



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

Organisation des Nations  
Unies pour l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

F

## CONSEIL

### Cent cinquante-troisième session

Rome, 30 novembre - 4 décembre 2015

### Examen indépendant du réseau des bureaux décentralisés

#### Résumé

La Conférence, à sa trente-neuvième session, a demandé qu'un examen indépendant soit réalisé et que les conclusions soient communiquées, en même temps que le point de vue de la Direction, à la cent cinquante-troisième session du Conseil (novembre-décembre 2015), par l'intermédiaire de la Réunion conjointe du Comité financier et du Comité du Programme.

Le présent document s'appuie directement sur les cinq évaluations régionales indépendantes qui ont porté sur la décentralisation de la FAO. Les recommandations formulées à l'issue de ces examens sont indiquées, ainsi que des informations qui les actualisent et permettent d'analyser de manière plus approfondie la situation actuelle de chaque bureau. À l'occasion de l'évaluation régionale la plus récente, celle concernant l'Amérique latine et les Caraïbes, des indicateurs quantitatifs ont été établis. Ils servent à analyser les caractéristiques et le fonctionnement des bureaux de pays, et figurent aussi dans le présent document.

L'Examen indépendant contient des données indépendantes sur les caractéristiques des bureaux de pays, y compris le volume d'exécution des programmes, le budget alloué au fonctionnement des bureaux sur les contributions fixées, le ratio entre les deux, et d'autres renseignements relatifs au volume d'activité de chacun des bureaux. En outre, il comprend une série de tableaux indiquant les caractéristiques par pays, notamment le classement des pays par niveau de revenu, la proportion de personnes sous-alimentées, la prévalence des retards de croissance et l'aide bilatérale aux pays. Il fournit aussi des informations sur plusieurs villes, à savoir le nombre de vols directs vers d'autres villes de la région ou de la sous-région et l'existence d'autres organes régionaux ou sous-régionaux dans la ville concernée.

Les données portent sur l'emplacement des bureaux de la FAO, leur couverture géographique et leur dotation en personnel. Aucun indicateur unique ne peut servir de base à la prise de décision et, même en les considérant dans leur ensemble, il est impossible de mettre au point une formule simple qui s'applique à tous les cas. Néanmoins, les informations contenues dans les tableaux, associées aux recommandations découlant des évaluations régionales antérieures, alimentent les débats sur les possibilités et les propositions relatives à la couverture géographique, à l'emplacement et aux niveaux de responsabilité des bureaux de la FAO situés hors de Rome.

*Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document.*

*Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement.*

*Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org).*



mo696rev1

Les recommandations suggèrent un certain nombre de critères généraux. Idéalement, les bureaux régionaux doivent être situés dans des villes où se trouvent des partenaires institutionnels régionaux et où les parties intéressées peuvent se rassembler autour de sujets pertinents du point de vue de la région. En outre, des liaisons aériennes régulières entre ces villes et les pays couverts par les bureaux régionaux sont indispensables.

Les bureaux sous-régionaux, quant à eux, doivent être implantés dans des sous-régions bien définies, où se trouvent les sièges d'organes sous-régionaux ou les bureaux sous-régionaux d'organismes partenaires. De là, il doit être possible d'accéder facilement aux autres pays de la sous-région. À l'instar des autres bureaux, les bureaux sous-régionaux doivent être dotés d'une palette de compétences adéquate et leurs activités doivent être guidées par la demande afin qu'ils puissent répondre aux besoins des bureaux de pays de la sous-région.

Il est essentiel de privilégier les postes de dépenses – en particulier ceux financés par des contributions fixes – qui participeront le plus aux résultats de la FAO. À cet égard, les pays à revenu faible et à revenu intermédiaire de la tranche inférieure sont prioritaires sur ceux ayant un revenu élevé ou un revenu intermédiaire de la tranche supérieure. En outre, il convient de prendre des dispositions particulières pour les bureaux de pays qui mènent de vastes programmes financés par des contributions volontaires. Il en est de même pour ceux qui exécutent des programmes de très faible ampleur, en particulier lorsque les donateurs manifestent un intérêt limité. Dans ce cas, plusieurs pays voisins peuvent se regrouper afin d'atteindre l'échelle nécessaire, surtout s'ils sont confrontés à des défis similaires.

Toutes les solutions envisageables pour modifier la couverture géographique de la FAO consistent notamment à améliorer la capacité de l'Organisation d'exécuter son Programme de travail et d'obtenir, de la manière la plus rentable possible, les résultats fixés par le Cadre stratégique. La présence de la FAO dans les pays doit demeurer le principe qui sous-tend la décentralisation et la structure du réseau de l'Organisation sur le terrain. Dans la mesure du possible, tous les pays en développement doivent disposer d'un Représentant de la FAO accrédité, qui peut ou non résider sur place en fonction du niveau et des perspectives du programme ainsi que de l'accord conclu avec l'État Membre concerné. Si le Représentant de la FAO réside ailleurs, il convient de prendre des dispositions adéquates pour assurer la continuité du dialogue avec le Gouvernement et veiller à ce que le pays ait pleinement accès aux connaissances, à l'assistance et aux services de la FAO dont il pourrait avoir besoin.

Compte tenu de la grande diversité des bureaux, il est proposé, à titre général, de reconnaître la complexité et les responsabilités liées à leur gestion et d'adapter les décisions relatives aux classes et à la dotation en personnel des bureaux de pays en fonction de ces critères. Ainsi, les bureaux de pays dépassant un niveau d'exécution préétabli pourront faire l'objet d'une attention particulière. En revanche, en deçà d'un niveau donné et compte dûment tenu des autres responsabilités de certains bureaux, il sera peut-être nécessaire de couvrir certains pays dans le cadre d'accréditations multiples; ceux-ci n'auront alors plus de Représentant de la FAO sur leur territoire.

Une autre solution consisterait à nommer, parmi les fonctionnaires techniques en place, des représentants de la FAO qui continueraient d'accomplir principalement leurs missions techniques, en relation avec l'équipe multidisciplinaire régionale, tout en développant – espérons-le – le programme de pays. Étant donné le faible volume de travail à réaliser dans certains pays, où l'intérêt manifesté par les donateurs est limité également, cet autre arrangement peut être prometteur, à condition que les fonctionnaires techniques soient suffisamment engagés et connectés au réseau technique de la région et de la sous-région.

Une autre recommandation d'ordre général suggère d'accorder la priorité à la présence et à l'appui au Programme ordinaire dans les pays à revenu faible et à déficit vivrier, et de privilégier toujours plus

le partage des frais pour les bureaux situés dans des pays à revenu élevé ou des pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure. C'est déjà le cas dans des pays où des fonds fiduciaires unilatéraux fournissent des ressources importantes, principalement en Amérique latine, mais il est possible d'étendre ces mesures. De même, en raison de leur vulnérabilité au changement climatique, les petits États insulaires en développement (PEID), en particulier ceux qui se trouvent dans le Pacifique, méritent de se voir accorder la priorité.

Le présent document propose des changements pour chacune des régions. Il se termine par les observations des cinq experts indépendants ayant réalisé les évaluations antérieures, qui attestent la continuité de l'analyse par rapport à leurs propositions initiales et communiquent des avis supplémentaires sur la cohérence des possibilités indiquées.

Nombre des solutions proposées sont simples et directes, et certaines seront controversées. La plupart des changements sont de la responsabilité de la Direction et d'autres nécessiteront l'approbation de l'Organe directeur. Par le passé, il a été difficile d'aboutir à un consensus sur ces questions. En nous appuyant sur les cinq examens régionaux indépendants et en présentant les données supplémentaires de la manière la plus transparente possible, ainsi qu'en justifiant les changements par le fait qu'ils s'inscrivent dans des réformes plus vastes de la FAO, nous espérons que les Membres reconnaîtront combien il est nécessaire d'opérer une transformation et donneront leur opinion par l'intermédiaire des Organes directeurs, notamment les Conférences régionales. Les solutions proposées permettront d'actualiser la couverture géographique de la FAO en vue de relever les défis dont les États Membres sont convenus et d'atteindre les objectifs et les résultats qu'ils ont fixés à l'Organisation.

### **Suite que les participants à la Réunion conjointe du Comité financier et du Comité du Programme et le Conseil sont invités à donner**

Les participants à la Réunion conjointe sont invités à et le Conseil est prié de:

- tenir compte de la présente analyse et des options relatives à la couverture des bureaux décentralisés de la FAO;
- approuver les principes et les critères proposés en vue de l'ajustement de la couverture;
- encourager le Directeur général à effectuer des ajustements par région après avoir consulté les Conférences régionales, et à rendre compte des résultats au Conseil de la FAO à sa cent cinquante quatrième session.

*Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:*

Daniel Gustafson  
Directeur général adjoint (Opérations)  
Tel. +3906570-56320

## I. Introduction

1. Une des grandes réformes de la FAO au cours des dernières années a été l'adoption d'un cadre stratégique commun qui établit un lien explicite entre les travaux effectués par l'Organisation à tous les échelons et des résultats mesurables qui sont obtenus dans les États Membres. Cette réforme a un certain nombre d'incidences sur la façon dont les différentes parties de l'Organisation travaillent ensemble, et en partenariat avec beaucoup d'autres acteurs, afin d'apporter une valeur ajoutée aux efforts déployés par ses Membres pour réaliser les objectifs nationaux et mondiaux. Or la question de l'utilisation optimale des ressources limitées de l'Organisation aux niveaux du Siège, des régions et des pays reste cruciale. La dimension, l'emplacement et la couverture géographique des bureaux décentralisés sont certes des éléments importants, mais on les comprend mieux si on les situe dans le contexte des grandes réformes conçues pour améliorer la performance de la FAO et sa capacité à obtenir des résultats, qui représentent l'aboutissement des activités menées dans toutes les parties de l'Organisation.

2. L'emplacement et la couverture géographique des bureaux de la FAO à l'extérieur du Siège sont des questions qui ont déjà été examinées à plusieurs reprises, notamment à l'occasion des cinq évaluations régionales de la décentralisation. Dans le passé, les Membres n'ont pas pu s'entendre sur ces questions parce qu'ils avaient des avis divergents sur la façon de servir au mieux les intérêts de l'Organisation. Or le débat était en grande partie fondé sur un faux dilemme puisqu'il fallait choisir entre les activités de la FAO axées sur la production de biens publics mondiaux et de normes, et les activités de terrain de l'Organisation visant à fournir un soutien accru aux programmes et aux politiques des pays. À la FAO et ailleurs, ce point de vue daté a été remplacé par l'idée, plus moderne, d'une interconnexion entre les problèmes locaux, régionaux et mondiaux qui se posent aux pays de différentes manières et qui ne sauraient être traités autrement qu'en mettant en commun des savoirs, des expériences, des politiques, des institutions et des ressources et en les utilisant pour produire un impact et obtenir des résultats quantifiables aux niveaux national, régional et mondial.

3. Le cadre de résultats de la FAO est une base qui permet à l'Organisation d'orchestrer le soutien qu'elle fournit aux pays et qui impose de nouvelles exigences aux bureaux nationaux, sous-régionaux, régionaux et du Siège. Quels que soient leur emplacement et leur source de financement, tous les bureaux contribuent au cadre de résultats, avec l'approbation des Membres, et font rapport sur un ensemble commun de résultats prioritaires débouchant sur des réalisations qui sont également présentées ensemble dans l'examen à mi-parcours et le rapport sur l'exécution du programme. Il s'agit d'une amélioration considérable par rapport au mode de fonctionnement antérieur et il faut impérativement en tenir compte lorsqu'on examine des questions telles que la couverture géographique, l'obligation redditionnelle et la définition des responsabilités et des rôles respectifs. Une structure appropriée, une dotation en effectifs adéquate et un emplacement rationnel des bureaux sont autant d'éléments qui permettent de répondre aux exigences que chacun doit satisfaire pour produire des résultats pour l'ensemble du système. Les Membres et la Direction reconnaissent que la structure existante n'est pas aussi efficace, efficiente et économique qu'elle pourrait l'être.

4. Ces questions apparaissent sous des formes diverses dans la série des cinq rapports d'évaluation des bureaux régionaux et sous-régionaux, et sont résumées dans la première recommandation du rapport, *Synthèse des évaluations des bureaux régionaux et sous-régionaux de la FAO* : «Il conviendrait que les États Membres et la Direction de la FAO examinent le type de bureau du représentant régional dont on a besoin dans les pays, ainsi que leur champ d'action, et l'emplacement des bureaux régionaux et sous-régionaux».

5. À sa cent cinquante et unième session en mars 2015, le Conseil de la FAO:

- a souligné qu'il importait de consolider les efforts de décentralisation afin de renforcer les travaux de l'Organisation dans leur globalité;
- s'est félicité de la proposition relative à l'adoption d'une approche plus volontariste et plus personnalisée en ce qui concerne les pays à revenu intermédiaire;

- a encouragé la poursuite du recours à des partenariats afin de permettre à l'Organisation de tirer parti de ses avantages comparatifs;
- a encouragé la poursuite de l'examen des capacités et de la localisation géographique des ressources humaines ainsi que de la palette de compétences, en vue d'une exécution optimale du programme de travail.

6. S'agissant de la première recommandation, la Conférence a demandé à sa trente-neuvième session (juin 2015) qu'un examen indépendant soit réalisé et que ses conclusions soient communiquées, en même temps que le point de vue de la Direction, au Conseil à sa cent cinquante-troisième session (novembre-décembre 2015) par l'intermédiaire de la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier. La Conférence «s'est félicitée des efforts consentis depuis 2012 sur la question de la décentralisation, grâce auxquels l'Organisation est aujourd'hui plus efficace et harmonieuse, tout en admettant qu'il fallait continuer à apporter des améliorations en tenant compte des spécificités de chaque région, en tenant compte du rapport efficacité-coût et de l'équilibre entre le Siège et les unités décentralisées».

7. Les instructions émanant des organes directeurs sont claires mais il est également important de bien comprendre leur portée et de voir comment elles s'inscrivent dans le processus de réforme plus global en cours depuis 2012. Les efforts de décentralisation visent à renforcer l'impact de toutes les activités de la FAO en les associant à des résultats, en particulier au niveau des pays. Un cadre commun de résultats a été défini à cet effet, qui comprend un nombre limité de produits et de résultats partagés auxquels contribuent tous les bureaux, ainsi que des indicateurs convenus de changement pour chaque pays, agrégés au niveau mondial. D'autres changements ont été également engagés pour que l'obligation redditionnelle soit plus claire à tous les échelons, ce qui impose de nouvelles contraintes concernant la collecte et la présentation des informations, le suivi et la communication des résultats ainsi que l'utilisation des ressources pour les obtenir.

8. Il faut pour cela un encadrement compétent, un contrôle rigoureux et un appui opérationnel et technique qui réponde à une demande réelle et qui soit fourni en temps voulu et au meilleur rapport coût-efficacité. En conséquence, le réseau doit:

- optimiser l'utilisation de ressources limitées en exécutant le programme de travail de la FAO ;
- tenir compte de la diversité des besoins des Membres, tout en répondant aux priorités mondiales, régionales et nationales;
- donner la priorité aux pays qui ont les besoins les plus importants, tout en admettant que tous les pays ont la capacité de fournir des degrés divers de soutien en partageant les dépenses, en échangeant les expériences et en établissant d'autres formes de coopération ;
- travailler en partenariat avec des organisations régionales et sous-régionales et avec beaucoup d'autres au niveau national, issues notamment de divers échelons de la puissance publique, de la société civile et du secteur privé; et
- prévoir une souplesse suffisante pour relever les défis et exploiter les possibilités lorsqu'elles se présentent.

9. D'autres décisions importantes sur la structure et le réajustement de l'Organisation ont été adoptées pour qu'elle soit en mesure de tirer parti des possibilités offertes sur le plan stratégique et opérationnel et de relever les défis qui se présenteront à l'avenir. Ces aspects doivent être considérés comme faisant partie intégrante de la couverture géographique, de l'emplacement et des responsabilités des bureaux. Il s'agit notamment du cadre stratégique révisé, de l'amélioration des systèmes d'information sur la gestion (en particulier GRMS et FPMIS), des nouveaux outils de gouvernance et de gestion, tels que le tableau de contrôle des résultats («tableau de bord») et la politique en matière de responsabilités. D'autres politiques et cadres, notamment un cadre de contrôle interne, sont actuellement en préparation.

10. Il faut également rappeler que l'exécution au niveau des pays est déterminée par les résultats convenus des cadres de programmation par pays et que ces résultats contribuent à la définition des objectifs globaux de l'Organisation qui a lieu dans le cadre du processus d'élaboration du Programme de travail et budget. Les rapports de la FAO sur les résultats doivent donc être ventilés par pays pour être exploitables. Ce processus augmente considérablement les besoins humains et financiers dont le réseau de bureaux décentralisés doit disposer pour s'acquitter de ses obligations.

11. D'autres points connexes doivent être pris en compte lorsque l'on examine la question de la couverture géographique de ces bureaux. Le budget de l'Organisation a pour caractéristique d'être mixte. Il est en effet financé à 40 pour cent par des contributions mises en recouvrement auprès des États Membres et à 60 pour cent par des contributions qui seront versées à titre volontaire. Au niveau des pays, les contributions mises en recouvrement (fixées) financent les principales dépenses des bureaux ainsi que les traitements du personnel de base, qui comprend notamment le seul fonctionnaire recruté sur le plan international, à savoir le Représentant de la FAO (dans les pays qui en comptent un), et en général un ou deux fonctionnaires du cadre organique et plusieurs agents administratifs recrutés sur le plan national. Toutes les autres activités de projet, à l'exception des ressources du PCT, sont financées par des contributions volontaires pour des projets particuliers. Ces projets ont besoin d'un appui technique et opérationnel qui est fourni par le bureau de pays et les unités sous-régionales, régionales et du Siège, qui sont financés principalement par des contributions fixées, selon le principe du recouvrement des coûts.

12. C'est pourquoi certains bureaux de pays sont très grands et ont des effectifs, des budgets et des volumes de transaction qui sont dans certains cas supérieurs à ceux des bureaux régionaux, tandis que d'autres sont plutôt petits. Des informations détaillées sur les caractéristiques de ces bureaux figurent ci-après, mais il est important de garder à l'esprit que la FAO gère ces contributions fixées et volontaires de façon mixte et que ces deux modes de financement doivent être considérées comme un tout. À cet égard, la mise en service de GRMS et l'amélioration des rapports sur les effectifs, les transactions et les dépenses ont permis d'avoir une vue plus globale des opérations qu'auparavant. Dans le passé, les débats tendaient à se focaliser essentiellement sur la part des ressources et des effectifs financés par des contributions fixées, sur laquelle il existait déjà des informations.

13. L'exécution est un élément important, dans la mesure où elle définit le volume de dépenses engagées dans un pays ou un bureau, mais les résultats fournissent davantage d'informations. Dans certains pays, le rôle de la FAO consiste surtout à fournir des activités consultatives sur les politiques ou à faciliter la coopération Sud-Sud. Dans d'autres, il vise à aider les gouvernements à coordonner des programmes ou des financements externes que l'Organisation ne gère pas directement. Dans tous ces cas, il faut pouvoir s'appuyer sur une structure d'obligation redditionnelle qui aille au-delà des rapports sur l'utilisation des ressources des projets, ainsi qu'un mode hiérarchisé de gestion de l'information, de suivi, de présentation de rapports et de contrôle.

