de la base, un système unifié de gestion axée sur les résultats, des mécanismes de financement qui permettent de réagir au moment opportun, une formation, un système d'évaluation des performances, des politiques de rotation et des liens informatiques.

Capacités de la FAO aux échelons national, (sous)-régional et mondial

8. La FAO s'emploie à renforcer les capacités locales en matière de sécurité alimentaire et de développement agricole ainsi qu'à faciliter la génération et l'échange de connaissances et de compétences techniques, d'informations et de pratiques optimales entre ses Membres dans les secteurs de l'alimentation et de l'agriculture. Pour pouvoir s'acquitter efficacement des divers aspects de cette tâche, elle doit opérer à plusieurs niveaux. En outre, les efforts qu'elle déploie à ces divers niveaux doivent se compléter de manière à maximiser les effets de synergie.

- **Échelon national.** L'impact direct des activités de la FAO se fait sentir essentiellement au niveau des pays, où la FAO collabore avec le gouvernement et des donateurs, en partenariat avec les autres acteurs de développement, aussi bien du système des Nations Unies que de l'extérieur. Ce n'est que si la FAO a une présence dans les pays qu'elle peut aider les gouvernements et les autres parties prenantes, pour promouvoir la sécurité alimentaire et le développement agricole et rural, à renforcer les capacités nationales dans

des domaines comme la formulation des politiques et des stratégies, la réforme institutionnelle, les investissements publics, la génération et la diffusion de technologies ainsi que la préparation des interventions en cas d'urgence. En outre, les bureaux de pays aident à appliquer les règles et normes convenues au plan mondial à l'échelon national et aident les divers pays à adapter ces règles et normes mondiales à leur situation spécifique au moyen de programmes et de projets techniques, de services consultatifs, d'un effort de plaidoyer et d'une action de concertation et de coordination. La couverture, la dimension et la dotation en personnel des bureaux de pays varie beaucoup. Dans les pays où la FAO mène depuis longtemps des programmes de grande envergure, ces bureaux peuvent comprendre jusqu'à une dizaine ou une quinzaine de spécialistes des programmes. Ces bureaux comportent fréquemment deux sections chargées respectivement des programmes et de l'administration, chacune dirigée par un représentant adjoint de la FAO (administrateur national). En revanche, dans les pays où ses programmes sont de moindre envergure, la présence de la FAO peut être limitée à un correspondant national qui ne travaille pour la FAO qu'à temps partiel. Pour ce qui est du personnel chargé des programmes financés au titre du budget ordinaire, plus de 50 pour cent du personnel du cadre organique de la FAO est affecté à la région Afrique, suivie par la région Asie-Pacifique et la région Amérique latine et Caraïbes (un peu moins de 20 pour cent dans chacune de ces régions). Indépendamment de ce personnel, des administrateurs recrutés sur le plan national ou sur le plan international dont les services sont financés au titre de la coopération technique et de projets d'urgence peuvent, dans certains pays, porter les effectifs locaux de la FAO à plus de 100 personnes. À l'heure actuelle, la FAO a des unités chargées des opérations d'urgence et de réhabilitation et de la coordination dans plus d'une quarantaine de pays et des Centres de lutte contre les maladies animales transfrontières (ECTAD) dans sept autres. Ces services sont normalement dirigés par un agent recruté sur le plan international et peuvent comprendre plusieurs experts nationaux ou internationaux. Bien que ces services d'intervention en cas d'urgence relèvent fréquemment du Siège pour des questions opérationnelles, techniques et budgétaires, c'est le Représentant de la FAO qui continue d'assurer la liaison les concernant avec les gouvernements et qui leur fournit l'appui administratif requis.