14. L'importance des partenariats est un autre élément qui doit être pris en considération. La plupart des activités de la FAO — et plus particulièrement les activités menées dans les pays — ont pour but de fournir un appui à des programmes exécutés par d'autres acteurs, en général le gouvernement, en collaboration avec un large éventail d'autres institutions, notamment l'Organisation des Nations Unies et d'autres organisations intergouvernementales. L'emplacement et la couverture géographique d'un certain nombre de ces partenaires clés doivent être examinés, d'autant qu'il s'agit d'une question importante dans le cas des commissions économiques de l'ONU. La FAO a signé des protocoles d'accord avec toutes les commissions et mène une série d'activités de collaboration, notamment une publication conjointe sur des questions régionales. La Direction de la FAO estime qu'il est fondamental d'établir des liens étroits avec les commissions dans la mesure où ces relations peuvent être facilitées par la proximité d'un bureau de liaison ou d'un bureau régional ou sous-régional. Les communautés économiques régionales ou sous-régionales et d'autres organisations sont elles aussi des partenaires très importants de la FAO et les lieux où elles sont situées doivent être pris en compte.

15. La question des liaisons de transport mérite également d'être examinée. Le monde a connu beaucoup de changements depuis la création des premiers bureaux de pays de la FAO. Le transport aérien s'est énormément développé et continue d'évoluer grâce à l'émergence de nouvelles plateformes aériennes et aux changements qui bouleversent ce secteur industriel. De même, la connectivité offerte par le réseau Internet a ouvert des possibilités d'interaction qui étaient impensables auparavant. Les liaisons rendues possibles par le transport aérien et la connectivité virtuelle sont donc deux éléments essentiels.

16. Enfin, le monde a évolué politiquement et économiquement depuis la création des premiers bureaux de la FAO. La plupart des États Membres de la FAO n'étaient pas des pays indépendants en 1945 et de nouveaux pays ont régulièrement été ajoutés, notamment les trois plus récents, à savoir Singapour, le Soudan du Sud et le Brunéi Darussalam en juin 2013. La croissance des pays à revenu intermédiaire est un autre phénomène remarquable, notamment celle des économies à revenu élevé dans la région Amérique latine et Caraïbes, tout comme le nombre croissant de crises prolongées. La majorité des personnes pauvres et souffrant de sous-alimentation chronique dans le monde vivent désormais dans des pays à revenu intermédiaire, le nombre et l'ampleur des crises graves sont en hausse, et l'impact croissant des catastrophes naturelles liées au climat devrait s'accroître.

17. Cette réalité montre que les problèmes les plus urgents auxquels le monde est confronté sont vraiment de nature globale. Ils sont d'ailleurs exprimés comme tels dans les nouveaux objectifs de développement durable. Les travaux normatifs et la fourniture de biens publics mondiaux doivent être considérés comme faisant partie intégrante des activités de la FAO visant à appuyer les changements d'orientation stratégique, à contribuer à la mise en œuvre des politiques et au renforcement des capacités, et à aider les pays à relever les défis auxquels ils sont confrontés. L'Organisation doit, pour y parvenir, trouver un équilibre optimal entre l'appui centralisé et décentralisé et exploiter au mieux les partenariats et le partage des connaissances. Les sections ci-dessous font le point sur la couverture géographique des bureaux, décrivent les caractéristiques des bureaux et des pays et présentent les possibilités d'amélioration de la façon dont la FAO peut trouver cet équilibre.

## II. Couverture actuelle

18. Il existe 122 bureaux de la FAO en dehors de Rome, dont la liste complète figure à l'annexe 1. Ce total comprend six bureaux de liaison et deux bureaux d'information qui ne sont pas pris en compte dans la présente analyse<sup>1</sup>. Les 114 bureaux restants peuvent être caractérisés de plusieurs façons (encadré 1). Les termes souvent utilisés pour les décrire peuvent parfois prêter à confusion et demandent à être clarifiés. Commençons par les bureaux régionaux et sous-régionaux qui sont, respectivement, au nombre de cinq et de neuf. Les bureaux régionaux sont situés au Ghana (RAF), en Thaïlande (RAP), en Hongrie (REU), au Chili (RLC) et en Égypte (RNE). Chacun de ces bureaux compte un fonctionnaire qui fait fonction de Représentant de la FAO auprès du pays hôte. Le bureau égyptien est le seul bureau, sur les cinq, qui compte un poste autonome de Représentant de la FAO en Égypte. Dans les autres régions, ces responsabilités sont combinées à celles du Représentant régional adjoint.

19. Les neuf bureaux sous-régionaux sont les suivants : pour les Îles du Pacifique (SAP, Samoa), pour l'Asie centrale (SEC, en Turquie), pour l'Afrique centrale (SFC, au Gabon), pour l'Afrique orientale (SFE, en Éthiopie), pour l'Afrique australe (SFS, au Zimbabwe), pour les Caraïbes (SLC, à la Barbade), pour l'Amérique centrale (SLM, à Panama), pour l'Afrique du Nord (SNE, en Tunisie) et pour les États Membres du Conseil de coopération du Golfe et le Yémen (SNG, dans les Émirats Arabes Unis). Il existe un poste autonome de Représentant de la FAO en Éthiopie ; dans les six autres

---

<sup>1</sup> Il existe six bureaux de liaison: avec l'Union européenne et la Belgique (LOB) à Bruxelles, avec les Nations Unies à Genève (LOG), pour le Japon à Yokohama (LOJ), avec les Nations Unies à New York (LON), avec la Fédération de Russie à Moscou (LOR) et pour l'Amérique du Nord à Washington DC (LOW). Il existe également un bureau d'information à Lisbonne (Portugal) pour la Communauté des pays de langue portugaise (CPLP) et un bureau d'information à Madrid pour l'Espagne et Andorre.

bureaux sous-régionaux, les coordonnateurs sous-régionaux font également fonction de Représentant de la FAO pour le pays hôte.

#### Encadré 1 Réseau des bureaux de la FAO

Bureaux régionaux (5)



Bureaux sous-régionaux (9)



Bureaux de pays (100) → comptant des fonctionnaires recrutés sur le plan international (90)

Bureaux «à part entière» comptant un Représentant de la FAO résident (80)

Autres sources de financement avec un Représentant de la FAO (7)

Fonctionnaires recrutés sur le plan international, sans Représentant de la FAO (3)

FAO résident, mais présence  
le → Accréditations multiples, pas de Représentant de la  
d'un fonctionnaire recruté sur le plan national avec  
titre d'Assistant du Représentant de la FAO (10)



20. Les 100 bureaux restants sont des bureaux de pays, dont 90 sont dirigés par un fonctionnaire recruté sur le plan international. Sur ces 100 bureaux, 83 comptent des Représentants de la FAO résidant dans le pays et 80 de ces postes sont financés par des contributions fixées et inscrits au PTB. On peut considérer que ces 80 postes sont des postes «à part entière» au sens où ce sont des fonds du Programme ordinaire de la FAO qui fournissent la totalité ou la quasi-totalité des ressources qui financent le fonctionnement du bureau. Un certain nombre de pays fournissent du personnel recruté sur le plan national pour compléter les postes de fonctionnaires financés par la FAO.

21. En outre, trois bureaux sont dirigés par des fonctionnaires qui sont recrutés sur le plan international, dont les postes sont également financés par le Programme ordinaire, mais qui ont d'autres titres que ceux de Représentant de la FAO. Il s'agit du bureau de la Papouasie-Nouvelle-Guinée, qui est dirigé par un chargé de programme, et des bureaux de la Mongolie et de la République populaire démocratique de Corée, tous deux dirigés par des Représentants adjoints de la FAO (qui ont des liens avec le Représentant de la FAO en Chine). Par ailleurs, ce groupe de 90 bureaux dirigés par un fonctionnaire recruté sur le plan international compte trois pays (Oman, Algérie et Argentine) dans lesquels les ressources du Programme ordinaire de la FAO financent le poste de Représentant de la FAO, et la totalité ou la quasi-totalité des ressources nécessaires pour faire fonctionner le bureau sont fournies par le gouvernement hôte. Il existe également quatre pays, souvent désignés «bureaux de liaison et de partenariat», dans lesquels le poste de Représentant de la FAO est financé par des ressources d'un fonds fiduciaire ou par les frais généraux des opérations réalisées dans le pays au titre du fonds fiduciaire. Ces pays sont l'Azerbaïdjan, la Guinée équatoriale, le Kazakhstan et le Cameroun (ils figurent dans la liste des bureaux à part entière). Le bureau en Libye est également financé par les opérations du Fonds fiduciaire réalisées dans le pays, mais il s'agit d'une Représentation et non d'un bureau de liaison et de partenariat. Outre les 90 bureaux de pays dirigés par des fonctionnaires recrutés sur le plan international, il existe dix bureaux de la FAO (présentés également à l'annexe 1) qui sont régis par une accréditation multiple. Ces bureaux, qui sont dirigés par un Représentant de la FAO basé dans un pays voisin, comptent un Assistant du Représentant de la FAO (fonctionnaire du cadre organique recruté sur le plan national (NPO)) dont le poste est financé par des contributions fixées et d'autres fonctionnaires d'appui de la FAO pour la gestion du bureau. Si l'on ajoute ces dix bureaux (à l'exclusion des bureaux d'information ou de liaison), on obtient un total de 114 pays qui ont un bureau de la FAO à temps plein ainsi que des fonctionnaires de qualité supérieure, professionnels, motivés et recrutés sur le plan international et/ou national.

22. On dénombre également 25 pays qui ne sont pas comptabilisés dans les 122 «bureaux» de la FAO mais qui comptent un Représentant de la FAO non-résident. Ces pays, qui sont régis par un système d'accréditation multiple, n'emploient aucun fonctionnaire de la FAO mais comptent un Correspondant national désigné. Enfin, il existe quatre pays qui n'ont pas de Représentant de la FAO accrédité, mais qui ont des Correspondants nationaux (Bélarus, Bosnie-Herzégovine, Serbie et ex-République yougoslave de Macédoine).

### III. Caractérisation des bureaux de pays

23. Le niveau d'activité des bureaux de pays varie considérablement. Plusieurs bureaux sont très grands, certains sont très petits et d'autres se situent entre les deux. Les indicateurs qui les caractérisent sont donc très divers. Le volume d'exécution du programme est un point de départ utile pour l'analyse qui suit. Comme susmentionné, cet indicateur ne doit pas être interprété comme une mesure de l'importance du programme de la FAO dans le pays, qui varie considérablement en fonction du contexte. Néanmoins, le volume d'exécution est utile car il permet de comprendre le niveau et la complexité des responsabilités du bureau concerné. L'annexe 2 fournit ces informations pour les trois années les plus récentes: 2012-2014. Elle comprend notamment des informations sur l'exécution des projets financés par des fonds du PCT et des fonds extrabudgétaires, et présente également les contributions versées par les pays à la FAO sous la forme de fonds fiduciaires en 2014 et, à partir de 2010-2014, les contributions destinées à être utilisées dans le pays ou à l'appui de la coopération Sud-Sud. Dans la mesure où les données relatives à des programmes menés dans certains pays, notamment

le Soudan du Sud et la Somalie, deux des plus grands, n'ont pas été comptabilisées dans la catégorie des programmes de pays en 2012<sup>2</sup>, l'annexe 2 classe les bureaux de pays en fonction de leur niveau d'exécution en 2014, par ordre décroissant (du plus élevé au plus faible).

24. Le groupe de pays affichant le niveau d'exécution le plus élevé a connu une grande stabilité au cours des trois dernières années. Presque tous les bureaux de pays qui ont figuré dans les vingt premiers au cours d'une année ont également fait partie des vingt premiers pendant d'autres années mais pas nécessairement dans le même ordre. Les pays qui figurent dans ce groupe affichant un niveau d'exécution élevé sont présentés dans l'encadré 2 ci-dessous.

<b>Encadré 2 Bureaux de pays affichant le niveau d'exécution le plus élevé en 2012-2014 (classés selon l'année d'exécution la plus récente)</b>				
Somalie	Philippines	République démocratique du Congo	Burkina Faso	Mozambique
Soudan du Sud	Pakistan	Iraq	Mexique	Honduras
Afghanistan	République centrafricaine	Colombie	Ouganda	Kenya
Madagascar	Soudan	Éthiopie	Niger	
Zimbabwe	Bangladesh	Brésil	Mali	

25. Les pays dont le niveau d'exécution dépasse 8 millions d'USD sont en grisé dans les tableaux. En 2014, le niveau d'exécution le plus élevé a été atteint en Somalie, avec un peu plus de 72 millions d'USD. De nombreux pays (mais pas la totalité) affichant un niveau d'exécution élevé, comme la Somalie, mènent de vastes programmes d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience. Cependant, même dans ces exemples, une partie importante du programme n'est pas liée à des interventions d'urgence. Certes, le seuil de huit millions d'USD est arbitraire, mais ce niveau d'exécution exprime un degré de complexité en matière de gestion des ressources humaines et financières que de nombreux autres bureaux n'ont pas.

26. L'annexe 2 présente également des groupes de pays classés par niveau d'exécution (en utilisant la dernière année, 2014, à cet effet): supérieur à 8 millions d'USD, de 5 à 8 millions d'USD, de 2 à 5 millions d'USD, de 1 à 2 millions d'USD et inférieur à 1 million d'USD en 2014. Cette dernière catégorie (niveau d'exécution inférieur à 1 million d'USD en 2014) comptait 34 pays ayant un bureau de la FAO employant un Représentant de la FAO ou un fonctionnaire recruté sur le plan international (également en grisé). Ce groupe de pays présentait également une grande cohérence. Sur les 34 pays comptant un Représentant de la FAO résident et dont le niveau d'exécution est passé en dessous de ce seuil (1 million d'USD) au moins au cours d'une de ces années, 23 ont été en dessous du seuil pendant les trois années considérées, six ont été en dessous pendant deux années sur trois, et cinq n'ont été en dessous du seuil de 1 million d'USD que pendant un an.

27. Le volume d'exécution ne fait référence qu'aux dépenses qui sont engagées lorsque le Représentant de la FAO est le responsable du budget des projets. D'autres éléments importants caractérisent les activités des bureaux de pays. L'annexe 3 donne d'autres données à ce sujet, notamment des indicateurs qui mesurent la valeur totale du budget, qui représente toutes les sources budgétaires confondues composant le budget dont peut disposer le bureau. L'annexe 3 contient des informations sur les bureaux de liaison et les bureaux sous-régionaux et régionaux, aux fins de comparaison. Le bureau de la Somalie était doté du budget le plus élevé en 2014, soit

<sup>2</sup> Jusqu'en 2013, le programme mené en Somalie était assimilé à des opérations de TCE et le programme mené au Soudan du Sud était inclus dans celui du Soudan.

124 millions d'USD, et plusieurs autres bureaux de pays avaient des budgets comparables à ceux des bureaux régionaux.

28. L'annexe 3 fournit également des informations sur les dépenses de personnel ne concernant que les fonctionnaires bénéficiant de contrats à long terme, ainsi que des données sur le nombre de fonctionnaires et le montant des dépenses liées aux ressources humaines hors personnel, c'est-à-dire bénéficiant de divers types de contrats de courte durée. Les données montrent que les dépenses de personnel sont, comme prévu, plus élevées dans les bureaux régionaux, mais aussi que de nombreux bureaux de pays, notamment bon nombre de ceux qui mènent d'importantes interventions de renforcement de la résilience, emploient beaucoup de fonctionnaires du cadre organique. On ne peut donc plus se contenter d'affirmer, comme dans le passé, que le volume des activités menées dans des pays plongés dans des crises prolongées ne comprend principalement que des interventions d'urgence à court terme.

29. D'autres données statistiques, liées aux décaissements sur le terrain, montrent qu'un certain nombre de bureaux fournissent un appui considérable à des interventions dont ils ne sont peut-être pas les responsables budgétaires. Ce point est particulièrement important lorsque l'on examine les pays dont le taux d'exécution est relativement faible. L'indicateur qui mesure l'exécution ne peut pas donner à lui seul une image précise de la dimension et de la complexité du bureau. Le bureau de pays du Pérou, par exemple, affichait un niveau d'exécution d'environ 770 000 USD en 2014 tandis que les décaissements sur le terrain étaient trois fois supérieurs et s'établissaient à 2,54 millions de dollars.

30. Enfin, l'annexe 3 présente des données sur le nombre de transactions traitées par chaque bureau. Ce chiffre est un bon indicateur de la charge de travail administrative réelle de chaque bureau. Il montre, par exemple, qu'un achat de 10 000 USD exige une procédure de traitement presque équivalente à celle d'un achat de 100 000 USD. Cet élément d'information supplémentaire reflète peut-être avec plus d'exactitude le niveau des activités que mène un bureau pour appuyer un programme de la FAO mis en œuvre dans le pays. Le Pérou, l'Inde et la Chine sont des exemples de pays qui présentent un nombre de transactions assez élevé malgré un niveau d'exécution assez faible.

31. Les informations sur le volume de travail réalisé dans les bureaux de pays doivent être examinées en tenant compte du montant des ressources affectées à leur fonctionnement. L'annexe 2 fournit également des informations sur le niveau des fonds alloués aux bureaux provenant de la part des contributions fixées du Programme ordinaire pour les trois années 2012-2014. Elle montre également le rapport exécution/allocation au titre du Programme ordinaire, qui exprime, en d'autres termes, le coût de fonctionnement du bureau par rapport au volume du programme de la FAO exécuté par le bureau. Le rapport le plus élevé (506:1 en 2014) a été enregistré au bureau de la Libye, qui n'avait quasiment pas reçu de contributions au titre du Programme ordinaire. La plupart des pays présentaient un rapport bien supérieur à 2:1, soit deux fois la valeur de l'exécution par rapport au montant des contributions fixées alloué au fonctionnement des bureaux concernés. Cependant, 15 bureaux affichaient un rapport inférieur à 1:1 en 2014. Tous, sauf un, étaient des bureaux dirigés par un Représentant de la FAO résident. Certes, on peut nuancer la situation en tenant compte d'autres indicateurs mentionnés ci-dessus, mais il est évident qu'un rapport inférieur ou égal à 1:1 est inacceptable et qu'un rapport inférieur à 2:1 est clairement un sujet de préoccupation. Ces pays sont indiqués dans l'encadré 3 ci-dessous.

**Encadré 3 Bureaux de pays dirigés des Représentants de la FAO résidents et affichant des rapports exécution/allocation inférieurs à 1:1 en 2014 (en ordre décroissant)**

Pérou	Uruguay	Cuba
Jordanie	Barbade	Jamaïque
Maroc	Venezuela (République bolivarienne du)	Trinité-et-Tobago
Costa Rica	Guyana	Iran (République islamique d')
Chine	République dominicaine	

32. Cette situation est cependant un progrès par rapport aux années précédentes. En 2013, 26 bureaux de pays présentaient des rapports inférieurs à 1:1 et 25 d'entre eux étaient dotés de Représentants de la FAO. En 2012, 32 bureaux étaient classés dans cette catégorie et 28 comptaient des Représentants de la FAO.

33. La série suivante d'annexes comprend des indicateurs qui sont plus liés aux caractéristiques des pays eux-mêmes qu'aux bureaux de la FAO. L'annexe 4 présente le classement des pays selon divers critères. Il s'agit des 48 pays à faible revenu et à déficit vivrier (PFRDV) que la FAO conserve dans WAICENT à des fins d'analyse ; de la liste des pays les moins avancés (PMA) établie par le Conseil économique et social (ECOSOC) de l'Organisation des Nations Unies ; et de la liste, tenue par le Comité de l'agriculture de l'OMC, des pays en développement importateurs nets de produits alimentaires, qui sont au nombre de 79 (48 PMA et 31 pays supplémentaires). L'annexe 5 présente la classification de la Banque mondiale des économies par groupes de revenus en 2015 : économies à faible revenu, à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, et à revenu élevé.

34. L'annexe 6 incorpore la classification de la Banque mondiale dans la précédente annexe 2. Elle regroupe les pays par niveau de revenu et indique le niveau d'exécution, le montant des ressources allouées au titre du Programme ordinaire et le rapport exécution/allocation. Compte tenu de leur importance pour les activités de la FAO, l'annexe recense également les pays à déficit vivrier à faible revenu ainsi que les pays qui ont réalisé le premier objectif du Millénaire (OMD 1c) consistant à réduire de moitié le pourcentage de personnes qui souffrent de sous-alimentation chronique, et l'objectif du Sommet mondial visant à réduire de moitié le nombre de personnes souffrant de sous-alimentation chronique. Elle continue de faire la distinction entre les pays qui présentent un niveau d'exécution supérieur à 8 millions d'USD et inférieur à 1 million d'USD, et ceux qui affichent un rapport exécution/allocation inférieur à 1:1.

35. L'annexe 7 reprend les données de l'annexe 2 et ajoute des informations sur le nombre de personnes sous-alimentées, la proportion de personnes sous-alimentées et la prévalence du retard de croissance chez les enfants<sup>3</sup>. Tous ces indicateurs importants sont, entre autres, visés par les activités de la FAO. Ce tableau fait également la distinction entre les pays qui présentent un niveau d'exécution supérieur à 8 millions d'USD et ceux qui affichent un rapport exécution/allocation inférieur à 1:1.

36. L'annexe 8 présente des chiffres sur les flux d'aide bilatérale au développement des pays. Elle couvre tous les pays donateurs, ceux qui sont membres du Comité d'aide au développement (OCDE) et d'autres. Le tableau classe (par ordre décroissant) les pays par volume d'aide bilatérale à tous les secteurs et inclut une colonne concernant les aides à l'agriculture. La liste continue de faire la distinction entre les pays qui ont un niveau élevé (supérieur à 8 millions d'USD) et faible (inférieur à 1 million d'USD) d'exécution des programmes de la FAO en 2014. Elle montre que dans un certain nombre de cas les flux d'aide provenant de donateurs sont importants alors que les programmes de la FAO sont très petits.

<sup>3</sup> Les données relatives aux trois indicateurs ne sont pas disponibles pour tous les pays.

37. Les deux annexes suivantes concernent plutôt les villes que les pays. L'annexe 9 indique le nombre de vols directs dont bénéficie chaque ville et met l'accent sur les liaisons vers les pays des régions ou des sous-régions que les fonctionnaires de la FAO qui y sont basés pourraient couvrir. L'annexe 10 indique l'emplacement des bureaux sous-régionaux et régionaux d'autres organismes de l'ONU, ainsi que l'emplacement des organes d'intégration économique régionale et sous-régionale.

38. Ces caractéristiques ont été examinées à un degré plus ou moins limité dans les cinq évaluations de la décentralisation régionale. Les évaluations, qui ont traité un certain nombre de questions autres que la couverture géographique, comprenaient néanmoins des recommandations générales et plus spécifiques sur ce sujet. Globalement, les cinq rapports représentent un examen externe et indépendant relativement récent des problèmes de couverture géographique ; il est donc important de passer en revue leurs propositions. On note que la plupart des recommandations ont été appliquées ou sont en cours d'application. D'autres restent applicables mais n'ont pas encore été approuvées. La section ci-dessous présente un résumé des recommandations pertinentes issues des cinq évaluations régionales. Ces recommandations, ainsi que les indicateurs présentés dans les annexes, constituent une base solide permettant d'envisager des changements de la couverture géographique.

#### **IV. Résumé des principales observations, recommandations et mesures formulées dans les cinq évaluations régionales à propos de la couverture géographique**

##### **A. RNE: Évaluation du Bureau régional et des bureaux sous-régionaux de la FAO pour le Proche-Orient (janvier 2011)<sup>4</sup>**

- i. Les bureaux sous-régionaux devraient effectivement devenir le premier «point d'entrée» pour les représentants de la FAO et fonctionner strictement comme des pôles techniques. Afin d'exécuter les fonctions ci-dessus, les bureaux sous-régionaux devraient être transformés en équipes techniques multidisciplinaires sous-régionales sans fonctions administratives vis-à-vis du représentant de la FAO.*
- ii. Ce processus de décentralisation ne s'arrête pas au niveau régional et s'étend aux niveaux sous-régional et national. Il permettra à RNE de mettre la priorité sur les activités «en amont» (c'est-à-dire les priorités communes à toute la région), de placer la responsabilité des activités «en aval» sur les équipes techniques multidisciplinaires et les représentants de la FAO (c'est-à-dire les priorités aux niveaux de la sous-région et des pays).*
- iii. Le Bureau RNE devrait être chargé de la coordination, de la supervision et de l'évaluation des activités des équipes techniques multidisciplinaires et des représentants de la FAO, ainsi que de la gestion des ressources humaines et financières mises à la disposition des bureaux décentralisés dans la région, toutes sources de financement confondues. Le Bureau RNE devrait avoir la capacité de réaffecter ces fonds en fonction des demandes et des besoins de la sous-région et des pays.*
- iv. Le Bureau RNE devrait renforcer et/ou conserver les compétences et les ressources pour établir et gérer des réseaux techniques fonctionnels qui mobiliseraient les connaissances et encourageraient la spécialisation dans des domaines prioritaires choisis parmi ceux qui sont définis dans le cadre régional des priorités pour le Proche-Orient. Les compétences de la FAO disponibles à tous les niveaux (représentants de la FAO, équipes techniques multidisciplinaires et Siège) seraient associées à ces réseaux comme il convient, sous la coordination du Bureau RNE.*

<sup>4</sup> PC 106/5 - FC 138/22 (<http://www.fao.org/docrep/meeting/021/ma144f.pdf>).

*Afin d'éviter la confusion de leurs rôles et responsabilités vis-à-vis du pays hôte et des représentants de la FAO dans la région et/ou la sous-région, il faudrait autoriser au maximum deux bureaux décentralisés de la FAO par pays.*

*vi. Le système du détachement de fonctionnaires techniques devrait être supprimé dans la région du Proche-Orient parce que son efficacité est limitée et que son utilisation intensive a entraîné une réduction importante des capacités régionales et sous-régionales.*

*vii. La FAO devrait utiliser davantage les arrangements facilitant sa présence sur le terrain, comme l'accréditation multiple (avec l'aide, dans le pays hôte, d'un fonctionnaire du cadre organique recruté sur le plan national) ou, comme dans le cas de l'Iraq, la nomination de coordonnateurs de programmes en tant que représentants de la FAO.*

## **B. (REU) Évaluation du Bureau régional et du Bureau sous-régional de la FAO pour l'Europe et l'Asie centrale (décembre 2012)<sup>5</sup>**

*i. Depuis sa création, REU a déménagé à plusieurs reprises. Le choix de l'emplacement actuel de REU et de SEC a été essentiellement motivé par des offres généreuses des pays hôtes. Aucun de ces deux bureaux ne s'est trouvé ou ne se trouve dans la région ou la sous-région qu'il sert, ce qui a des incidences sur l'interaction du personnel avec l'environnement culturel, et notamment linguistique, dans lequel il travaille [...] ce qui, dans une certaine mesure, diminue la valeur ajoutée du processus de décentralisation. [...] il n'a pas été possible de mettre en évidence un «schéma idéal» de couverture géographique s'agissant de l'emplacement des bureaux régionaux et sous-régionaux, même si très peu d'organisations des Nations Unies ont fait les mêmes choix que la FAO. L'équipe d'évaluation suggère à la FAO d'ajouter un nouveau critère à sa liste de paramètres pour la sélection de l'emplacement de ses bureaux décentralisés: la proximité d'autres organisations des Nations Unies, compte tenu de l'approche «Unité d'action des Nations Unies».*

*ii. SEC n'a jamais été situé à proximité d'un grand aéroport et depuis le début de l'année 2012, la logistique des transports n'est plus aussi favorable qu'auparavant pour REU. Les difficultés liées aux voyages ne facilitent pas la communication et la collaboration entre le Siège et les bureaux décentralisés, et il ne sera pas simple pour le personnel de REU de se rendre dans les pays dans lesquels elle devrait concentrer ses activités dans les dix années à venir. L'équipe d'évaluation comprend que l'implantation géographique [...] ne relève pas seulement de considérations techniques et s'est donc abstenue de formuler la moindre suggestion. Néanmoins, l'efficacité et l'efficience de ces bureaux dépendent notamment de leur implantation géographique: la décision d'examiner des opportunités à cet égard revient aux États Membres de l'Organisation.*

*iii. Une question essentielle pour [...] le Secrétariat et les États Membres: l'emplacement des bureaux décentralisés, une fois arrêté, est-il permanent ou peut-il être modifié de façon flexible en fonction des nouvelles circonstances de travail dans une quelconque sous-région ou région?*

*iv. Toutefois, l'accessibilité géographique d'Ankara par le personnel du Siège en mission dans les pays d'Asie centrale constituait un problème; en effet, la grande majorité d'entre eux devaient ajouter une journée à leur temps de voyage pour pouvoir passer par SEC; ils ne le faisaient donc que rarement, au détriment de la coordination et de l'échange avec le Bureau.*

<sup>5</sup> PC 113/3 (<http://www.fao.org/docrep/meeting/027/mf581f.pdf>).

v. *L'équipe d'évaluation est arrivée à la conclusion qu'il est probable qu'à moyen terme, les besoins et demandes de soutien par la FAO changent beaucoup dans les pays relevant de SEU/REU et se rapprochent de ceux des pays européens liés à la FAO principalement par le Siège. Ainsi, les principaux mandat et fonctions de REU et de SEC (...) seront probablement les suivants:*

- *fournir une assistance technique et une assistance aux politiques, gérer les opérations et mobiliser des ressources pour les pays relevant de SEU/REU; l'Albanie, l'Arménie, la Bosnie-Herzégovine, la Géorgie et la République de Moldova (horizon à 10 ans);*
- *fournir une assistance technique et une assistance aux politiques, gérer les opérations et mobiliser des ressources pour les pays d'Asie centrale (horizon à 20 ans);*
- *produire des connaissances et les mettre à la disposition des pays relevant de SEU/REU et des pays d'Asie centrale;*
- *agir comme organisme de coordination pour: deux Représentations à part entière de la FAO au Kirghizistan et au Tadjikistan; deux Représentants de la FAO non résidents, assignés respectivement en Albanie et République de Moldova et en Arménie et Géorgie; plusieurs spécialistes des partenariats et des programmes;*
- *enfin, assurer le soutien de la Conférence régionale pour l'Europe et des organes subsidiaires de celle-ci.*

vi. *En vue de la réalisation des tâches énoncées [...] l'équipe d'évaluation estime que les États Membres d'Europe et d'Asie centrale devraient tenir compte de certains besoins [...].*

- *un meilleur accès pour le personnel de REU à une collaboration avec les autres collègues du Siège travaillant dans la région ainsi qu'avec d'autres parties de l'Organisation qui deviendront de plus en plus importantes pour les États Membres couverts par SEU/REU;*
- *des déplacements plus efficaces vers les pays couverts par SEU/REU sur lesquels les activités vont se concentrer au cours des dix prochaines années;*
- *des déplacements plus efficaces vers les pays d'Asie centrale bénéficiant des services de SEC;*
- *une meilleure communication et une meilleure collaboration entre le personnel du Siège, le personnel de REU et le personnel de SEC, soit travaillant dans les mêmes pays, soit disposant de connaissances pertinentes au niveau sous-régional;*
- *la réduction [...]des frais d'administration, de fonctionnement et de gestion des bureaux;*
- *enfin, la facilitation de la fonction de REU de fournisseur de services à la Conférence régionale pour l'Europe et aux organes subsidiaires de celle-ci, aisément à la portée du Groupe régional Europe.*

vii. *Les bureaux régionaux pourraient aussi envisager d'affecter l'un de leurs agents à LOB, afin de développer les partenariats pour le développement et le dialogue stratégique, et faciliter l'accès de leur propre région aux institutions et aux ressources de l'UE.*

viii. *L'équipe d'évaluation est dès lors favorable à la nomination de Représentants de la FAO à part entière au Kirghizistan et au Tadjikistan, ce qui soulagerait le Coordonnateur sous-régional d'une partie de son immense charge de travail. La nomination du titulaire pour le Kirghizistan s'est faite rapidement et efficacement. Il sera essentiel de nommer rapidement pour le Tadjikistan un titulaire disposant des compétences voulues et de l'expérience utile au sein de la FAO.*

ix. *Deux pays en particulier, où la population rurale et le secteur agricole jouent un rôle essentiel dans l'économie nationale, à savoir l'Albanie et la République de Moldova, n'ont pas reçu une attention suffisante de la part de la FAO. La FAO devrait avoir une présence renforcée et plus continue dans ces deux pays.*

- x. *L'accréditation multiple de Représentants de la FAO peut constituer un mécanisme efficace pour assurer la visibilité de l'Organisation et la bonne gestion de ses activités au niveau des pays, pour autant que deux pays maximum soient couverts par le même Représentant, qui devra passer au moins six semaines ouvrables par an dans chaque pays.*
- xi. *Une délégation de pouvoirs appropriée des bureaux régionaux et sous-régionaux vers les pays est, de même, absolument indispensable pour garantir l'efficacité et la productivité de la fourniture des services et de la mise en œuvre des tâches au niveau adéquat. Cet objectif pourrait être atteint en nommant deux Représentants de la FAO non résidents, l'un pour l'Albanie et la République de Moldova, l'autre pour l'Arménie et la Géorgie, en poste à REU, qui pourraient aussi assumer d'autres fonctions en qualité de fonctionnaires de haut niveau de REU.*
- xii. *Le système de correspondants nationaux n'est ni efficace ni rentable, et ne permet pas d'assurer une bonne visibilité de l'Organisation dans un pays, quel qu'il soit. Il est possible de trouver d'autres mécanismes pour faciliter la participation d'un pays donné aux manifestations normatives de la FAO et à des projets régionaux, interrégionaux et mondiaux.*
- xiii. *Il faudrait nommer un Représentant de la FAO non résident à accréditation multiple pour l'Arménie et la Géorgie; il faudrait déléguer aux assistants des Représentants de la FAO, au niveau des pays, assez de pouvoirs pour qu'ils puissent gérer l'ensemble du programme, représenter la FAO au sein de l'ONU et prendre des décisions ou faciliter un processus décisionnel rapide.*
- iv. *Il faudrait nommer un Représentant de la FAO non résident à accréditation multiple pour l'Albanie et la République de Moldova.*
- xv. *[...] le système de correspondants nationaux devrait être supprimé et la FAO devrait s'abstenir de toute activité opérationnelle au niveau national dans les pays où elle ne dispose pas, au moins, d'un assistant du Représentant dans le cadre d'une Représentation à accréditation multiple ou d'un fonctionnaire expérimenté installé dans les bureaux du Coordonnateur résident des Nations Unies.*

### **C. RAF: Évaluation du Bureau régional et des bureaux sous-régionaux de la FAO pour l'Afrique (septembre 2013)<sup>6</sup>**

- i. *Permettre et encourager une gestion de la FAO axée sur les pays en récompensant l'excellence des Représentants de la FAO. Mesures suggérées:*
- *Faire en sorte que l'expérience acquise au sein de la FAO soit un atout important pour les postes de Représentant de la FAO.*
  - *Reconnaître le travail des Représentants de la FAO qui se montrent proactifs et les promouvoir à la classe de leur poste s'ils ne s'y trouvent pas encore.*
  - *Qualifier clairement les postes de Représentant de la FAO comme des emplois à temps plein, en évitant si possible les accréditations multiples.*
  - *Au vu de la place essentielle que tiennent les Représentants de la FAO dans l'Organisation, rétablir la supervision directe du Représentant régional avec un appui approprié au sein du bureau de celui-ci.*
  - *Lorsque les ressources extrabudgétaires le permettent, renforcer l'équipe de direction du pays avec un quatrième membre au même niveau hiérarchique que l'assistant du Représentant de la FAO ou, pour les très grands programmes, au niveau du Représentant adjoint de la FAO.*

<sup>6</sup> PC 114/2 (<http://www.fao.org/docrep/meeting/029/mi073f.pdf>).



ii. *Concentrer le travail technique de fond du Bureau régional sur i) la coordination des activités normatives et leurs dimensions politiques et ii) l'encadrement de la dimension régionale des réseaux techniques de l'Organisation. Mesures suggérées:*

- *L'équipe régionale de fonctionnaires techniques doit être dirigée par le Représentant régional adjoint. Il convient de revoir le profil des postes afin d'intégrer les principales responsabilités assumées dans les domaines des politiques intersectorielles et des travaux normatifs ;*
- *L'équipe doit se concentrer sur la réalisation d'activités politiques et normatives de pointe dans la région et sur la coordination de toutes les activités normatives entre les bureaux décentralisés, pour veiller à ce que l'on sélectionne des domaines prioritaires pour l'élaboration des produits normatifs et à ce que l'expérience de terrain étaye solidement la formulation de ces produits.*
- *Les fonctionnaires techniques régionaux doivent également faire le lien entre le Siège et les réseaux techniques régionaux et leur action dans la région.*

iii. *Il faut étoffer les équipes techniques sous-régionales et élargir leur palette de compétences. Mesures suggérées:*