- **Échelon sous-régional.** La coopération au plan sous-régional ne cesse de gagner en importance aussi bien afin de promouvoir les synergies dans la solution de problèmes communs que d'encourager les échanges, les investissements et l'harmonisation des politiques. Les bureaux sous-régionaux de la FAO comprennent actuellement une équipe multidisciplinaire de base composée de six experts ainsi qu'un spécialiste des investissements détaché. En outre, chaque bureau sous-régional est doté d'agents chargés d'assurer les services administratifs et informatiques nécessaires ainsi que de suivre l'exécution de programmes sur le terrain. Les représentants de la FAO dans les pays de la sous-région font partie, à temps partiel, de l'équipe multidisciplinaire. Celle-ci joue un double rôle:
 - Les experts de l'équipe sont ceux qui sont les premiers consultés lorsque les bureaux de pays de la sous-région ont besoin d'un appui technique. Cet appui est fourni directement dans les sous-régions n'ayant pas de bureaux de pays (Pacifique, Europe et Asie centrale). Ce faisant, l'équipe peut également avoir recours aux services des représentants de la FAO dans la sous-région, qui sont censés consacrer une partie de leur temps au travail de l'équipe et, selon que de besoin, solliciter l'appui du bureau régional ou du Siège. Ainsi, les équipes multidisciplinaires, de plus en plus, appliqueront les normes techniques et les

politiques convenues au niveau de l'Organisation de manière à devenir peu à peu la source principale de l'appui devant être fourni pour faire face aux besoins techniques les plus fréquents des pays.

- Les équipes multidisciplinaires collaborent étroitement avec les organisations sous-régionales d'intégration économique à la réalisation des programmes et projets de caractère sous-régional. Les Directeurs généraux adjoints/Représentants régionaux ou les Coordonnateurs sous-régionaux, selon les circonstances, constituent le principal point de contact avec les équipes de directeurs régionaux du système des Nations Unies pour ce qui est de l'assurance qualité du travail des équipes de pays des Nations Unies, y compris dans le contexte de l'élaboration des Plans cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD).

Le réseau sous-régional de la FAO est bien établi en Afrique, en Europe et en Asie centrale ainsi qu'en Amérique latine et aux Caraïbes, où il existe au total neuf bureaux sous-régionaux, dont trois partagent les mêmes locaux que les bureaux régionaux à Accra, Budapest et Santiago. Ces bureaux ont bien contribué à l'élaboration des programmes de travail et à l'exploitation des effets de synergie. Ce processus a été facilité par des réunions de planification et un travail d'équipe ainsi que par des programmes formels de formation. Des efforts semblables sont en cours dans la région du Proche-Orient et de l'Afrique du Nord, où les équipes multidisciplinaires et les bureaux sous-régionaux sont de création plus récente. La présence ordinaire de la FAO au plan sous-régional est complétée par six équipes temporaires (sous)-régionales d'urgence (trois en Afrique, une en Asie et deux en Amérique latine) établies et déployées selon l'importance relative du portefeuille d'opérations d'urgence dans la (sous)-région et par quatre responsables régionaux des centres de lutte contre les maladies animales transfrontières (trois en Afrique et un en Asie). Les équipes (sous)-régionales d'urgence travaillent en étroite consultation avec les bureaux sous-régionaux et participent régulièrement à toutes les réunions de planification et réunions stratégiques.

- **Échelon régional.** Les bureaux régionaux de la FAO constituent le principal pôle de gestion et de planification du réseau de bureaux sur le terrain. En 2010, leur rôle sera considérablement renforcé et ils assumeront la responsabilité des tâches de gestion, de planification et d'administration budgétaire du travail du personnel technique affecté dans la région ainsi que de la gestion des ressources allouées au Programme de coopération technique (PCT). Plusieurs des fonctions dont s'acquitte actuellement le Bureau de la coordination et de la décentralisation (OCD) leur seront également transférées, y compris la gestion des aspects administratifs du réseau de représentants de la FAO, comme la gestion des budgets, des voyages et des congés et les questions concernant l'audit et l'évaluation des performances. En outre, les bureaux régionaux seront chargés de diriger la préparation des stratégies régionales qui seront discutées et, en définitive, approuvées par les conférences régionales, ainsi que le suivi de l'exécution des projets. Enfin, ils contrôleront les activités des bureaux sous-régionaux, conçues comme éléments des bureaux régionaux. Tous les bureaux régionaux sont dotés d'un personnel chargé des opérations ainsi que d'un service administratif/d'appui à la gestion, mais leur structure détaillée varie d'une région à l'autre. Dans le cas de certains bureaux – RAP, RLC et RNE – le personnel technique est groupé par domaines de spécialisations tandis que, dans d'autres, il y a une équipe

multidisciplinaire unique. Quatre bureaux régionaux (à l'exclusion de REU) ont un auditeur interne détaché par le Bureau de l'Inspecteur général du Siège. Le personnel technique des bureaux régionaux et des bureaux sous-régionaux participe également, selon que de besoin, aux activités d'urgence.