- *Réajuster l'équilibre entre les postes techniques de RAF pour les activités normatives et les équipes sous-régionales pour l'appui lié aux politiques et l'appui technique en transférant au moins quatre postes techniques régionaux aux équipes techniques/politiques sous-régionales.*
- *Regrouper les compétences techniques des quatre bureaux sous-régionaux dans deux équipes techniques en autorisant un certain degré de spécificité géographique et linguistique.*
- *Commander une étude sur l'emplacement idéal de ces deux équipes techniques en Afrique de l'Ouest et Afrique centrale et en Afrique de l'Est et Afrique australe, compte tenu des éléments suivants: le coût de la création du bureau, les conditions de travail et de voyage et la proximité des partenaires prioritaires pour la FAO – notamment les communautés économiques régionales, les Nations Unies et les autres partenaires de développement.*
- *Intégrer, sur les plans structurel et financier, le personnel des bureaux sous-régionaux des opérations d'urgence dans les équipes techniques et charger ce personnel de fournir aux bureaux de pays un appui technique sur les questions de capacité de résistance. Puisque les recettes provenant du remboursement des services administratifs et opérationnels et les recettes découlant des services d'appui technique seront nécessaires pour le maintien des bureaux sous-régionaux des opérations d'urgence et des équipes, les recettes de ce type provenant des projets d'urgence sous-régionaux (comme pour les projets de développement) doivent être allouées aux bureaux sous-régionaux et aux bureaux sous-régionaux des opérations d'urgence.*

iv. *Il faut renforcer les modalités de gestion des équipes techniques. Mesures suggérées:*

- *Décharger le Coordonnateur sous-régional des responsabilités du Représentant de la FAO, rebaptiser cette fonction «chef d'équipe technique» et donner au titulaire la gestion d'équipe comme tâche principale.*
- *Créer un conseil de gestion pour chaque équipe technique, qui sera composé principalement de Représentants de la FAO dans leur aire géographique d'activité et dirigé par eux. Le président de ce conseil de gestion est un Représentant de la FAO élu par ses homologues et le secrétaire est le chef d'équipe technique. [...] Le conseil évalue les performances de l'équipe technique sur l'année écoulée, formule des recommandations sur les changements qu'il convient éventuellement d'apporter à la composition de l'équipe et prévoit et approuve le plan de travail de l'équipe pour*

*l'année à venir. [...] les titulaires de ces postes techniques doivent être considérés comme mobiles et doivent pouvoir se déplacer en fonction des besoins [...].*

v. *Il est recommandé de mettre en place et de promouvoir l'utilisation de réseaux techniques plus étendus réunissant tous les experts techniques de la FAO dans la région. Mesures suggérées:*

- *Les équipes techniques doivent tenir et utiliser des tableaux de l'ensemble du personnel technique de la FAO (Programme ordinaire et ressources en personnel/hors personnel pour les projets) dans la sous-région pour les redéploiements et les missions à court terme, et coordonner leur utilisation. [...] facilitera une meilleure utilisation [...] de l'expertise disponible dans les bureaux décentralisés, en particulier des experts travaillant au niveau des pays. [...] un complément essentiel de l'expertise disponible au sein de RAF et des équipes multidisciplinaires.*

#### **D. RAP: Évaluation du Bureau régional et des bureaux sous-régionaux de la FAO pour l'Asie et le Pacifique (janvier 2014)<sup>7</sup>**

i. *L'équipe d'évaluation reconnaît le caractère distinctif du Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique (SAP) et fait un certain nombre de suggestions concernant son rôle, sa structure et son fonctionnement. Elle suggère en particulier que SAP devrait bénéficier, sur le plan institutionnel, d'un degré d'autonomie plus élevé et de pouvoirs accrus. Les Membres de la FAO sont convenus de renforcer la présence et les capacités de la FAO dans la région.*

ii. *Néanmoins, des progrès satisfaisants ont été accomplis à cet égard depuis l'approbation en juin 2012 de la proposition de créer deux postes de Représentant adjoint de la FAO et un poste de Spécialiste des partenariats en Papouasie-Nouvelle-Guinée. L'équipe d'évaluation suggère de transférer également la responsabilité de l'appui fonctionnel et technique du programme de terrain pour la Papouasie-Nouvelle-Guinée de SAP à RAP, afin que le cadre des responsabilités et de la supervision soit cohérent et transparent.*

iii. *L'équipe d'évaluation a constaté que la présence de la FAO dans le Pacifique était très faible. La distance entre les îles du Pacifique joue un grand rôle en termes de temps et de frais de voyage. [...] Le travail accompli par les correspondants nationaux est satisfaisant, mais encore insuffisant compte tenu de leur mandat très restreint. [...] Cependant, l'emplacement du Bureau sous-régional de la FAO à Apia (Samoa) crée une forme d'isolement relatif par rapport aux autres organisations de l'ONU dans la région et aux principales organisations régionales, comme le Secrétariat de la Communauté du Pacifique (CPS), qui sont toutes situées à Fidji. [...]*

iv. *S'il s'avère qu'un transfert vers les Fidji n'est pas viable pour la FAO, [...] SAP devrait envisager d'y installer un fonctionnaire recruté sur le plan international et dont le rôle serait de mobiliser des ressources, de coordonner les activités et d'élaborer des politiques*

v. *De même, la FAO pourrait envisager de contribuer aux postes de chargés de liaison financés conjointement par l'ONU dans certains des pays concernés, afin de participer aux activités de liaison menées quotidiennement avec les gouvernements.*

vi. *L'équipe d'évaluation suggère avec force que compte tenu des mécanismes de couverture des pays, qui ont été récemment renforcés, et de la nécessité impérieuse de fournir des services de manière plus efficace aux États Membres dans la sous-région, SAP devrait bénéficier, sur le plan institutionnel, d'un degré d'autonomie plus élevé et de*

<sup>7</sup> PC 115/3 (<http://www.fao.org/docrep/meeting/030/mj553f.pdf>)

*pouvoirs accrus en matière de programmation, de fonctionnement, d'administration, voire d'utilisation directe des bases de ressources et de connaissances de la FAO, notamment les unités qui sont localisées au Siège.*

**E. RLC: Évaluation du Bureau régional et des bureaux sous-régionaux de la FAO pour l'Amérique latine et les Caraïbes (mars 2014)<sup>8</sup>**

- i. La Direction de haut niveau de la FAO au Siège et au Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes doit consolider la présence de l'Organisation dans la région. À cet effet, elle doit adopter de nouveaux modèles de travail afin de s'adapter à la réalité financière et à l'obligation de prêter des services efficaces et efficaces aux États Membres de la région Amérique latine et Caraïbes.*
- ii. Il convient de transférer Cuba et la République dominicaine de la sous-région Caraïbes à la sous-région Amérique centrale. Il ne semble donc pas judicieux de surcharger le Bureau sous-régional pour les Caraïbes en continuant à lui demander de gérer plusieurs langues. L'Amérique centrale, en revanche, présente des indicateurs positifs qui confirment le bien-fondé de l'ouverture du Bureau sous-régional de Panama. Cette modification des lignes de compte rendu contribuera peut-être à améliorer les indicateurs d'efficacité et d'efficience de la région. La Direction de haut niveau pourrait aussi évaluer la situation et les lignes hiérarchiques concernant le bureau d'Haïti.*
- iii. Il faudrait rééquilibrer les affectations des fonctionnaires techniques entre Santiago (Chili) et Panama. Il conviendrait de suspendre la gestion de représentations par des fonctionnaires techniques désignés. L'équipe d'évaluation estime que ce modèle n'apporte aucun gain d'efficacité ni d'efficience, d'autant qu'elle a pu vérifier la dégradation des services techniques fournis par les fonctionnaires techniques chargés des bureaux de pays et la charge considérable que cela représente.*
- iv. Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes doit envisager de mettre en place des systèmes d'accréditation multiple afin que les portefeuilles de plusieurs pays puissent être gérés ensemble. Cette recommandation pourrait s'appliquer aux trois pays/groupes de pays suivants: pays des Caraïbes; Costa Rica; Argentine, Chili et Uruguay (Amérique du Sud).*
- v. La Direction devrait étudier la possibilité pour les gouvernements concernés d'apporter des ressources supplémentaires afin qu'une présence potentiellement forte de la FAO soit durable. La décision qui sera prise doit tenir compte de certains aspects concernant les pays et leurs situations socio-économiques et politiques.*
- vi. En outre, le renforcement du Bureau sous-régional pour l'Amérique centrale doit être une priorité à court terme.*
- vii. La Direction de haut niveau de la FAO et du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes doit donc restructurer les services et équipes techniques du point de vue des spécialités et des lieux d'affectation. De plus, ces équipes doivent envisager d'adopter des méthodes et structures de travail qui soient véritablement multidisciplinaires.*

---

<sup>8</sup> PC 115/4 (<http://www.fao.org/docrep/meeting/030/mj892f.pdf>).

## V. Résumé des critères d'ajustement de la couverture géographique

39. Chacune des annexes fournit des informations qui ont une incidence sur l'emplacement des bureaux de la FAO, leur couverture géographique et leur dotation en effectifs. Aucun indicateur ne peut à lui seul servir de base pour prendre les décisions qui s'imposent, et même si tous les indicateurs étaient pris en compte, il ne serait pas possible d'élaborer une formule simple qui s'applique à tous les cas. Néanmoins, les informations contenues dans les annexes ainsi que les recommandations issues des évaluations régionales externes antérieures sont une base qui permet d'examiner (voir ci-après) des options et des propositions relatives à la couverture géographique, à l'emplacement et aux niveaux de responsabilité des bureaux de la FAO situés en dehors de Rome.

40. L'analyse qui précède ainsi que le résumé des recommandations issues des évaluations régionales antérieures montrent qu'un certain nombre de critères généraux et de caractéristiques spécifiques aux lieux où sont situés les bureaux doivent être pris en considération. Dans l'idéal, les bureaux régionaux devraient être se trouver à proximité des partenaires institutionnels régionaux et dans les villes qui rassemblent des personnes autour de thèmes qui présentent un intérêt pour la région en question. La FAO doit être présente et visible dans les deux types d'emplacement, bien représentée dans ces forums et bénéficier des interactions quotidiennes avec d'autres personnes travaillant sur des sujets similaires. Les bureaux régionaux devraient également se trouver dans des villes dotées de bonnes liaisons aériennes avec les pays qu'ils couvrent.

41. Les bureaux sous-régionaux doivent être situés dans des sous-régions bien définies, à proximité des sièges d'organismes sous-régionaux ou des bureaux sous-régionaux d'organismes partenaires. Ces bureaux de la FAO doivent pouvoir accéder facilement aux pays de la sous-région. Comme tous les bureaux, ils ont besoin d'un éventail de compétences appropriées et de répondre, à la demande, aux besoins des bureaux de pays implantés dans leur sous-région.

42. Les bureaux de pays présentent nécessairement des caractéristiques très diverses. Dans ce contexte, l'Organisation doit prendre des décisions concernant les priorités en matière de dépenses – notamment celles qui sont financées par des contributions fixes – dans les pays qui contribueront le plus aux résultats de la FAO. En ce qui concerne ces dépenses, les économies à faible revenu et à revenu intermédiaire de la tranche inférieure sont des priorités plus importantes que les économies à revenu élevé et à revenu intermédiaire de la tranche supérieure. Les bureaux de pays qui exécutent des programmes importants et très importants financés par des contributions volontaires ont besoin de provisions particulières, tout comme les pays qui exécutent des programmes très petits, en particulier lorsque l'intérêt des donateurs est faible. S'agissant des pays exécutant des petits programmes, des groupes de pays voisins peuvent d'autant mieux fournir la masse critique nécessaire qu'ils rencontrent des défis similaires.

43. Toutes les options ayant pour but de modifier la couverture géographique de la FAO visent, d'une manière ou d'une autre, à améliorer la capacité de l'Organisation à exécuter son Programme de travail et à concrétiser les résultats prévus dans le Cadre stratégique de la manière la plus efficace et la plus économique possible. Les changements apportés à cette couverture doivent être considérés comme un des aspects importants de l'amélioration de la performance de l'Organisation, ce qui a été constamment rappelé dans les cinq rapports d'évaluation des bureaux régionaux. Afin de dresser un bilan de la situation actuelle et des possibilités de changement par rapport aux évaluations initiales, chacun des cinq principaux auteurs de ces évaluations a été invité à examiner un avant-projet du présent document. Leurs observations ont été incluses dans la mesure du possible dans la version actuelle et figurent à l'annexe 11.

44. Les possibilités de changement présentées ci-dessous seront d'abord examinées à la réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier en novembre 2015 et ensuite à la réunion du Conseil de la FAO en décembre. Conformément aux indications du Conseil, il est proposé que le présent document soit examiné lors des conférences régionales de la FAO au début de 2016 et que les retours d'information soient intégrés dans la prochaine version du document, qui sera présentée au Conseil en juin 2016.

## VI. Possibilités de changement

45. Comme indiqué ci-dessus, il existe un certain nombre de principes qui devraient orienter le débat sur les possibilités de changement. En effet, les changements devraient prendre en compte les facteurs qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur le contexte de la coopération internationale et la façon dont la FAO collabore avec les pays. Ces facteurs sont les suivants :

- le degré de maturation du Cadre stratégique de la FAO et la priorité donnée aux résultats au niveau des pays, la concrétisation des objectifs de développement durable (ODD) en tant que cadre de développement unifié, ouvert et durable;
- les instruments de financement qui peuvent être rattachés directement ou indirectement aux ODD, notamment le Fonds pour le changement climatique;
- l'importance croissante de la coopération Sud-Sud, qui apparaît comme un moyen important de favoriser la coopération technique; et
- le rôle des partenariats avec les organisations nationales, régionales et internationales, la société civile et le secteur privé.

46. Ces facteurs contraindront encore davantage la FAO à ajuster sa structure pour se rapprocher des États Membres. Il est essentiel que la FAO soit présente dans les pays pour maintenir et renforcer sa capacité de dialogue avec les Membres, être en mesure de comprendre précisément leurs besoins et leurs attentes, d'y répondre d'une manière appropriée, et d'exploiter les possibilités de chaque pays de façon optimale afin de s'acquitter du mandat qui est le sien au niveau sous-régional, régional et mondial.

47. Pour que la FAO joue pleinement ces divers rôles, il faut que sa présence dans les pays reste, d'une manière ou d'une autre, le principe directeur de sa décentralisation et de la structuration de son réseau sur le terrain. Dans la mesure du possible, tous les pays en développement doivent disposer d'un Représentant de la FAO accrédité, qui peut ou non résider sur place en fonction du niveau et des perspectives du programme ainsi que de l'accord conclu avec l'État Membre concerné. Si le Représentant de la FAO réside ailleurs, il convient de prendre des dispositions adéquates pour assurer la continuité du dialogue avec le Gouvernement et veiller à ce que le pays ait pleinement accès aux connaissances, à l'assistance et aux services de la FAO dont il pourrait avoir besoin. Cette situation étant nécessairement en constante évolution, la couverture géographique de la FAO devrait être réexaminée périodiquement (un exercice biennal sur deux?) dans le cadre d'une évaluation de l'exécution du programme et de ses perspectives de développement.

48. Un certain nombre des changements proposés, ou qui sont actuellement mis en œuvre, sont de nature plus générale et s'appliquent à toutes les régions et sous-régions. La plupart des changements en cours d'exécution concernent les responsabilités qui incombent aux pays et aux bureaux régionaux de formuler et de mettre en œuvre le Cadre stratégique, d'en assurer le suivi et d'en rendre compte. Ces changements concernent directement le problème de la couverture géographique compte tenu des nouveaux liens établis entre les bureaux et le cadre de résultats et de l'importance des initiatives régionales, qui sont un des mécanismes permettant de mieux organiser et fournir un appui central, régional ou sous-régional aux programmes menés par les pays dans des zones prioritaires.

49. Les bureaux de pays présentant des caractéristiques très diverses, il est proposé, de manière générale, de prendre en considération le degré de complexité de la gestion et les responsabilités qui incombent aux bureaux de pays, et de différencier les décisions de gestion en fonction des niveaux hiérarchiques (classes) et des effectifs de ces bureaux. Il est également proposé qu'au-dessus d'un certain niveau d'exécution (par exemple le seuil de 8 millions d'USD utilisé dans les tableaux), les bureaux feront l'objet d'une attention particulière. En dessous d'un certain seuil, disons 1 million d'USD, et en prenant dûment en considération les autres responsabilités qui incombent à certains bureaux (voir ci-dessus), certains des pays affichant un taux d'exécution faible pourraient demander d'être couverts par une accréditation multiple et donc perdre leur Représentant de la FAO résident, ou prendre d'autres décisions concernant la structure des effectifs du bureau.

50. Ces pays pourraient également déclasser le poste d'un nouveau Représentant de la FAO en donnant la préférence à des assistants expérimentés, recrutés sur le plan national, du Représentant de la FAO en attendant d'avoir des responsabilités liées au personnel recruté sur le plan international. Cette formule a bien fonctionné pendant plusieurs années dans les rares cas où elle a été expérimentée. Une autre option pourrait consister à détacher des fonctionnaires techniques existants, qui feraient fonction de Représentants de la FAO, mais qui travailleraient essentiellement dans le domaine technique, en collaboration avec l'équipe multidisciplinaire sous-régionale, tout en exécutant (si possible) le programme mené dans le pays. Le détachement pourrait être plus ou moins long selon les besoins du pays concerné. Cet arrangement diffère de celui des fonctionnaires techniques détachés qui, malgré leur titre, fournissaient généralement peu d'appui technique aux autres pays, car ils étaient trop pris par leur fonction de Représentant de la FAO. Compte tenu du faible volume de travail réalisé dans un certain nombre de pays où l'intérêt des donateurs est également faible, une telle possibilité peut être prometteuse, à condition que les fonctionnaires techniques soient suffisamment motivés et liés au réseau technique de la région et sous-région.

51. Un autre changement plus général concerne les coordonnateurs sous-régionaux, qui ont récemment été chargés de superviser les Représentants de la FAO dans l'aire géographique qu'ils couvrent. Cette possibilité avait été utilisée, de façon plus informelle, pour l'Afrique, qui compte un grand nombre de Représentants de la FAO dans la région, mais elle n'avait jamais été officialisée. Comme on le verra ci-dessous, le Représentant de la FAO proposé pour la Papouasie-Nouvelle Guinée dépendrait hiérarchiquement du Coordonnateur sous-régional pour le Pacifique, et un ou plusieurs fonctionnaires sous-régionaux de SAP seraient détachés afin de travailler dans ce bureau.

52. Un autre changement plus général consisterait, d'une part, à donner la priorité à la présence dans les pays à déficit vivrier à faible revenu et au soutien du Programme ordinaire à ces pays, et d'autre part à appliquer de plus en plus la formule du partage des coûts aux bureaux situés dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure ou à revenu élevé. C'est déjà le cas dans certains pays bénéficiant de ressources importantes provenant des fonds fiduciaires unilatéraux, notamment en Amérique latine (voir ci-dessous), mais cette possibilité pourrait être étendue. De même, en raison de leur vulnérabilité au changement climatique, les petits États insulaires en développement (PEID), en particulier ceux qui se trouvent dans le Pacifique, méritent de se voir accorder la priorité.

53. Il faut dans tous les cas de figure que l'ampleur et la portée de la présence de la FAO dans un pays soient déterminées avec souplesse et rapidité, en tenant compte de la situation économique du pays, de l'existence ou de la probabilité d'une situation de crise, de l'emplacement et de la solidité des autres partenaires, et de la nécessité d'un appui de la FAO.

54. Des propositions propres à chacune des régions sont présentées ci-dessous.

### 6.1 *Asie et Pacifique*

55. **Contexte:** Les bureaux de la FAO en Asie et dans le Pacifique présentent à l'évidence un certain nombre des caractéristiques souhaitées examinées ci-dessus. Bangkok, qui est la plaque tournante du transport aérien de la région, héberge la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) ainsi que d'autres bureaux régionaux d'organisations du système des Nations Unies. Le réseau des bureaux de pays est bien implanté, fournit des volumes de prestations très divers et présente d'autres caractéristiques qui semblent adaptées aux contextes des pays. Le bureau SAP, situé à Apia (Samoa) fournit des services à une sous-région clairement définie.

56. Plusieurs bureaux de pays ont été renforcés ces dernières années en tenant compte, dans une large mesure, des recommandations issues de l'évaluation de la décentralisation dans cette région. Les mesures ont consisté notamment à renforcer les effectifs des bureaux de la Papouasie-Nouvelle-Guinée, de la République populaire démocratique de Corée et de la Mongolie en ajoutant des fonctionnaires recrutés sur le plan international dont les postes sont financés par des contributions fixées (voir plus haut). Des Assistants du Représentant de la FAO ont été affectés à deux pays (Tonga et Vanuatu) et des accords ont été conclus avec les pays hôtes pour transférer un

Assistant aux Îles Salomon et un aux Îles Fidji. Des discussions sont en cours avec la République de Corée et la Malaisie pour ouvrir des bureaux de liaison et de partenariat.

57. Le rapport d'évaluation de la décentralisation dans la région Asie et Pacifique indiquait cependant que la couverture géographique est un problème important dans le Pacifique, car la sous-région compte de nombreux pays (14) et couvre une immense superficie. Cette complexité constitue une charge considérable pour le personnel en poste à Samoa. Il est donc prioritaire de procéder à des ajustements à la sous-région, ce qui était déjà souligné dans le rapport d'évaluation régionale.

58. Il faut notamment redéfinir l'éventail des compétences du bureau sous-régional dans le cadre du renforcement des capacités et de l'extension de la couverture géographique. Un poste supplémentaire pour l'économie et la statistique a été inscrit au PTB 2016-2017. Globalement, les changements concernant l'éventail des compétences, qui sont certes importants pour le programme sous-régional, sont traités à part et ne sont pas inclus dans les propositions concernant la couverture géographique en tant que telle.

59. D'ici la fin de 2015, la FAO aura une présence physique dans six pays de la sous-région Pacifique (Vanuatu, Îles Salomon, Fidji, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Samoa et Tonga). L'Organisation sera donc présente dans les quatre pays mélanésiens (les quatre premiers énumérés) et dans deux des six pays polynésiens (Samoa et Tonga) mais pas dans les cinq pays micronésiens (Îles Marshall, Nauru, Kiribati, Palau et États fédérés de Micronésie).

60. La Papouasie-Nouvelle Guinée, qui a des liens évidents avec l'Asie et le Pacifique, est censée jouer un rôle plus important dans le soutien aux petits pays. Elle appuie déjà les activités de restauration des mangroves à Samoa, Tuvalu et Tonga et a récemment annoncé un nouveau programme de 150 millions d'USD visant à appuyer les pays du Pacifique. Elle est également beaucoup plus proche de certains pays relevant du bureau SAP.

61. A la lumière de ce qui précède, les changements proposés pour le Pacifique sont les suivants:

- 1) Transformer le bureau de la FAO en Papouasie-Nouvelle-Guinée en Représentation de la FAO à part entière;
- 2) Veiller à ce que le Représentant de la FAO pour la Papouasie-Nouvelle-Guinée soit accrédité afin de couvrir Vanuatu et les Îles Salomon, qui sont à proximité. Il s'agirait du premier exemple de réduction du nombre de pays accrédités dans le Pacifique couverts par le Coordonnateur sous-régional, une recommandation qui figure dans le rapport d'évaluation du Bureau pour l'Asie et le Pacifique et qui n'a jamais été mise en œuvre jusqu'ici. Le Représentant de la FAO pour la Papouasie-Nouvelle-Guinée dépendrait hiérarchiquement du Coordonnateur sous-régional de SAP, comme dans d'autres régions.
- 3) Détacher un forestier du Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique (SAP) auprès de la Papouasie-Nouvelle-Guinée et envisager de faire la même chose pour un fonctionnaire chargé des pêches, selon les demandes.
- 4) Pour surmonter l'isolement de la région Pacifique Nord, il est proposé de créer un poste d'Assistant du Représentant de la FAO (Programme) dans un des pays micronésiens. Ce fonctionnaire fournirait, au minimum, un support aux utilisateurs à Palau et aux Îles Marshall. Il pourrait être envisagé que l'Assistant du Représentant de la FAO soit installé dans le bureau auxiliaire du Secrétariat général de la Communauté du Pacifique (SPC) dans les États fédérés de Micronésie.

## 6.2 Amérique latine et Caraïbes

62. Contexte: Compte tenu des critères susmentionnés et des informations fournies dans les tableaux, il est clair que l'Amérique latine et les Caraïbes, ainsi que l'Afrique, sont les deux régions dans lesquelles les possibilités de changement concernant la couverture géographique et l'emplacement sont les plus grandes. La ville de Santiago a l'avantage d'accueillir également la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), une organisation partenaire solide qui collabore depuis longtemps avec la FAO. Elle est cependant très éloignée des pays qui exécutent les plus grands programmes. En effet, les voyages sont longs et les liaisons avec un certain nombre de pays de la région, en particulier vers les Caraïbes, sont assez mauvaises.
63. La région compte trois sous-régions distinctes ainsi que des bureaux sous-régionaux pour l'Amérique centrale (Panama) et pour les Caraïbes (la Barbade). Le rapport d'évaluation de l'Amérique latine et des Caraïbes recommandait que Cuba et la République dominicaine soient couverts plutôt par Panama que par la Barbade, compte tenu des liens linguistiques et d'autres liens avec les sous-régions. Cette recommandation a été mise en œuvre.
64. D'après la classification de la Banque mondiale en 2015 (annexe 5), le Chili est un pays à haut revenu ainsi que huit autres États Membres (Antigua-et-Barbuda, Argentine, Bahamas, la Barbade, Saint-Kitts-et-Nevis, Trinité-et-Tobago, Uruguay et la République bolivarienne du Venezuela). Parmi les autres pays de la région, 17 sont classés comme pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, six comme pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (État plurinational de Bolivie, El Salvador, Guatemala, Guyana, Honduras et Nicaragua) et un comme économie à faible revenu (Haïti). Adoptant une approche similaire axée sur les caractéristiques des pays (voir ci-dessus), le rapport d'évaluation de l'Amérique latine et des Caraïbes publié en 2014 recommandait d'utiliser trois variables pour définir les priorités régionales de la FAO : la prévalence de la sous-alimentation, le pourcentage de la population vivant sous le seuil de pauvreté et le revenu par habitant.
65. Actuellement, deux des initiatives régionales (l'Appui à l'initiative «L'Amérique latine et Caraïbes libérées de la faim» et l'initiative «Développement de l'agriculture familiale et aménagement des zones rurales») classent par ordre de priorité les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et les pays à faible revenu (en incluant la République dominicaine mais en excluant la Guyane). La troisième initiative régionale, «Améliorer les systèmes alimentaires dans les Caraïbes», comprend six autres pays (Belize, Grenade, Guyana, Jamaïque, Saint-Vincent-et-les-Grenadines et Suriname). Sans les définir explicitement comme tels, cet ensemble de «huit plus six» pays représente approximativement les pays qui exécutent les programmes hautement prioritaires et ne comprend pas ceux qui exécutent de grands programmes autofinancés.
66. Un certain nombre de pays de la région mènent de grands programmes nationaux, notamment la Colombie, le Brésil, le Mexique, le Honduras et Haïti, par ordre d'exécution en 2014, tandis que dix bureaux affichent un rapport «allocation du Programme ordinaire/taux d'exécution» inférieur à 1:1 (Pérou, Costa Rica, Uruguay, la Barbade, République bolivarienne du Venezuela, Guyana, République dominicaine, Cuba, Jamaïque et Trinité-et-Tobago).
67. En termes de liaisons de transport, le Panama est devenu la plus grande plateforme de transport aérien de la région, et Trinidad-et-Tobago est mieux placé que la Barbade pour les vols à destination d'autres parties de la région.
68. Toutes ces caractéristiques semblent être des tendances fortes dans la région et sont peu susceptibles de changer dans un proche avenir. Au vu de l'ensemble de ces éléments, les possibilités suivantes peuvent être envisagées:
- 1) Conserver Santiago comme base pour le bureau régional, en mettant l'accent sur la collaboration avec la CEPALC, la CELAC et d'autres organismes régionaux et sur la coordination des programmes régionaux et mondiaux prioritaires, en plus de ses fonctions de contrôle de la qualité et de ses fonctions administratives et axées sur les politiques, tout en



transférant progressivement une partie plus importante de ses fonctionnaires techniques aux bureaux sous-régionaux.

- 2) Envisager le transfert de plusieurs fonctionnaires techniques aux bureaux de pays où la demande est forte. Cette solution pourrait être d'abord expérimentée pour aider les pays andins, peut-être au Pérou où un des fonctionnaires ferait fonction de Représentant de la FAO. Elle permettrait peut-être de conserver la masse critique nécessaire de fonctionnaires techniques de la FAO, qui pourraient être installés dans des locaux communs et se connecter aux réseaux d'échanges de connaissances, qui comprennent des fonctionnaires techniques financés au titre des projets ou du Programme ordinaire.
- 3) Compte tenu de leur classement par niveau de revenu et de leurs programmes, relativement modestes, l'Uruguay et le Venezuela (République bolivarienne du) seraient régis par des accréditations multiples et couverts par les Représentants de la FAO basés ailleurs.
- 4) Le Costa Rica pourrait également être régi, comme l'Uruguay, par le système des accréditations multiples. Une autre solution pourrait être de transférer un fonctionnaire technique du Bureau sous-régional à Panama en tant que Représentant de la FAO et de lui donner comme responsabilité principale de fournir un appui technique aux pays de la sous-région et d'assurer la liaison avec l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture.
- 5) Au cours des prochaines années, le pourcentage de fonctionnaires recrutés sur le plan national au Brésil, au Mexique et en Colombie – et peut-être d'autres pays – financés par des contributions fixes pourrait être de plus en plus faible dans la mesure où ces pays consolident leurs fonctions de bureaux de liaison et de partenariat tout en conservant d'importants programmes techniques dans leurs pays, financés par des fonds fiduciaires.
- 6) L'équipe multidisciplinaire sous-régionale des Caraïbes pourrait adopter un modèle mieux réparti dans lequel certains fonctionnaires seraient installés à Trinité-et-Tobago en raison des accès plus aisés et de la proximité de la demande. Ce modèle renforcerait également la collaboration avec l'École d'agriculture de l'Université des Indes occidentales, l'Institut de recherche et de développement agricoles des Caraïbes, l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture et le Réseau des Caraïbes pour le développement rural intégré.
- 7) Dans un autre modèle, le Suriname, qui relève du Représentant de la FAO pour le Trinité-et-Tobago, pourrait être couvert par le Représentant de la FAO pour le Guyana. Le Suriname et le Guyana ont une agriculture et une culture relativement similaires et le transport entre les centres des deux capitales (Georgetown et Paramaribo) est direct.
- 8) La redéfinition de l'éventail des compétences pour les Caraïbes permet d'envisager la création, pour Haïti, de postes de fonctionnaires chargés du changement climatique, de l'atténuation des risques de catastrophe et de la nutrition, ainsi que d'un poste de Représentant adjoint de la FAO non inscrit au PTB, voire d'autres, qui sont en cours d'examen.

### 6.3 *Europe et Asie centrale*

69. Contexte: Les tendances observées dans la région Europe et Asie centrale sont relativement claires, notamment en ce qui concerne la nécessité de renforcer l'appui fourni par la FAO à certaines régions dotées, ou non, de bureaux de pays. Il s'agit de pays situés dans les Balkans (Serbie, ex-République yougoslave de Macédoine, Bosnie-Herzégovine, Monténégro et Albanie); d'anciens pays soviétiques en Europe (République de Moldavie, Ukraine, Belarus), de pays du Caucase (Géorgie, Azerbaïdjan et Arménie) et de pays d'Asie centrale (Tadjikistan, Kirghizistan et Ouzbékistan). La configuration idéale des bureaux régionaux et sous-régionaux pour y parvenir est

moins claire et il existe plusieurs alternatives concurrentes qui présentent des avantages et des inconvénients.

70. Budapest joue un double rôle satisfaisant. La ville est un pôle de centres de services partagés, notamment le Centre des services communs de la FAO, ainsi qu'un espace neutre pour les forums régionaux, d'autant qu'elle est située à une distance raisonnable du siège de la FAO et de partenaires importants tels que la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe à Genève, la Commission européenne (CE) à Bruxelles et la Commission économique eurasiennne (CEE) nouvellement créée à Moscou. Budapest est aussi attrayante du point de vue des coûts et des infrastructures. Le gouvernement du pays hôte s'est constamment efforcé de faciliter les opérations. Certes, Budapest n'est pas une plaque tournante du transport international, mais la ville est bien reliée, notamment, aux aéroports internationaux de Francfort, Munich et Vienne, ainsi qu'à celui d'Istanbul pour l'Asie centrale.

71. Concernant le choix d'Ankara pour le bureau SEC, plusieurs discussions ont déjà eu lieu avec les autorités turques visant à transférer ce bureau au centre de l'ONU à Istanbul. Ces discussions se poursuivent et un tel transfert n'aura pas lieu tant que des nouveaux locaux communs ne seront pas trouvés et que les coûts n'auront pas été chiffrés. Quoiqu'il en soit, il conviendra de maintenir un bureau auxiliaire à Ankara pour assurer la liaison avec les ministères turcs compétents.

72. Le Bureau de liaison à Bruxelles peut jouer un rôle plus actif dans le renforcement de la coopération avec l'Union européenne.

73. Comme indiqué précédemment, il existe des bureaux de pays dirigés par des Représentants de la FAO à Douchanbé (Tadjikistan) et Bichkek (Kirghizistan), et des bureaux de pays dirigés par des Assistants du Représentant de la FAO en Albanie, Arménie, Géorgie et Ouzbékistan. Moscou et Astana sont probablement les villes les mieux placées pour coordonner les travaux réalisés dans les États russophones de l'ex-Union soviétique. Tous ces bureaux ont besoin d'une intégration plus poussée.

74. L'Azerbaïdjan a accepté d'ouvrir un bureau de liaison et de partenariat à Bakou, qui sera dirigé par un fonctionnaire recruté sur le plan international et dont le poste sera financé par des opérations du fonds fiduciaire. Un accord a également été signé pour ouvrir un bureau similaire au Kazakhstan, très probablement à Astana. Le Bureau de liaison pour la Fédération de Russie sera bientôt ouvert.

75. Dans ce contexte et compte tenu des recommandations pertinentes issues de l'évaluation régionale précédente, les possibilités suivantes peuvent être envisagées:

- 1) La Direction de la FAO prévoit de conforter le bureau de Budapest dans son rôle de Centre des services communs et de continuer à l'utiliser comme base pour le bureau régional. Elle prévoit également que les nouveaux bureaux de liaison et de partenariat, le bureau sous-régional pour l'Asie centrale et les bureaux de pays dans la région évolueront rapidement au cours des prochaines années. Il serait prudent d'observer de près l'évolution de cette nouvelle configuration au cours de la prochaine période biennale et d'en tirer une expérience et des enseignements, notamment en ce qui concerne les bureaux REU et SEC.
- 2) Transférer le bureau sous-régional d'Ankara à Istanbul, tout en conservant un fonctionnaire à Ankara pour assurer la liaison avec le gouvernement turc, en reconnaissant le rôle d'Istanbul en tant que plaque tournante du transport et en prenant note des décisions que les autres organismes de l'ONU prennent à cet égard.
- 3) Renforcer le bureau de l'Ouzbékistan en nommant un Représentant de la FAO recruté sur le plan international.

- 4) En prévision de la sélection du Représentant de la FAO et de la consolidation du bureau de liaison et de partenariat au Kazakhstan, le bureau REU pourrait envisager de transférer au moins un fonctionnaire technique à ce bureau au cours du prochain exercice biennal. Ce bureau pourrait fournir un appui aux activités menées par la FAO en Asie centrale.
- 5) Le Bureau à Moscou assurera la liaison avec la Commission économique eurasiennne (l'organe exécutif de l'Union, qui comprend la Fédération de Russie, le Bélarus, le Kazakhstan, l'Arménie et le Kirghizistan) et d'autres organisations régionales.
- 6) Les bureaux d'information ne sont pas examinés dans le présent rapport, mais il est peut-être utile d'attirer l'attention sur la structure mise en place en Espagne, qui pourrait être reproduite dans d'autres pays européens de l'OCDE. En effet, le gouvernement espagnol prévoit un bureau, des dépenses de fonctionnement et un «Représentant spécial» de la FAO à titre bénévole qui mène des activités de liaison et de communication dans le cadre d'un contrat «sans compensation».

#### 6.4 Afrique

76. Contexte: La région Afrique présente le problème le plus complexe du point de vue de la couverture géographique, des emplacements, des rôles et des responsabilités. Comme indiqué à l'annexe 1, le bureau régional supervise actuellement trois bureaux sous-régionaux et 37 bureaux de pays employant des Représentants de la FAO résidents et deux pays régis par un système de double accréditation (Botswana et Swaziland), soit le plus grand nombre de représentations toutes régions confondues. La décision de placer le bureau régional à Accra remonte au début des années 1960, lorsque le Ghana a été le premier pays africain à devenir indépendant. Les plus grandes plateformes aériennes de la région sont Addis-Abeba, Nairobi et Johannesburg. L'annexe 2 montre clairement que les bureaux de pays de la région ont des dimensions et un degré de complexité très divers. Dix des vingt premiers pays en termes d'exécution sont en Afrique, ainsi que 10 des 39 bureaux de pays employant un Représentant de la FAO résident et affichant un niveau d'exécution inférieur à 1 million d'USD en 2014.

77. L'Afrique est la région qui compte le plus grand nombre de pays à faible revenu et à déficit vivrier (annexe 5) et le plus grand nombre de pays à revenu faible et à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. En revanche, au cours des dix dernières années, sept des 10 économies connaissant la croissance la plus rapide dans le monde ont été en Afrique subsaharienne (Éthiopie, République-Unie de Tanzanie, Mozambique, Ghana, République du Congo, Zambie et Nigeria). En 2014, le taux de croissance de l'Afrique subsaharienne a été de 5,2 pour cent, un taux nettement supérieur au taux moyen de 3,9 pour cent des pays en développement. En outre, le nouveau rapport SOFI indique que sur les 20 pays qui traversent des crises prolongées, 16 se trouvent dans la région. Le Fonds fiduciaire africain de solidarité, créé récemment, permet de mobiliser des fonds auprès de pays de la région afin de répondre aux besoins les plus urgents.