- **Échelon mondial.** Le Siège de la FAO est responsable de la formulation des politiques et de la planification au plan mondial ainsi que de la génération et de l'échange d'informations, de connaissances techniques et de pratiques optimales dont devra s'inspirer le réseau décentralisé dans la réalisation des activités d'envergure mondiale. Les bureaux décentralisés, à leur tour, fourniront une information en retour et des enseignements pratiques qui aideront le Siège à adapter ses politiques et ses directives. En outre, le Siège assurera la cohésion et la coordination entre les bureaux régionaux et les bureaux de l'ensemble du réseau décentralisé afin que l'Organisation travaille comme un tout et que le personnel de la FAO applique de façon cohérente, dans toutes les régions, les normes et politiques techniques, administratives et de gestion de l'Organisation. Enfin, le Siège assurera l'interface avec les organes directeurs de l'Organisation.

Schémas régionaux en matière de dotation de personnel

9. Environ 47 pour cent du nombre total d'administrateurs chargés du Programme ordinaire dans les bureaux décentralisés (qu'ils soient recrutés sur les plans national ou international) sont en poste dans des bureaux de pays (voir tableau 2 ci-dessous). Le reste est plus ou moins également réparti entre les bureaux régionaux et les bureaux sous-régionaux. Les bureaux de pays comportent une forte proportion (30 pour cent) d'administrateurs nationaux¹. La répartition des effectifs entre les bureaux de pays, les bureaux sous-régionaux et les bureaux régionaux varie beaucoup d'une région à l'autre, selon leurs structures respectives. En Afrique, la proportion du personnel affecté aux bureaux de pays est élevée (59 pour cent) mais réduite dans le cas du bureau régional (13 pour cent) en raison du grand nombre de pays et de l'existence de quatre bureaux sous-régionaux. En revanche, en Europe, les effectifs des bureaux de pays sont réduits (11 pour cent) par suite de l'absence de représentations de la FAO à part entière. Parmi les bureaux régionaux, c'est le bureau pour la région Asie-Pacifique qui comporte la plus forte proportion de personnel (52 pour cent) étant donné qu'il n'a pas encore été établi dans cette région d'équipes multidisciplinaires. Il ne faut pas perdre de vue, en ce qui concerne les effectifs des bureaux régionaux et des bureaux sous-régionaux, que ces derniers et les équipes multidisciplinaires sont considérés comme faisant partie intégrante des bureaux régionaux.

¹ Pour des raisons d'efficacité et d'économie, l'Organisation a eu pour politique, dans tous les cas où cela était possible, de remplacer les administrateurs de programme recrutés sur le plan international et les agents des services généraux des classes supérieures affectés à des bureaux de représentation de la FAO par des administrateurs nationaux.

Tableau 2. Dotation en personnel des bureaux régionaux et sous-régionaux et des bureaux de pays ^{1/}

Administrateurs recrutés sur les plans international et national *							Nombre total d'administrateurs
Type de bureau	Bureau régional		Bureau sous-régional		Bureau de pays		
	Total	Dont ressortissants	Total	Dont ressortissants	Total	Dont ressortissants	
Afrique	24	1	53	10	111	75	188
	13%		28%		59%		100%
Asie-Pacifique	40	0	7	0	41	27	88
	45%		8%		47%		100%
Europe et Asie centrale	14	2	18	3	4	4	36
	39%		50%		11%		100%
Amérique latine et Caraïbes	23	1	33	7	40	23	96
	24%		34%		42%		100%
Proche-Orient et Afrique du Nord	17	0	15	0	18	11	50
	34%		30%		36%		100%
Total général	118	4	126	20	214	140	458
	26%		27%		47%		100%

1/ À l'exclusion des bureaux de liaison et du bureau sous-régional pour les États membres du Conseil de coopération du Golfe et du Yémen (SNG) en cours de création.