78. L'Organisation s'efforce depuis longtemps de faire face à cette complexité. Le cadre institutionnel actuel reflète des influences diverses : vestiges de décisions historiques, approches élaborées en fonction d'interventions d'urgence spécifiques et de la disponibilité de ressources financières et, plus récemment, réformes de la gestion des ressources de l'Organisation en général. Par exemple, la décision d'établir le bureau régional à Accra remonte à plus de 50 ans, et celles visant à établir le bureau sous-régional à Harare et le bureau de pays «à part entière» au Lesotho ont été adoptées pendant la période de l'apartheid en Afrique du Sud. De même, l'influence croissante de l'Union africaine, de la Commission de l'UA, et de son Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) doit être prise en compte étant donné l'importance des partenariats avec la FAO. Le renforcement des équipes sous-régionales chargées de la résilience à Dakar, Johannesburg et Nairobi est un exemple de changement plus réactif et montre que la FAO prend des mesures résolues pour lutter contre les crises en matière de sécurité alimentaire, notamment en déployant des interventions financées par des contributions volontaires. L'élaboration des cadres de programmation

par pays (CPP) et leur relation avec le Cadre stratégique et les initiatives régionales sont des changements plus récents qui touchent tous les échelons de l'Organisation et ont une incidence sur l'ensemble des bureaux.

79. Enfin, il est inévitable que chaque pays adopte des mesures plus spécifiques et immédiates qui auront une incidence sur l'utilisation optimale des ressources limitées de la FAO. Deux exemples montrent que des décisions prises par des pays peuvent avoir des conséquences à long terme pour deux bureaux sous-régionaux. Le premier concerne le Gabon et le bureau sous-régional pour l'Afrique centrale. Bien que la FAO ait conclu un accord avec le pays hôte pour la mise à disposition d'espaces de bureaux, l'ONU a récemment signé un accord spécifique avec ce pays qui lui permet de disposer gratuitement d'espaces de bureaux pour tous ses organismes membres. Cet accord, qui annule et remplace celui de la FAO, réduit les espaces mis à la disposition de l'Organisation et obligera sans doute celle-ci à louer des locaux supplémentaires pour installer le bureau sous-régional. Des négociations sont en cours pour régler ce problème. Dans le cas du Zimbabwe, une récente décision de la Haute Cour, dont est actuellement saisie la Cour suprême par l'entremise et avec l'assistance du Ministère des affaires étrangères, n'a pas tenu compte de l'immunité juridictionnelle de la FAO et des fonds importants ont dû être transférés du compte de l'Organisation à celui de l'avocat du plaignant. Une décision devrait être prononcée prochainement; elle devra être examinée.

80. Compte tenu de la complexité des situations et de l'apparition régulière de nouvelles opportunités, il existe un certain nombre de possibilités de changement dont la combinaison peut créer un équilibre approprié et permettre d'obtenir les résultats escomptés en tirant le meilleur profit des ressources utilisées. Un certain nombre de ces possibilités ont été examinées dans le passé. Par exemple, le rapport d'évaluation du Bureau régional pour l'Afrique indiquait que deux bureaux sous-régionaux pourraient suffire (voir la section 4 ci-dessus) : un pour l'Ouest et le Centre, et un pour l'Est et le Sud.

81. Les possibilités de changement à envisager pour l'Afrique sont les suivantes:

- 1) Maintenir les responsabilités opérationnelles du Bureau régional à Accra, mais transférer une partie des fonctionnaires techniques et chargés des politiques à Addis, en raison de la présence de l'Union africaine et de l'existence de meilleures liaisons aériennes.
- 2) Envisager de rétablir un Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest, qui pourrait partager des locaux avec la Banque africaine de développement en Côte d'Ivoire, ou peut-être transférer une équipe moins structurée de fonctionnaires techniques de la FAO à Abidjan, qui relève du bureau RAF, afin de travailler plus étroitement avec la Banque.
- 3) Changer la nature du Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale (SFC) afin de se concentrer sur des questions liées aux ressources naturelles (terre, eau, forêts, pêches, changement climatique) et, compte tenu de ce qui précède, déterminer les lieux où les fonctionnaires seraient les plus efficaces, sachant que la couverture géographique pourrait peut-être aller au-delà de l'Afrique centrale.
- 4) Transférer le Bureau sous-régional pour l'Afrique australe (SFS) de Harare à Gaborone (Botswana), pour des raisons de proximité avec le siège de la SADC, ou peut-être à Midrand (en Afrique du Sud), à proximité de l'Agence de planification et de coordination du NEPAD, qui a un mandat à l'échelle de l'Afrique entière, pas seulement de la région. Il faudrait pour cela établir un nouveau poste de Représentant de la FAO au Zimbabwe, tout en conservant le poste distinct de Représentant de la FAO pour l'Afrique du Sud, qui assurerait à temps plein la direction de ce bureau de pays, de partenariat et de liaison en pleine évolution.
- 5) Améliorer les activités que le Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale (SFE) consacre à ses échanges avec la Commission de l'UA et la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA), tout en ajoutant du personnel technique provenant du bureau RAF (voir

l'option 1 ci-dessus), qui travaillera sur les programmes de l'ensemble de la région, en collaboration avec l'UA et la CEA. Les activités à temps plein du Représentant de la FAO pour l'Éthiopie, établi en 2015, vont se poursuivre.

- 6) Préserver le principe d'une «FAO unie» et d'un bureau par pays en fusionnant intégralement les équipes chargées de la résilience (et financées par des projets) à Dakar, Nairobi et Johannesburg avec les bureaux nationaux de la FAO.
  - Dans le cas de Nairobi, l'équipe chargée de la résilience pour l'Afrique de l'Est, le bureau de pays du Kenya et la partie du bureau de pays pour la Somalie basé à Nairobi forment déjà le noyau central de l'appui technique fourni à la sous-région en matière de résilience (OS5), le représentant de la FAO au Kenya faisant fonction de Coordonnateur chargé de l'OS5 pour l'Afrique de l'Est dans le cadre de l'équipe élargie du bureau SFE. Il s'agit d'une masse critique considérable de compétences que la FAO fournit sur ces thèmes dans la corne de l'Afrique, qui est désormais plus étroitement liée aux autres bureaux de la sous-région et au bureau sous-régional à Addis-Abeba.
  - Le bureau de pays du Sénégal accueille également l'équipe sahélienne chargée de la résilience. Ce bureau, qui fonctionnait auparavant de manière autonome, a fusionné avec celui du Représentant de la FAO en 2014. Étant donné la présence d'organismes de coordination des donateurs à Dakar, notamment celui du Coordinateur régional des secours humanitaires pour le Sahel, le Bureau de la FAO Sénégal assume désormais cette fonction élargie. Le Représentant de la FAO continuera d'être le responsable du budget pour les projets sous-régionaux axés sur la résilience.
  - Le même modèle pourrait s'appliquer à l'équipe de Johannesburg chargée de la résilience, mais celle-ci conserverait, tant qu'elle resterait en place, des liens techniques étroits avec le bureau sous-régional à Harare.
- 7) Envisager de transférer, pour des affectations d'un an ou deux, des fonctionnaires aux bureaux de pays où la demande est la plus importante et où l'intérêt et le potentiel pour le développement de grands projets et programmes sont élevés. La première initiative, qui sera lancée prochainement, consistera à transférer des fonctionnaires des pêches du Bureau sous-régional pour l'Afrique australe au bureau de pays du Mozambique afin d'élaborer un nouveau programme d'envergure qui sera, si possible, financé par plusieurs donateurs.
- 8) Tout en donnant toujours la priorité aux pays à faible revenu et à déficit vivrier, envisager de réduire le nombre de pays employant un Représentant de la FAO résident. Une solution pourrait consister à restructurer le bureau pour l'Afrique du Sud et à former une équipe plus étoffée pour couvrir l'Afrique du Sud, le Swaziland, le Lesotho et la Namibie.
- 9) Confier au fonctionnaire technique résident à Gaborone (Botswana) la responsabilité d'assurer la liaison avec la SADC en tant que Représentant de la FAO pour le Botswana, en réduisant le nombre de pays régis par des accréditations multiples et couverts par le Coordonnateur sous-régional pour l'Afrique du Sud.

### 6.5 Proche-Orient

82. L'évaluation du Bureau pour le Proche-Orient a été la première à être entreprise, en 2011, et a donné le ton aux autres. Elle a permis de soulever un certain nombre de questions et de formuler des recommandations qui ont été appliquées en grande partie dans l'ensemble des réformes de décentralisation menées à bien jusqu'ici. Le rapport s'est concentré essentiellement sur la consolidation de la structure à trois niveaux formée par les bureaux nationaux, sous-régionaux et régionaux, et des relations entre ces bureaux et le Siège (voir le résumé de recommandations issues de l'évaluation régionale présenté ci-dessus). S'appuyant sur le rapport d'évaluation, le rapport de la trente et unième Conférence régionale de la FAO pour le Proche-Orient recommandait d'établir un bureau sous-régional pour les pays du Machrek (SNO) à Beyrouth.

83. La recommandation n'a pas été présentée à la Conférence régionale suivante et, depuis, l'évolution de la situation dans la sous-région n'a pas permis de prendre une décision à cet égard. Cependant, l'extension des conflits dans la région a entraîné une augmentation considérable des besoins d'assistance technique en matière humanitaire et de résilience. La FAO s'efforce de renforcer sa capacité de résilience pour répondre aux besoins de ces pays et demeurer un partenaire important pour les autres organismes de l'ONU. Elle doit pour cela continuer de renforcer les fonctions de mise en place de chaînes de valeur et d'élaboration de politiques et de programmes. Le rapport d'évaluation régionale préconisait également d'étoffer les bureaux établis dans des pays les moins avancés (Mauritanie, Yémen, Soudan) avec des fonctionnaires recrutés sur le plan international ou un éventail de compétences régionales.

84. Il est proposé que le fonctionnaire technique qui fait fonction de Représentant de la FAO en Algérie, et qui est détaché par le bureau sous-régional à Tunis, devienne un Représentant de la FAO normal après la signature d'un nouvel accord avec le bureau de pays.

85. Il est également important de souligner que la région a été une de celles qui ont le mieux réussi à élaborer une plateforme commune de priorités régionales et d'initiatives régionales de la FAO, et à développer et intégrer des programmes de pays dans des cadres régionaux et mondiaux.

86. Outre ces changements, la FAO doit, pour améliorer ses résultats, prendre des mesures prioritaires pour renforcer les effectifs du Bureau régional et mieux intégrer les bureaux et projets financés par des contributions volontaires afin de mettre en place des synergies et des complémentarités plus étroites.

## **VII. Observations finales**

Un grand nombre des possibilités de changement proposées sont simples et beaucoup seront sans aucun doute contestées. La plupart des changements sont de la responsabilité de la Direction et d'autres nécessiteront l'approbation de l'Organe directeur. Il a été difficile d'obtenir un consensus sur ces questions dans le passé. En présentant les données de la façon la plus transparente possible et en expliquant la logique qui sous-tend ces changements dans le cadre des grandes réformes de l'Organisation, nous espérons que les Membres prendront conscience que le changement est nécessaire et qu'ils fourniront des retours d'information utiles aux organes directeurs, notamment les conférences régionales. Les solutions proposées permettront d'actualiser la couverture géographique de la FAO en vue de relever les défis dont les États Membres sont convenus et d'atteindre les objectifs et les résultats qu'ils ont fixés à l'Organisation.

## Liste des Bureaux de la FAO par catégorie

### 1. Bureaux régionaux (5)

RAF - Bureau régional pour l'Afrique, Accra, Ghana  
RAP - Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, Bangkok, Thaïlande  
REU - Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale, Budapest, Hongrie  
RLC - Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, Santiago, Chili  
RNE - Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord, Le Caire, Égypte

### 2. Bureaux sous-régionaux (9)

SAP - Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique, Apia, Samoa  
SEC - Bureau sous-régional pour l'Asie centrale, Ankara, Turquie  
SFC - Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale, Libreville, Gabon  
SFE - Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale, Addis-Abeba, Éthiopie  
SFS - Bureau sous-régional pour l'Afrique australe, Harare, Zimbabwe  
SLC - Bureau sous-régional pour les Caraïbes, Bridgetown, Barbade  
SLM - Bureau sous-régional pour l'Amérique centrale, Panama, Panama  
SNE - Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord, Tunis, Tunisie  
SNG - Bureau sous-régional pour les États membres du Conseil de coopération du Golfe et le Yémen, Abou Dhabi, Émirats arabes unis

### 3. Bureaux de liaison (6)

LOB - Bureau de liaison avec l'Union européenne et la Belgique, Bruxelles, Belgique  
LOG - Bureau de liaison avec les organismes des Nations Unies Genève, Suisse  
LOJ - Bureau de liaison avec le Japon, Yokohama, Japon  
LON - Bureau de liaison avec l'Organisation des Nations Unies, New York, États-Unis d'Amérique  
LOR - Bureau de liaison avec la Fédération de Russie, Moscou, Fédération de Russie  
LOW - Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord, Washington, États-Unis d'Amérique

### 4. Bureaux d'information (2)

Bureau d'information pour la Communauté des pays de langue portugaise (CPLP) et le Portugal, Lisbonne  
Bureau d'information pour l'Espagne et Andorre, Madrid

### 5. Bureaux de pays (dont la direction est assurée par un fonctionnaire recruté sur le plan international)

#### a) avec un Représentant de la FAO financé par des contributions ordinaires (80)

- 1) Afghanistan
- 2) Afrique du Sud
- 3) Angola
- 4) Bangladesh
- 5) Bénin
- 6) Bolivie (État plurinational de)
- 7) Brésil
- 8) Burkina Faso
- 9) Burundi
- 10) Cabo Verde

- 11) Cambodge
- 12) Cameroun
- 13) Chine
- 14) Colombie
- 15) Congo
- 16) Costa Rica
- 17) Côte d'Ivoire
- 18) Cuba
- 19) Djibouti
- 20) El Salvador
- 21) Équateur
- 22) Érythrée
- 23) Gambie
- 24) Guatemala
- 25) Guinée
- 26) Guinée-Bissau
- 27) Guyana
- 28) Haïti
- 29) Honduras
- 30) Inde
- 31) Indonésie
- 32) Iran (République islamique d')
- 33) Iraq
- 34) Jamaïque
- 35) Jordanie
- 36) Kenya
- 37) Kirghizistan
- 38) Lesotho
- 39) Liban
- 40) Libéria
- 41) Madagascar
- 42) Malawi
- 43) Mali
- 44) Maroc
- 45) Mauritanie
- 46) Mexique
- 47) Mozambique
- 48) Myanmar
- 49) Namibie
- 50) Népal
- 51) Nicaragua
- 52) Niger
- 53) Nigéria
- 54) Ouganda
- 55) Pakistan
- 56) Paraguay
- 57) Pérou
- 58) Philippines
- 59) République arabe syrienne
- 60) République centrafricaine
- 61) République démocratique du Congo
- 62) République démocratique populaire lao
- 63) République dominicaine
- 64) République-Unie de Tanzanie
- 65) Rwanda



- 66) Sénégal
- 67) Sierra Leone
- 68) Somalie
- 69) Soudan
- 70) Soudan du Sud
- 71) Sri Lanka
- 72) Tadjikistan
- 73) Tchad
- 74) Togo
- 75) Trinité-et-Tobago
- 76) Uruguay
- 77) Venezuela (République bolivarienne du)
- 78) Viet Nam
- 79) Yémen
- 80) Zambie

**b) Financé par des contributions ordinaires mais sans le titre de Représentant de la FAO (3)**

- 81) Mongolie (Représentant-adjoint de la FAO)
- 82) Papouasie-Nouvelle-Guinée (Chargé de programme)
- 83) République populaire démocratique de Corée (Représentant-adjoint de la FAO)

**c) Bureaux de liaison et de partenariat dotés d'un Représentant de la FAO financé par les opérations réalisées au titre du Fonds fiduciaire dans le pays (3)**

- 84) Azerbaïdjan
- 85) Guinée équatoriale
- 86) Kazakhstan

**d) Bureau de pays doté d'un Représentant de la FAO financé par les opérations réalisées au titre du Fonds fiduciaire dans le pays**

- 87) Libye

**e) Bureaux de pays dotés d'un Représentant de la FAO/Fonctionnaire technique financé par les contributions ordinaires, le reste du bureau étant couvert par des ressources provenant du gouvernement du pays hôte (4)**

- 88) Algérie
- 89) Argentine
- 90) Oman

**6. Bureaux de pays couverts par une accréditation double/multiple avec un Fonctionnaire du cadre organique recruté sur le plan national (FRN) (10)**

- 91) Albanie
- 92) Arménie
- 93) Bhoutan
- 94) Botswana
- 95) Géorgie
- 96) Ouzbékistan
- 97) Swaziland
- 98) Timor-Leste
- 99) Tonga
- 100) Vanuatu

**7. Pays dépourvus d'un bureau de pays et couverts par une accréditation double/multiple avec un Correspondant national (CN) (25)**

- 1) Antigua-et-Barbuda
- 2) Bahamas
- 3) Belize
- 4) Comores
- 5) Dominique
- 6) Fidji
- 7) Grenade
- 8) Îles Cook
- 9) Îles Marshall
- 10) Îles Salomon
- 11) Kiribati
- 12) Maldives
- 13) Maurice
- 14) Micronésie (États fédérés de)
- 15) Nauru
- 16) Nioué
- 17) Palaos
- 18) République de Moldova
- 19) Sainte-Lucie
- 20) Saint-Kitts-et-Nevis
- 21) Saint-Vincent-et-les Grenadines
- 22) Sao Tomé-et-Principe
- 23) Seychelles
- 24) Suriname
- 25) Tuvalu

**8. Correspondants nationaux (pas de Représentant de la FAO) (4)**

- 26) Bélarus
- 27) Bosnie-Herzégovine
- 28) Ex-République yougoslave de Macédoine
- 29) Serbie