C. Unis dans l'action : travaux en cours et prévus

10. L'EEI, bien qu'en approuvant la structure d'ensemble des bureaux décentralisés, a identifié un certain nombre de points faibles, dont la fragmentation du programme de travail, le manque de ressources programmables pouvant être utilisées pour élaborer un programme de terrain cohérent, surtout au niveau des pays, et la limite des délégations de pouvoirs en matière de prise de décisions. Les travaux se poursuivent dans tous ces domaines et affectent les projets entrepris dans le cadre du PAI, l'étude de la structure des activités et les fonctions essentielles de l'Organisation, comme l'élaboration de stratégies d'information et de partage des connaissances ainsi que d'une stratégie de renforcement des capacités de l'Organisation. Il a été rendu compte des activités menées dans différents domaines lors de la réunion conjointe des groupes de travail du Comité de la Conférence tenue le 4 juin 2009. L'on trouvera à l'Annexe I un calendrier préliminaire des initiatives de changement qui affecteront la rapidité et la qualité du processus de décentralisation.

11. Jusqu'à la fin de 2009 et pendant l'exercice biennal 2010-11, il sera mis un accent très marqué sur l'amélioration de la cohérence, des performances et de l'intégration de l'actuel réseau des bureaux décentralisés et l'on s'attachera tout particulièrement à veiller à ce que l'Organisation fonctionne comme un tout. Pendant la période 2010-11, les bureaux régionaux, en collaboration avec les bureaux sous-régionaux, selon qu'il conviendra, assumeront

progressivement de nouvelles responsabilités concernant: i) la supervision des bureaux de pays, y compris la gestion des ressources du réseau de représentations de la FAO; ii) la gestion dans leurs régions respectives des programmes autres que d'urgence entrepris au titre du PCT; iii) l'encadrement du processus de planification stratégique, de programmation et de budgétisation dans la région; iv) la supervision des fonctionnaires techniques régionaux; v) l'organisation et le service des conférences régionales renforcées; vi) l'encadrement des partenariats, en particulier avec des organisations régionales; et vii) l'appui aux bureaux de pays pour les questions liées à la réforme du système des Nations Unies.

Décentralisation des fonctions du PCT et de l'OCD

12. Conformément à l'EEI et au PAI, les fonctions du PCT et nombre des fonctions de l'OCD sont progressivement transférées aux bureaux régionaux. Simultanément, une série limitée d'attributions relatives de formulation des politiques et de gestion seront transférées à un nouveau service – le Bureau de l'appui à la décentralisation (OSD) – rattaché au Directeur général adjoint chargé des opérations. Les fonctions d'OCD devant être transférées aux bureaux régionaux sont indiquées dans le document qui a été soumis à la réunion conjointe des groupes de travail du Comité de la Conférence tenue le 17 avril 2009.

13. Les bureaux régionaux ont passé en revue les propositions concernant le transfert de ces fonctions et ont mis l'accent sur la nécessité de suivre une approche échelonnée, d'élaborer un programme de formation bien défini et de prévoir un solide soutien et un appui technique pendant les phases de transition. L'on s'attachera tout particulièrement à assurer la synergie entre les fonctions existantes des bureaux régionaux et leurs nouvelles fonctions de manière à compenser la réduction des économies d'échelle inhérente à la décentralisation des tâches. Le fait que les transferts provisoires de ressources que supposent ces changements pourront devoir être ajustés à mesure que l'Organisation aborde la phase de la mise en œuvre a été admis.

Examen de la combinaison de compétences techniques

14. Tous les bureaux régionaux/sous-régionaux ont entrepris de revoir leurs combinaisons de compétences techniques dans le cadre de la préparation du Programme de travail et budget pour l'exercice biennal 2010-11. Certains changements et amendements ont été proposés dans les disciplines techniques pour mieux répondre aux besoins de la (sous)-région concernée. Les modifications des combinaisons de compétences seront introduites progressivement pendant l'exercice biennal 2010-11 à mesure que seront pourvus les postes vacants.