## Annexe 2

## Exécution du programme et allocation du budget ordinaire au bureau de la FAO 2012-2014

	Exécution 2012	Exécution 2013	Exécution 2014	Crédits alloués 2012	Crédits alloués 2013	Crédits alloués 2014	E/CA 2012	E/CA 2013	E/CA 2014
<i>Programmes de pays dont l'exécution dépasse 8 millions d'USD (en 2014)</i>									
<b>Somalie</b>		65 058 505	72 439 004	178 500	240 200	143 789		270,85	503,79
<b>Soudan du Sud</b>		13 072 585	40 209 354		91 763	591 416		142,46	67,99
<b>Afghanistan</b>	25 858 619	30 825 640	28 106 659	1 171 139	1 429 578	1 214 507	22,08	21,56	23,14
<b>Madagascar</b>	584 022	1 430 372	25 412 392	610 270	604 773	760 585	0,96	2,37	33,41
<b>Zimbabwe</b>	328 808	14 817 976	23 438 096	230 618	234 996	229 263	1,43	63,06	102,23
<b>Philippines</b>	975 679	6 691 458	22 252 214	666 108	583 897	841 821	1,46	11,46	26,43
<b>Pakistan</b>	5 218 919	12 553 025	20 751 067	618 896	770 965	858 562	8,43	16,28	24,17
<b>République centrafricaine</b>	357 425	1 392 987	17 826 280	604 333	671 511	467 045	0,59	2,07	38,17
<b>Soudan</b>	199 044	3 633 510	16 120 937	729 097	671 684	671 684	0,27	5,41	24,00
<b>Bangladesh</b>	21 977 493	26 274 166	16 086 302	985 266	1 188 040	1 231 438	22,31	22,12	13,06
<b>République démocratique du Congo</b>	2 398 992	9 811 419	14 313 294	982 680	982 423	1 048 629	2,44	9,99	13,65
<b>Iraq</b>		1 718 377	11 422 370	222 225	219 139	219 139	0,00	7,84	52,12
<b>Colombie</b>	3 548 286	5 320 233	10 814 822	561 033	635 163	663 588	6,32	8,38	16,30
<b>Éthiopie</b>	6 416 619	14 612 149	10 692 900	303 518	281 076	273 945	21,14	51,99	39,03
<b>Brésil</b>	5 892 036	8 678 758	10 611 811	918 269	929 961	939 274	6,42	9,33	11,30
<b>Burkina Faso</b>	2 187 903	7 413 974	9 595 655	840 850	816 113	845 643	2,60	9,08	11,35
<b>Mexique</b>	6 286 222	6 370 995	9 059 078	748 890	758 587	800 716	8,39	8,40	11,31
<b>Ouganda</b>	1 187 473	10 336 276	8 894 381	838 118	836 793	920 320	1,42	12,35	9,66
<b>République arabe syrienne</b>	463 484	28 131	8 081 419	782 379	816 831	816 831	0,59	0,03	9,89
<b>Mali</b>	2 250 468	5 988 770	7 983 303	785 987	733 228	944 793	2,86	8,17	8,45
<b>Niger</b>	2 461 937	8 243 552	7 980 413	771 598	779 796	659 741	3,19	10,57	12,10

	Exécution 2012	Exécution 2013	Exécution 2014	Crédits alloués 2012	Crédits alloués 2013	Crédits alloués 2014	E/CA 2012	E/CA 2013	E/CA 2014
<i>Programmes de pays dont l'exécution est comprise entre 5 et 8 millions d'USD (en 2014)</i>									
<b>Tchad</b>	1 393 165	2 411 630	7 496 126	699 111	703 146	400 950	1,99	3,43	18,70
<b>Mozambique</b>	4 834 466	5 378 820	6 268 775	1 213 144	1 311 272	1 053 230	3,99	4,10	5,95
<b>Honduras</b>	7 775 915	4 460 764	6 002 797	313 324	446 703	549 487	24,82	9,99	10,92
<b>Cameroun</b>	440 593	3 475 733	5 680 208	637 554	790 967	851 402	0,69	4,39	6,67
<b>Indonésie</b>	1 168 980	1 812 784	5 520 432	606 918	716 654	713 830	1,93	2,53	7,73
<b>Kenya</b>	7 079 727	6 061 899	5 502 734	907 153	843 335	1 036 741	7,80	7,19	5,31
<b>Haïti</b>	1 279 507	5 788 585	5 352 478	656 605	695 545	831 304	1,95	8,32	6,44
<i>Programmes de pays dont l'exécution est comprise entre 2 et 5 millions d'USD (en 2014)</i>									
<b>Liban</b>	1 245 676	2 390 104	4 559 999	697 156	719 390	719 390	1,79	3,32	6,34
<b>Yémen</b>	2 743	2 485 831	4 328 839	819 562	767 872	767 872	0,00	3,24	5,64
<b>Sri Lanka</b>	3 783 350	6 372 641	4 216 909	608 120	698 755	691 316	6,22	9,12	6,10
<b>Cambodge</b>	2 007 775	6 637 925	4 191 937	739 912	866 564	785 661	2,71	7,66	5,34
<b>Népal</b>	1 744 153	1 935 666	4 028 275	399 952	649 874	691 525	4,36	2,98	5,83
<b>Congo</b>	1 546 255	896 644	4 007 592	597 972	680 628	644 821	2,59	1,32	6,22
<b>Angola</b>	3 864 650	3 473 772	3 579 476	843 073	767 055	879 068	4,58	4,53	4,07
<b>Malawi</b>	3 511 948	3 970 024	3 339 691	612 408	650 356	894 081	5,73	6,10	3,74
<b>Argentine</b>	936 524	2 908 756	3 309 552	118 065	122 380	172 048	7,93	23,77	19,24
<b>Burundi</b>	1 205 207	5 491 171	2 836 323	468 207	663 465	873 711	2,57	8,28	3,25
<b>Gambie</b>	1 423 061	1 196 647	2 796 241	602 345	567 499	575 053	2,36	2,11	4,86
<b>Myanmar</b>	2 432 028	2 196 344	2 782 747	633 176	637 176	655 204	3,84	3,45	4,25
<b>République populaire démocratique de Corée</b>	3 690 565	3 902 369	2 772 889	75 794	103 192	383 135	48,69	37,82	7,24
<b>Zambie</b>	1 068 259	1 702 390	2 696 661	473 325	728 116	789 006	2,26	2,34	3,42
<b>Libéria</b>	2 856 804	3 458 540	2 682 291	657 857	682 760	615 915	4,34	5,07	4,35

	Exécution 2012	Exécution 2013	Exécution 2014	Crédits alloués 2012	Crédits alloués 2013	Crédits alloués 2014	E/CA 2012	E/CA 2013	E/CA 2014
<b>Sierra Leone</b>	7 031 136	3 444 059	2 503 566	751 451	721 154	699 453	9,36	4,78	3,58
<b>Bolivie (État plurinational de)</b>	2 285 692	2 179 534	2 346 093	589 459	705 576	851 794	3,88	3,09	2,75
<b>Sénégal</b>	6 533 501	5 032 334	2 345 301	991 383	800 750	994 947	6,59	6,28	2,36
<b>Nigéria</b>	1 491 310	2 346 099	2 272 441	10 620	951 347	880 449	140,42	2,47	2,58
<b>Mauritanie</b>	1 752 445	2 253 074	2 068 069	676 149	638 953	638 953	2,59	3,53	3,24
<i>Programmes de pays dont l'exécution est comprise entre 1 et 2 millions d'USD (en 2014)</i>									
<b>Égypte</b>	319 165	1 197 965	1 949 095	245 931	253 208	253 208	1,30	4,73	7,70
<b>Viet Nam</b>	4 194 325	2 082 024	1 934 607	764 336	888 909	861 667	5,49	2,34	2,25
<b>Djibouti</b>	471 375	1 867 982	1 887 253	554 637	457 329	645 391	0,85	4,08	2,92
<b>Kirghizistan</b>	47 704	1 874 937	1 746 662	236 594	281 020	454 686	0,20	6,67	3,84
<b>Timor-Leste</b>	61 768	7 045	1 741 894	31 862	94 704	144 544	1,94	0,07	12,05
<b>Guatemala</b>	2 810 026	1 353 734	1 622 159	198 612	213 892	168 612	14,15	6,33	9,62
<b>Tadjikistan</b>			1 582 352	184 031	288 301	359 474	0,00		4,40
<b>Afrique du Sud</b>	1 672 908	1 536 882	1 497 566	562 332	496 157	718 729	2,97	3,10	2,08
<b>Papouasie-Nouvelle-Guinée</b>	65 925	39 302	1 485 152	5 840	40 840	226 240	11,29	0,96	6,56
<b>Nicaragua</b>	3 985 278	3 174 336	1 405 315	563 123	479 024	574 246	7,08	6,63	2,45
<b>Guinée</b>	1 634 391	1 262 121	1 393 602	669 158	830 831	840 394	2,44	1,52	1,66
<b>Mongolie</b>		1 644 185	1 374 448	61 657	146 094	340 555	0,00	11,25	4,04
<b>Libye</b>	59 951	61 191	1 184 877	6 540	2 340	2 340	9,17	26,15	506,36
<b>Guinée-Bissau</b>	357 360	618 390	1 134 649	568 208	592 567	640 601	0,63	1,04	1,77
<b>Panama</b>	817 798	1 053 608	1 128 019	18 540	9 950	7 800	44,11	105,89	144,62
<b>République-Unie de Tanzanie</b>	2 893 735	3 851 150	1 121 573	784 258	743 210	846 065	3,69	5,18	1,33
<b>Côte d'Ivoire</b>	2 536 026	1 923 323	1 113 484	710 888	531 218	737 782	3,57	3,62	1,51
<b>Paraguay</b>	638 418	899 091	1 102 922	35 130	37 780	211 275	18,17	23,80	5,22
<b>Rwanda</b>	696 170	497 946	1 021 989	682 927	827 647	809 153	1,02	0,60	1,26

	Exécution 2012	Exécution 2013	Exécution 2014	Crédits alloués 2012	Crédits alloués 2013	Crédits alloués 2014	E/CA 2012	E/CA 2013	E/CA 2014
<i>Programmes de pays dont l'exécution est inférieure à 1 million d'USD (en 2014)</i>									
<b>El Salvador</b>	3 779 329	1 790 394	995 968	539 268	541 598	625 385	7,01	3,31	1,59
<b>Bénin</b>	349 729	647 026	987 796	630 647	690 938	555 095	0,55	0,94	1,78
<b>Équateur</b>	1 218 941	1 491 063	983 012	380 138	424 616	543 607	3,21	3,51	1,81
<b>Inde</b>	1 572 558	720 787	964 152	905 402	997 628	802 721	1,74	0,72	1,20
<b>République démocratique populaire lao</b>	986 774	1 316 272	885 073	507 957	559 426	605 123	1,94	2,35	1,46
<b>Géorgie</b>		12 798	865 567	161 012	183 811	193 315	0,00	0,07	4,48
<b>Swaziland</b>	4 111 979	7 617 849	860 942	207 258	155 212	159 345	19,84	49,08	5,40
<b>Cabo Verde</b>	1 056 912	1 743 232	840 495	558 246	471 488	397 205	1,89	3,70	2,12
<b>Pérou</b>	750 455	214 595	769 777	819 152	884 691	814 336	0,92	0,24	0,95
<b>Érythrée</b>	319 895	455 412	766 864	648 458	533 007	362 727	0,49	0,85	2,11
<b>Oman</b>	3 649	727 944	757 845	12 266	22 507	22 507	0,30	32,34	33,67
<b>Togo</b>	469 227	442 139	738 414	595 628	590 650	573 364	0,79	0,75	1,29
<b>Chine</b>	2 537 922	964 960	672 490	1 113 117	1 101 496	1 093 096	2,28	0,88	0,62
<b>Namibie</b>	355 325	1 131 728	671 796	574 234	577 539	581 281	0,62	1,96	1,16
<b>Lesotho</b>	1 230 412	4 306 421	639 883	573 405	480 378	601 073	2,15	8,96	1,06
<b>Maroc</b>	228 608	219 429	623 814	677 377	946 044	946 044	0,34	0,23	0,66
<b>Turquie</b>	144 415	106 425	470 731	256 626	273 088	364 569	0,56	0,39	1,29
<b>Guinée équatoriale</b>	171 146	350 348	470 481	174 103	114 862	369 635	0,98	3,05	1,27
<b>Ghana</b>	677 500	368 646	469 602	136 460	225 129	228 073	4,96	1,64	2,06
<b>Vanuatu</b>	61 435	268 869	466 513	8 990	12 990	59 867	6,83	20,70	7,79
<b>Botswana</b>	46 450	6 011	458 757	121 196	108 101	111 257	0,38	0,06	4,12
<b>Chili</b>	532 224	377 023	363 858	127 344	105 136	143 836	4,18	3,59	2,53
<b>Sainte-Lucie</b>	3 906	93 038	363 796	23 972	22 652	20 100	0,16	4,11	18,10
<b>Saint-Vincent-et- les Grenadines</b>		100 495	353 172	21 922	21 370	5 800	0,00	4,70	60,89

	<b>Exécution 2012</b>	<b>Exécution 2013</b>	<b>Exécution 2014</b>	<b>Crédits alloués 2012</b>	<b>Crédits alloués 2013</b>	<b>Crédits alloués 2014</b>	<b>E/CA 2012</b>	<b>E/CA 2013</b>	<b>E/CA 2014</b>
<b>Uruguay</b>	930 353	556 743	343 411	752 133	652 004	642 149	1,24	0,85	0,53
<b>Tonga</b>	269 143	308 146	326 292	9 520	13 520	36 089	28,27	22,79	9,04
<b>République de Moldova</b>	1 644 185	1 374 448	325 647	13 476	43 594	60 660	122,01	31,53	5,37
<b>Thaïlande</b>			316 416	63 216	171 351	170 842	0,00		1,85
<b>Comores</b>	6 262	11 182	302 679	21 600	16 000	6 075	0,29	0,70	49,82
<b>Algérie</b>	220 819	184 943	262 189	13 740	19 174	19 174	16,07	9,65	13,67
<b>Bahamas</b>	47 408	235 326	253 619	22 525	21 215	11 200	2,10	11,09	22,64
<b>Azerbaïdjan</b>			244 126	176 579	235 938	167 823	0,00		1,45
<b>Tunisie</b>	486 661	1 091 145	236 447	163 618	164 348	164 348	2,97	6,64	1,44
<b>Costa Rica</b>	687 908	432 975	227 485	443 361	444 240	352 556	1,55	0,97	0,65
<b>Seychelles</b>	73 160	47 981	227 399	22 700	27 800	6 675	3,22	1,73	34,07
<b>Samoa</b>	54 119	14 808	211 637	204 425	184 652	138 590	0,26	0,08	1,53
<b>Venezuela (République bolivarienne du)</b>	199 809	71 922	197 340	417 930	514 983	564 584	0,48	0,14	0,35
<b>Gabon</b>	30 281	121 169	191 530	36 350	39 600	94 901	0,83	3,06	2,02
<b>Suriname</b>	198 125	327 679	190 214	15 440	16 740	8 300	12,83	19,57	22,92
<b>Îles Cook</b>	99 221	95 690	188 550	13 390	13 390	13 390	7,41	7,15	14,08
<b>Kiribati</b>	20 140	137 626	177 756	9 640	9 640	9 640	2,09	14,28	18,44
<b>République dominicaine</b>	1 164 004	1 286 228	171 269	407 706	559 746	589 648	2,86	2,30	0,29
<b>Fidji</b>	15 429	79 803	166 380	10 280	14 280	10 280	1,50	5,59	16,18
<b>Cuba</b>	1 230 351	928 664	141 201	466 404	441 450	549 647	2,64	2,10	0,26
<b>Jamaïque</b>	313 084	380 721	136 131	631 388	634 674	658 324	0,50	0,60	0,21
<b>Maurice</b>	69 069	144 747	132 339	18 750	16 600	6 475	3,68	8,72	20,44
<b>Jordanie</b>	173 945	47 546	131 699	31 240	140 220	140 220	5,57	0,34	0,94
<b>Palaos</b>	22 634	140 590	113 868	7 290	7 290	7 290	3,10	19,29	15,62
<b>Bhoutan</b>	210 598	137 831	108 367	242 148	263 600	253 848	0,87	0,52	0,43

	Exécution 2012	Exécution 2013	Exécution 2014	Crédits alloués 2012	Crédits alloués 2013	Crédits alloués 2014	E/CA 2012	E/CA 2013	E/CA 2014
<b>Barbade</b>	102 266	104 347	106 850	260 280	261 466	301 102	0,39	0,40	0,35
<b>Îles Salomon</b>	175 212	112 317	95 566	5 440	9 440	5 440	32,21	11,90	17,57
<b>Belize</b>	124 720	285 872	90 581	24 394	20 140	15 000	5,11		6,04
<b>Sao Tomé-et-Principe</b>	6 073	82 794	88 823	42 700	39 500	15 873	0,14	2,10	5,60
<b>Bélarus</b>			88 448	4 347	20 140	5 681	0,00		15,57
<b>Nioué</b>	60 725	111 250	87 053	10 203	10 620	10 620	5,95	10,48	8,20
<b>Îles Marshall</b>	64 589	157 233	84 203	12 880	12 880	12 880	5,01	12,21	6,54
<b>Guyana</b>	78 851	152 770	79 432	238 289	226 970	248 871	0,33	0,67	0,32
<b>Saint-Kitts-et-Nevis</b>	24 553	95 612	78 932	24 440	24 440	13 200	1,00	3,91	5,98
<b>Maldives</b>	46 575	35 464	78 419	6 740	16 740	6 740	6,91	2,12	11,63
<b>Tuvalu</b>	136 464	95 313	75 142	2 560	1 940	1 940	53,31	49,13	38,73
<b>Micronésie (États fédérés de)</b>	84 793	145 418	73 411	10 540	10 540	10 540	8,04	13,80	6,96
<b>Trinité-et-Tobago</b>	77 907	152 316	58 952	600 896	585 727	546 698	0,13	0,26	0,11
<b>Iran (République islamique d')</b>	137 183	177 740	56 790	737 937	630 869	630 869	0,19	0,28	0,09
<b>Dominique</b>	6 256	113 652	53 777	20 302	20 156	12 100	0,31	5,64	4,44
<b>Grenade</b>	174 781	96 312	35 373	18 182	21 731	5 800	9,61	4,43	6,10
<b>Ouzbékistan</b>			33 235	4 708	11 600	53 091	0,00		0,63
<b>Antigua-et-Barbuda</b>	36 264	165 703	30 567	19 523	18 424	22 400	1,86	8,99	1,36
<b>Nauru</b>	23 370	8 042	5 263	4 240	4 240	4 240	5,51	1,90	1,24

Exécution > 8 millions d'USD en 2014 et deux des trois années de la période 2012-2014

Exécution < 1 million d'USD en 2014 et deux des trois années de la période 2012-2014, dans les pays dotés d'un Représentant de la FAO résident



## Annexe 3

Tableau comparatif des bureaux de pays en fonction du budget, du personnel, des décaissements et du nombre de transactions (2014)

Pays	Budget total	Dépenses de personnel à long terme	Effectifs du personnel à long terme	Dépenses RH hors personnel à court terme	Total des décaissements sur le terrain	Nombre de transactions
Somalie	124 472 793	5 412 352	24	9 728 790	22 690 437	6 502
Soudan du Sud	74 266 766	3 523 345	29	5 184 487	15 250 852	4 885
Afghanistan	67 837 957	5 308 777	32	9 104 376	16 485 960	2 867
<b>Bureau régional pour l'Afrique (Accra)</b>	54 515 134	13 402 203	98	6 588 766	--	--
Zimbabwe	45 294 561	262 790	5	2 811 161	15 165 955	5 083
<b>Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (Le Caire)</b>	44 791 570	12 741 730	84	3 818 213	--	--
<b>Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (Bangkok)</b>	42 822 627	17 404 494	127	5 552 470	--	--
République démocratique du Congo	34 505 975	1 404 526	17	3 182 788	13 518 713	5 200
Philippines	34 329 124	864 269	7	2 259 875	12 048 636	3 245
<b>Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (Budapest)</b>	34 151 558	5 326 552	42	3 483 553	--	--
République centrafricaine	32 793 897	889 383	5	1 715 546	7 323 665	2 275
<b>Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (Santiago)</b>	31 217 881	8 894 732	70	7 053 826	--	--
Éthiopie	31 010 923	432 984	5	2 556 548	12 299 264	5 380
Bangladesh	30 197 633	3 185 505	23	4 586 111	17 089 028	7 542
Pakistan	29 436 117	1 843 095	13	4 605 017	17 818 822	11 585
Soudan	27 736 041	1 476 671	14	2 550 385	11 813 332	3 957
Kenya	18 939 234	2 070 822	21	2 846 209	9 577 117	4 511