15. Tous les bureaux régionaux et bureaux sous-régionaux ont souligné qu'ils avaient besoin de compétences supplémentaires pour s'acquitter comme il convient des tâches qui leur sont confiées dans les domaines des programmes, de la formulation des politiques et de l'appui technique, qu'ils devaient fournir des services adéquats aux pays et aux institutions régionales et sous-régionales avec lesquels ils collaborent et qu'ils devaient répondre aux besoins des pays et de la (sous)-région. Les compétences supplémentaires requises varient d'un bureau à l'autre et reflètent souvent de nouvelles priorités régionales comme les échanges, la commercialisation et les changements climatiques et les compétences spécialisées dont ont particulièrement besoin certains bureaux régionaux et sous-régionaux, notamment en ce qui concerne la sauvagine et les zones protégées, la gestion des terres et la

fertilité des sols. Il est suggéré, à la lumière en particulier des premières expériences recueillies concernant les thèmes prioritaires, que les conférences régionales concernées envisagent en 2010 la possibilité d'un financement extrabudgétaire afin de renforcer les capacités techniques des bureaux et sous-régionaux.

Gestion axée sur les résultats

16. Au cours des quelques prochaines années, la nouvelle approche de gestion axée sur les résultats continuera d'être mise en œuvre au niveau de l'ensemble de la FAO, y compris aux échelons régional et sous-régional, et sera appliquée à toutes les activités, quelles que soient leurs sources de financement. À cette fin, les bureaux régionaux et sous-régionaux devront participer pleinement à l'exercice de planification du travail qui doit avoir lieu au début de 2010 et qui indiquera en détail quels sont les plans élaborés aux échelons supérieurs pour les processus de planification à moyen terme et de planification biennale. Ces bureaux devront également suivre continuellement, à partir de la mi-2010, la mesure dans laquelle les activités visant à contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques et fonctionnels pertinents auront été exécutés et participer au suivi par les équipes stratégiques des indicateurs de réalisation des résultats organisationnels spécifiés dans le Plan à moyen terme. Une formation sera organisée au début de 2010 pour aider les responsables et les fonctionnaires des bureaux régionaux et sous-régionaux à appliquer des méthodes de gestion axée sur les résultats à leurs activités respectives. Simultanément, le modèle et le processus à suivre pour intégrer les bureaux de pays aux structures de gestion axée sur les résultats seront convenus avec les différentes parties prenantes de la FAO au début de 2010, ce qui, outre que les bureaux régionaux et sous-régionaux pourront ainsi participer au processus, permettra d'appliquer à titre pilote l'approche de planification par pays lors de la préparation, à la fin de 2010 et au début de 2011, du prochain Plan à moyen terme et du prochain Programme de travail et budget. Une formation aux concepts de gestion axée sur les résultats sera dispensée aux fonctionnaires des bureaux décentralisés et il sera élaboré et introduit un nouveau système de planification opérationnelle, de suivi des performances, de rapports et de référencement.

17. Les bureaux décentralisés assumeront progressivement leur rôle nouveau en matière de planification stratégique et de détermination des priorités au niveau de l'Organisation et au niveau décentralisé. Ils continueront d'élaborer les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme et coordonneront l'identification des domaines prioritaires (sous)-régionaux pour veiller à ce que les résultats escomptés soient alignés sur les priorités de développement des pays et de leurs sous-régions. En outre, ils prendront une part active à la formulation et à l'introduction progressives des thèmes prioritaires ainsi qu'à la mise en œuvre des stratégies de mobilisation de ressources connexes.

Ressources humaines

18. D'importantes initiatives seront renforcées ou poursuivies en matière de ressources humaines pendant le second semestre de 2009. Le projet de politique concernant la rotation/la mobilité sera discuté par les groupes de travail du Comité de la Conférence le 16 septembre 2009. Il sera organisé une formation à la préparation de la décentralisation du PCT et de la mise en place progressive du système d'évaluation et de mesure des performances. L'on commencera également à revoir le cadre de compétences de l'Organisation (notamment les compétences fonctionnelles et définitions d'emploi des représentants de la FAO). Le Programme de perfectionnement des cadres actuellement mené dans le contexte du Centre de

perfectionnement des cadres à l'intention des fonctionnaires de classes P5 et D1 et le Programme d'accompagnement connexe seront élargis de manière à englober des éléments de gestion et d'encadrement. Il est également prévu de commencer à élaborer l'École virtuelle de la FAO qui sera un réseau permettant d'exécuter dans tous les lieux d'affectation les programmes de formation et de perfectionnement des ressources humaines et de fournir les services connexes, par exemple les services d'accompagnement (notamment grâce au déploiement du système Oracle de gestion de l'apprentissage).

Administration

19. **Délégation de pouvoirs accrue en matière d'achats:** La section 502 révisée du Manuel – Achats de biens et services et exécution de travaux – devrait être diffusée à l'automne 2009 et conférerait une plus grande délégation de pouvoirs aux bureaux décentralisés et aux bureaux des représentants régionaux et sous-régionaux pour les achats. Une formation complète au nouveau Manuel et à la certification des achats est préparée par la Division des services administratifs pour la fin de 2009 et en 2010 pour l'ensemble des bureaux décentralisés afin d'accompagner la mise en circulation de la nouvelle section du Manuel et d'appuyer le renforcement de la délégation de pouvoirs. La formation commencera avec les bureaux qui procèdent à de gros volumes d'achats de façon que la délégation accrue de pouvoirs puisse être progressivement mise en place et que les Représentants de la FAO puissent assumer avec confiance des responsabilités plus élevées. Des directives pratiques et une application web multilingue accompagneront le Manuel d'achats en 2010, afin que la section du Manuel soit plus conviviale. Parmi les autres initiatives importantes en cours, il faut citer: un examen des procédures concernant les protocoles d'accords en vue de rationaliser le processus et de renforcer de façon analogue la délégation de pouvoirs, et des accords cadres dans le contexte d'appels d'offres pour une approche décentralisée de l'achat de véhicules et éventuellement d'engrais.

20. **Amélioration des liaisons informatiques et systèmes comptables.** Il est prévu d'améliorer le raccordement des bureaux décentralisés au réseau global ainsi que de renforcer l'appui informatique qui leur est fourni. Ainsi, presque tous les bureaux décentralisés pourront utiliser les systèmes informatiques de l'Organisation, y compris Oracle, Data Warehouse et les autres applications basées sur l'intranet et l'Internet. Des liaisons par vidéoconférence de haute qualité seront possibles, ce qui améliorera la communication avec le Siège ainsi qu'entre les bureaux décentralisés eux-mêmes. Un meilleur raccordement aux systèmes de l'Organisation facilitera également la diffusion des programmes d'apprentissage dans tous les lieux d'affectation par le biais de l'École virtuelle en ligne de la FAO. En outre, un nouveau système comptable sera mis en place d'ici à la mi-2012 pour les bureaux extérieurs afin d'appuyer les services chargés du traitement des transactions financières, de la comptabilité et des rapports des bureaux décentralisés. Ce nouveau système sera compatible avec les normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) et présentera d'autres avantages en matière de contrôle, de disponibilité des données financières et de gestion des avoirs.

Autres domaines d'activité liés à la décentralisation

21. Les réformes seront poursuivies pendant le second semestre de 2009 lorsque la Conférence aura approuvé, en novembre 2009, les amendements devant être apportés aux Textes fondamentaux pour pouvoir modifier le statut, les fonctions, les structures hiérarchiques et les méthodes de travail des conférences régionales. Il sera publié une nouvelle circulaire concernant les responsabilités et relations respectives afin de refléter la nouvelle situation.

22. La nouvelle Stratégie de mobilisation des ressources sera poursuivie grâce à l'élaboration de matériels de plaidoyer et de communication qui sont également affichés sur le site Web de l'Organisation, notamment en ce qui concerne les thèmes prioritaires. En outre, la Direction générale approuvera sans doute pendant le dernier trimestre de 2009 la Stratégie de développement des capacités de l'Organisation et la Stratégie d'information et de gestion des connaissances de l'Organisation.

23. Les bureaux de pays continueront de jouer un rôle dynamique dans l'introduction des nouvelles méthodes visant à améliorer la cohérence de l'action du système des Nations Unies, notamment dans le contexte de l'Initiative "Unis dans l'action", et la FAO participera aux activités des équipes des directeurs régionaux des Nations Unies chargées d'appuyer et d'encadrer les activités des équipes de pays des Nations Unies concernant les programmes et d'en garantir la qualité.

D. Indications que voudra peut-être donner le Comité de la Conférence

24. Il serait bon que le Comité de la Conférence fasse connaître ses vues et donne des indications concernant la marche à suivre en ce qui concerne:

- les questions liées à la présence de la FAO dans les pays;
- les activités en cours et prévues dans le contexte de l'Initiative "Unis dans l'action".

Annexe I. Calendrier provisoire des mesures prévues par le PAI qui affecteront la décentralisation

Division	Projet PAI	Activité	Début	Fin
1. Décentralisation des fonctions PCT et OCD				
TCO	5	Formation du personnel des bureaux décentralisés (septembre 2009 - décembre 2009), suivie par la décentralisation complète de la gestion des projets PCT autres que d'urgence à partir du 1 ^{er} janvier 2010	01/09/09	01/01/10
OCD	6	Transfert aux bureaux régionaux des responsabilités d'OCD	01/01/10	31/12/11
2. Examen de la combinaison de compétences techniques				
OCD/PBE	6	Examen de la combinaison de compétences des bureaux régionaux et sous-régionaux	01/05/09	31/07/09
3. Gestion axée sur les résultats				
PBE	3	Mise en place dans les bureaux régionaux et sous-régionaux du Système de planification du travail englobant toutes les sources de financement	01/01/10	31/03/10
PBE	3	Mise au point pour les bureaux de pays du modèle/processus de planification du Plan à moyen terme – Programme de travail et budget	01/01/10	31/03/10
PBE	3	Réalisation dans les bureaux régionaux et sous-régionaux du Programme de formation à la GAR	01/01/10	30/06/10
OCD	6	Système de rapports fondés sur la référencement et les performances	01/01/10	31/12/10
PBE	3	Suivi de la mise en œuvre (bureaux régionaux/sous régionaux). Publication des premiers rapports à mi-parcours en juin 2010	01/05/10	01/06/10
PBE	3	Essai à titre pilote du processus de planification du Programme de travail et budget – Plan à moyen terme dans les bureaux de pays	01/07/10	31/03/11
PBE	3	Planification du Plan à moyen terme – Programme de travail et budget (bureaux régionaux et sous-régionaux)	01/10/10	31/12/11
4. Gestion des ressources humaines				
AFH	14	Présentation au Comité de la Conférence, en septembre 2009, de la politique de mobilité/rotation	01/01/09	22/09/09
AFH	14	Révision du cadre de compétence et des compétences fonctionnelles des représentants de la FAO	01/09/09	31/03/10
OCD	6	Perfectionnement des compétences et établissement des définitions d'emploi pour les fonctionnaires des bureaux décentralisés	01/10/09	31/12/10
AFH	14	Introduction du Système de gestion fondé sur l'évaluation des performances dans les bureaux régionaux et sous-régionaux, les bureaux de liaison et les bureaux de pays	01/10/09	01/04/10
AFH	14	Élargissement du Programme de perfectionnement des cadres: participation des fonctionnaires P5/D1 au Centre de perfectionnement des cadres et mise en place d'un programme d'accompagnement comportant des éléments de gestion et d'encadrement axés sur: i) l'établissement de partenariats stratégiques; et ii) la gestion stratégique et l'encadrement	01/10/09	31/12/11
AFH	14	Mise en place de l'École virtuelle de la FAO: réseau en ligne pour la diffusion dans tous les lieux d'affectation des programmes de perfectionnement des ressources humaines et d'apprentissage, avec des services d'accompagnement connexes et des manifestations directes interactives par le	01/11/09	31/12/12

		biais, entre autres, du déploiement du système Oracle de gestion des connaissances (fin 2009 à 2012)		
5. Administration				
AFS	9	Délégation aux bureaux décentralisés de pouvoirs accrus en matière d'achats - révision de la section 502 du Manuel – directives en matière d'achats	01/09/09	30/09/09
KCT	6	Raccordement des bureaux décentralisés au réseau global et renforcement de l'appui informatique, ce qui permettra à presque tous les bureaux décentralisés d'utiliser les systèmes de l'Organisation, y compris Oracle, Data Warehouse et applications Intranet et Internet et améliorera la communication avec et entre les bureaux régionaux et sous-régionaux grâce au déploiement de services de communication par vidéoconférence de haute qualité. Activités prévues par le point 3.90 du PAI, sous réserve qu'un financement au titre du PAI soit disponible	01/09/09	31/12/10
KCT	6	Plans provisoires visant à mettre à la disposition des pouvoirs décentralisés un certain nombre de publications, comme le système Oracle de gestion des performances (2010) et les applications de renseignement opérationnel (2011)	01/01/10	31/12/11
AFS	9	Délégation de pouvoirs accrue en matière de lettres d'accord et révision de la section 507 du Manuel – Lettres d'accord	01/01/10	31/01/10
AFS	9	Délégation aux bureaux décentralisés de pouvoirs accrus en matière d'achats de véhicules au moyen de nouveaux accords-cadres (mécanisme permettant aux bureaux décentralisés d'acheter directement les véhicules nécessaires sans devoir saisir le service des contrats et achats)	01/01/10	31/01/10
AFS	9	Lancement du cadre décentralisé/des accords à long terme concernant les achats de semences et d'engrais	01/01/10	31/01/10
KCT	11a	i) Amélioration des processus, procédures et systèmes des bureaux décentralisés pour les aligner sur les normes IPSAS, y compris pour ce qui est de la réception de biens et de services, des stocks et des avoirs; ii) le projet d'introduction des normes IPSAS comporte un projet de remplacement des normes de comptabilité financière applicables au traitement des opérations financières, à la comptabilité et aux rapports des bureaux décentralisés	01/10/11	31/2/2012
6. Autres domaines d'activité liés à la décentralisation				
OCD	6	Publication d'une nouvelle circulaire concernant les responsabilités et les relations respectives	15/06/09	22/09/09
KCC	1	Amendement des Textes fondamentaux afin de modifier le statut, les fonctions, les structures hiérarchiques et les méthodes de travail des conférences régionales. Examen par le Conseil en juillet 2009 et adoption par la Conférence en novembre 2009	22/07/09	15/11/09
PBE/TCA	4	Élaboration de nouveaux matériels de mobilisation des ressources et de plaidoyer de communications, sous formes imprimée et électronique, de matériels de promotion concernant les thèmes prioritaires afin de mettre en relief les résultats obtenus au niveau des pays ou des régions	01/09/09	31/03/10
KCE		Approbation par la Direction générale du Projet de stratégie sur le renforcement des capacités de l'Organisation	01/10/09	31/10/09
KCE		Approbation par la Direction générale du Projet de stratégie concernant l'information et la gestion des savoirs à l'Organisation	01/10/09	31/10/09

PBE/TCA	4	Définition des rôles des bureaux régionaux/sous-régionaux en matière de mobilisation et d'allocation des ressources	01/01/10	31/03/10
PBE/TCA	4	Examen et mise en œuvre de la politique de la FAO concernant le recouvrement des coûts, en particulier au niveau des pays	01/01/10	31/12/10
ADG/RRs		Première série de conférences régionales nouvelle version	01/01/10	31/12/10
PBE/TCA	4	Définition du rôle du PAMT concernant la mobilisation des ressources au niveau des pays et du rôle connexe des bureaux de pays	01/03/10	31/03/10
PBE/TCA	4	Introduction, après accord, du nouveau rôle des bureaux décentralisés en matière de mobilisation des ressources	01/04/10	30/09/10
PBE/TCA	4	Formation/appui aux bureaux décentralisés concernant les nouvelles approches de mobilisation des ressources	01/04/10	31/12/10
AUD	12	Gestion des risques de l'entreprise. Pas d'activité prévue pour 2009. Examen du rapport des consultants externes par la Direction générale et par les organes directeurs prévu pour juillet – novembre 2010	01/07/10	30/11/10