Pays	Budget total	Dépenses de personnel à long terme	Effectifs du personnel à long terme	Dépenses RH hors personnel à court terme	Total des décaissements sur le terrain	Nombre de transactions
Ouganda	18 333 483	1 649 754	18	2 359 206	8 099 796	4 171
Madagascar	18 217 938	849 897	10	636 309	3 585 919	3 147
Niger	17 146 611	892 507	12	841 927	7 178 692	2 540
Colombie	16 676 148	653 328	7	4 812 557	11 205 156	7 548
Mozambique	15 677 847	1 979 020	18	2 245 389	5 714 753	3 949
Iraq	15 677 837	507 212	5	952 635	2 391 204	1 082
Brésil	15 277 174	956 811	11	4 688 334	12 386 256	3 368
Nigéria	15 051 736	1 192 276	11	525 642	2 678 267	1 114
Tchad	14 497 984	856 443	11	935 861	4 471 659	2 227
Yémen	13 711 073	1 468 581	10	836 211	3 049 424	1 400
Mali	12 906 109	1 290 962	12	1 017 871	5 966 842	2 650
Burkina Faso	11 044 204	1 581 561	16	939 375	9 007 866	3 438
Haïti	10 636 663	1 331 467	17	1 715 760	4 346 386	2 464
Sri Lanka	10 634 841	775 581	11	1 106 039	4 909 607	3 093
Viet Nam	10 227 915	1 394 513	14	1 776 155	5 409 430	2 375
<b>Bureau sous-régional pour l'Asie centrale (Ankara)</b>	10 211 413	2 612 891	23	2 158 668	3 092 295	1 744
Mexique	9 745 671	921 322	9	6 523 361	8 985 302	5 677
<b>Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale (Libreville)</b>	8 177 989	1 836 533	14	1 278 452	2 514 600	1 591
Liban	8 093 791	851 929	10	1 062 292	3 204 598	1 403
Côte d'Ivoire	8 005 133	840 998	9	242 160	2 215 730	1 518
Congo	7 902 337	772 578	6	569 684	3 313 275	1 886
Sénégal	7 815 944	1 125 427	13	1 239 458	5 492 494	3 461
Cambodge	7 660 068	1 514 842	16	1 495 912	3 526 123	2 046

Pays	Budget total	Dépenses de personnel à long terme	Effectifs du personnel à long terme	Dépenses RH hors personnel à court terme	Total des décaissements sur le terrain	Nombre de transactions
<b>Bureau sous-régional pour l'Amérique centrale (Panama)</b>	7 572 476	2 447 460	16	1 595 567	3 723 662	2 250
Sierra Leone	7 420 481	1 348 201	8	603 686	2 677 552	1 816
Burundi	7 171 115	912 850	8	818 320	4 189 944	2 347
<b>Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique (Apia)</b>	7 018 940	1 823 720	13	1 367 393	3 997 941	1 608
Malawi	6 279 306	1 072 515	12	503 761	4 300 012	2 662
<b>Bureau sous-régional pour les Caraïbes (Bridgetown)</b>	6 097 133	2 687 298	22	739 378	2 562 288	1 042
Indonésie	5 829 586	725 505	8	1 889 010	5 262 774	2 989
Népal	5 773 514	648 729	8	1 003 688	3 585 823	2 888
Gambie	5 631 227	540 466	6	546 964	1 511 063	2 185
Chine	5 404 521	1 045 813	13	680 773	4 627 204	1 287
Honduras	5 320 716	494 978	4	2 934 406	5 552 899	4 009
Zambie	5 201 868	1 417 208	14	851 656	3 533 114	2 137
Libéria	4 993 170	535 996	5	1 020 218	2 057 952	2 353
Kirghizistan	4 790 837	545 967	5	770 978	985 966	1 407
<b>Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord (Tunis)</b>	4 683 981	2 972 302	25	546 742	2 365 283	1 486
Guinée-Bissau	4 362 885	648 359	6	395 676	1 829 542	860
Myanmar	4 314 974	886 206	8	1 200 543	2 377 607	1 908
République arabe syrienne	4 307 250	830 764	10	211 328	5 445 329	605
République populaire démocratique de Corée	4 261 630	1 046 758	2	165 763	572 957	322
Djibouti	3 948 369	742 365	5	599 307	2 057 290	1 025
Guatemala	3 858 552	482 159	4	1 103 213	3 121 556	2 386
Mauritanie	3 845 011	625 061	6	714 881	2 686 790	1 382

Pays	Budget total	Dépenses de personnel à long terme	Effectifs du personnel à long terme	Dépenses RH hors personnel à court terme	Total des décaissements sur le terrain	Nombre de transactions
Maroc	3 606 253	880 738	10	622 286	1 835 665	958
République-Unie de Tanzanie	3 576 736	1 025 719	11	455 894	2 153 704	1 687
Bolivie (État plurinational de)	3 552 789	726 675	8	1 234 497	3 548 697	3 000
Guinée	3 489 415	726 662	8	334 273	1 520 795	896
Cuba	3 377 105	393 764	3	67 855	403 421	527
Géorgie	3 338 476	253 966	4	760 859	1 495 670	1 538
République démocratique populaire lao	3 256 756	608 082	10	737 223	1 335 609	1 142
Guinée équatoriale	3 208 881	525 921	2	389 078	1 057 725	777
Swaziland	3 114 529	452 232	3	512 952	3 159 692	652
Argentine	3 088 414	75 941	1	2 108 392	2 727 360	2 431
Rwanda	2 830 554	744 154	9	393 288	2 283 421	1 734
Bénin	2 825 735	544 422	6	142 771	1 352 690	1 067
Afrique du Sud	2 808 476	757 743	10	580 922	2 629 470	1 765
Timor-Leste	2 781 209	113 604	2	290 693	958 949	1 052
Nicaragua	2 605 299	444 544	6	893 580	2 897 068	2 821
El Salvador	2 591 617	529 380	6	859 280	1 547 318	1 552
Lesotho	2 588 307	632 898	6	302 256	1 486 425	672
Namibie	2 542 770	624 267	5	379 865	870 175	708
Cabo Verde	2 523 569	478 029	6	278 327	1 268 883	722
<b>Bureau de liaison avec les organismes des Nations Unies (Genève)</b>	2 262 411	1 135 241	7	525 162	62 388	49
Inde	2 249 442	764 990	10	367 270	2 666 028	1 181
<b>Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord (Washington)</b>	2 178 166	1 587 526	10	62 165	10 531 578	1 134
Mongolie	1 987 809	424 230	2	740 658	805 429	1 043

Pays	Budget total	Dépenses de personnel à long terme	Effectifs du personnel à long terme	Dépenses RH hors personnel à court terme	Total des décaissements sur le terrain	Nombre de transactions
<b>Bureau de liaison avec l'Organisation des Nations Unies (New York)</b>	1 922 137	1 078 677	5	195 396	221 819	220
Paraguay	1 842 343	92 518	1	712 333	1 628 425	1 111
Iran (République islamique d')	1 573 599	677 204	9	111 388	407 521	357
Érythrée	1 544 955	342 952	4	113 573	541 735	394
Togo	1 460 944	554 909	5	176 000	1 243 035	900
Oman	1 297 455	44 496		530 039	201 437	68
Pérou	1 286 560	1 055 224	11	705 227	2 538 161	1 929
Équateur	1 253 889	410 289	3	852 189	2 116 850	1 652
Azerbaïdjan	1 142 578	141 700	3	150 622	504 645	495
<b>Bureau de liaison avec le Japon (Yokohama)</b>	1 118 529	677 704	3	80 844	515 982	375
Sainte-Lucie	1 115 959			84 909	448 951	70
<b>Bureau de liaison avec l'Union européenne et la Belgique (Bruxelles)</b>	920 606	787 964	4	11 511	100 922	102
Costa Rica	904 407	316 213	2	182 896	864 209	900
Tadjikistan	880 088	309 129	4	55 883	1 180 645	750
Seychelles	768 401			99 171	682 530	491
<b>Bureau sous-régional pour les États membres du Conseil de coopération du Golfe et le Yémen (Abou Dhabi)</b>	729 749	128 738	9	123 111	417 528	309
Cameroun	727 173	1 100 007	11	632 916	3 143 357	2 460
Uruguay	650 360	463 533	6	313 324	1 443 616	991
République dominicaine	635 058	457 984	4	176 229	711 603	876

<b>Pays</b>	<b>Budget total</b>	<b>Dépenses de personnel à long terme</b>	<b>Effectifs du personnel à long terme</b>	<b>Dépenses RH hors personnel à court terme</b>	<b>Total des décaissements sur le terrain</b>	<b>Nombre de transactions</b>
Jamaïque	458 061	591 873	7	46 388	676 117	606
Saint-Kitts-et-Nevis	457 769			59 047	74 389	28
Guyana	440 617	218 157	3	49 310	207 029	302
Bhoutan	395 827	222 708	4	38 257	347 182	236
Venezuela (République bolivarienne du)	374 971	462 444	4	83 352	405 946	256
Grenade	358 048			5 682	62 442	16
Maurice	352 518			51 507	1 098 752	446
Saint-Vincent-et-les Grenadines	310 008			8 185	52 291	55
Trinité-et-Tobago	269 451	500 902	6	81 194	625 403	430
Algérie	229 929			274 895	453 484	326
Antigua-et-Barbuda	90 518			37 651	272 183	205
Dominique	77 901			39 810	49 782	23
Arabie saoudite		50 348		3 323 516	8 078 261	3 406

## Annexe 4

## Classement des pays selon divers critères

Pays	Pays à faible revenu et à déficit vivrier (PFRDV) - 2015	Pays les moins avancés (PMA)	Pays en développement importateurs nets de produits alimentaires
<b>Afrique</b>			
Angola		x	x
Bénin	x	x	x
Botswana			x
Burkina Faso	x	x	x
Burundi	x	x	x
Cameroun	x		
Comores	x	x	x
Côte d'Ivoire	x		x
Djibouti	x	x	x
Érythrée	x	x	x
Éthiopie	x	x	x
Gabon			x
Gambie	x	x	x
Ghana	x		
Guinée	x	x	x
Guinée équatoriale		x	x
Guinée-Bissau	x	x	x
Kenya	x		x
Lesotho	x	x	x
Libéria	x	x	x
Madagascar	x	x	x
Malawi	x	x	x
Mali	x	x	x
Maurice			x
Mauritanie	x	x	x
Mozambique	x	x	x
Namibie			x
Niger	x	x	x
Nigéria <sup>1</sup>	x		
Ouganda	x	x	x
République centrafricaine	x	x	x
République démocratique du Congo	x	x	x
République-Unie de Tanzanie	x	x	x

Pays	Pays à faible revenu et à déficit vivrier (PFRDV) - 2015	Pays les moins avancés (PMA)	Pays en développement importateurs nets de produits alimentaires
Rwanda	x	x	x
Sao Tomé-et-Principe	x	x	x
Sénégal	x	x	x
Sierra Leone	x	x	x
Somalie	x	x	x
Soudan	x	x	x
Soudan du Sud	x	x	x
Swaziland			x
Tchad	x	x	x
Togo	x	x	x
Zambie		x	x
Zimbabwe	x		
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>			
Antigua-et-Barbuda			x
Barbade			x
Cuba			x
Dominique			x
El Salvador			x
Grenade			x
Haïti	x	x	x
Honduras <sup>2</sup>	x		x
Jamaïque			x
Nicaragua	x		
Pérou			x
République dominicaine			x
Sainte-Lucie			x
Saint-Kitts-et-Nevis			x
Saint-Vincent-et-les Grenadines			x
Trinité-et-Tobago			x
Venezuela (République bolivarienne du)			x
<b>Asie et Pacifique</b>			
Afghanistan	x	x	x
Bangladesh	x	x	x
Bhoutan <sup>3</sup>	x	x	x



Pays	Pays à faible revenu et à déficit vivrier (PFRDV) - 2015	Pays les moins avancés (PMA)	Pays en développement importateurs nets de produits alimentaires
Cambodge		x	x
Îles Salomon	x	x	x
Inde <sup>4</sup>	x		
Kirghizistan	x		
Kiribati		x	x
Maldives			x
Mongolie <sup>1</sup>	x		x
Myanmar		x	x
Népal	x	x	x
Ouzbékistan	x		
Pakistan			x
Papouasie-Nouvelle-Guinée	x		
République arabe syrienne	x		
République démocratique populaire lao		x	x
République populaire démocratique de Corée	x		
Sri Lanka			x
Tadjikistan	x		
Timor-Leste		x	x
Tuvalu		x	x
Vanuatu		x	x
Yémen	x	x	x
<b>Proche-Orient</b>			
Égypte			x
Jordanie			x
Maroc			x
Tunisie			x

La présente note se réfère aux cas où les pays sont en phase de transition: un pays reste sur la liste des PFRDV pour l'une des raisons suivantes; si la situation déclarée persiste au-delà de trois ans, le pays peut être retiré de la liste.

1. Dépasse le seuil de revenus de la Banque mondiale pour la première année.
2. Dépasse le seuil de revenus de la Banque mondiale pour la deuxième année consécutive.
3. Dépasse le seuil de revenus de la Banque mondiale pour la troisième année consécutive.
4. Exportateur net pour la première année.



## Annexe 5

Classement 2015 des pays en fonction de leurs revenus, selon la Banque mondiale<sup>9</sup>

## Pays à faible revenu (inférieur ou égal à 1 045 USD) 31

Afghanistan	Haïti	Rép. pop. dém. de Corée
Bénin	Libéria	Rwanda
Burkina Faso	Madagascar	Sierra Leone
Burundi	Malawi	Somalie
Cambodge	Mali	Soudan du Sud
Comores	Mozambique	Tanzanie
Érythrée	Népal	Tchad
Éthiopie	Niger	Togo
Gambie	Ouganda	Zimbabwe
Guinée	Rép. dém. du Congo	
Guinée-Bissau	République centrafricaine	

## Pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (1 046 à 4 125 USD) 49

Arménie	Kenya	République de Moldova
Bangladesh	Kiribati	République du Congo
Bhoutan	Lesotho	République du Yémen
Bolivie	Maroc	République kirghize
Cabo Verde	Mauritanie	Samoa
Cameroun	Micronésie (États fédérés de)	Sao Tomé-et-Principe
Côte d'Ivoire	Myanmar	Sénégal
Djibouti	Nicaragua	Soudan
El Salvador	Nigéria	Sri Lanka
Géorgie	Ouzbékistan	Swaziland
Ghana	Pakistan	Tadjikistan
Guatemala	Papouasie-Nouvelle-Guinée	Timor-Leste
Guyana	Philippines	Ukraine
Honduras	Rép. dém. populaire lao	Vanuatu
Îles Salomon	République arabe d'Égypte	Viet Nam
Inde	République arabe syrienne	Zambie
Indonésie		

<sup>9</sup> <http://data.worldbank.org/about/country-and-lending-groups>

**Pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (4 126 à 12 735 USD)**

53

Afrique du Sud	Fidji	Palaos
Albanie	Gabon	Panama
Algérie	Grenade	Paraguay
Angola	Îles Marshall	Pérou
Azerbaïdjan	Iran, Rép. islamique d'	République dominicaine
Bélarus	Iraq	Roumanie
Belize	Jamaïque	Sainte-Lucie
Bosnie-Herzégovine	Jordanie	Saint-Vincent-et-les Grenadines
Botswana	Kazakhstan	Samoa américaines
Brésil	Liban	Serbie
Bulgarie	Libye	Suriname
Chine	Malaisie	Thaïlande
Colombie	Maldives	Tonga
Costa Rica	Maurice	Tunisie
Cuba	Mexique	Turkménistan
Dominique	Mongolie	Turquie
Équateur	Monténégro	Tuvalu
Ex-République yougoslave de Macédoine	Namibie	

**Pays à revenu élevé (supérieur ou égal à 12 736 USD)**

80

Allemagne	Fédération de Russie	Norvège
Andorre	Finlande	Nouvelle-Calédonie
Antigua-et-Barbuda	France	Nouvelle-Zélande
Arabie saoudite	Grèce	Oman
Argentine	Groenland	Pays-Bas
Aruba	Guam	Pologne
Australie	Guinée équatoriale	Polynésie française
Autriche	Hongrie	Porto Rico
Bahamas	Île de Man	Portugal
Bahreïn	Îles Anglo-Normandes	Province chinoise de Taïwan
Barbade	Îles Caïmanes	Qatar
Belgique	Îles Féroé	République slovaque
Bermudes	Îles Mariannes du Nord	République tchèque
Brunéi Darussalam	Îles Turques et Caïques	Royaume-Uni
Canada	Îles Vierges américaines	Saint-Kitts-et-Nevis
Chili	Irlande	Saint-Marin
Chine - RAS de Hong-Kong	Islande	Saint-Martin (partie française)
Chine - RAS de Macao	Israël	Seychelles
Chypre	Italie	Singapour
Corée, Rép. de	Japon	Sint Maarten (partie néerlandaise)
Croatie	Koweït	Slovénie
Curaçao	Lettonie	Suède
Danemark	Liechtenstein	Suisse
Émirats arabes unis	Lituanie	Trinité-et-Tobago
Espagne	Luxembourg	Uruguay
Estonie	Malte	Venezuela (République bolivarienne du)
États-Unis d'Amérique	Monaco	

## Annexe 6

## Classement des pays par niveau de revenus

	Exécution 2012	Exécution 2013	Exécution 2014	Crédits alloués 2012	Crédits alloués 2013	Crédits alloués 2014	E/CA 2012	E/CA 2013	E/CA 2014	Niveau de revenu	PFRDV
<b>Somalie</b>		65 058 505	72 439 004	178 500	240 200	143 789	0,00	270,85	503,79	L	x
<b>Afghanistan</b>	25 858 619	30 825 640	28 106 659	1 171 139	1 429 578	1 214 507	22,08	21,56	23,14	L	x
<b>Madagascar</b>	584 022	1 430 372	25 412 392	610 270	604 773	760 585	0,96	2,37	33,41	L	x
<b>Zimbabwe</b>	328 808	14 817 976	23 438 096	230 618	234 996	229 263	1,43	63,06	102,23	L	x
<b>République centrafricaine</b>	357 425	1 392 987	17 826 280	604 333	671 511	467 045	0,59	2,07	38,17	L	x
<b>Bangladesh*</b>	21 977 493	26 274 166	16 086 302	985 266	1 188 040	1 231 438	22,31	22,12	13,06	L	x
<b>République démocratique du Congo</b>	2 398 992	9 811 419	14 313 294	982 680	982 423	1 048 629	2,44	9,99	13,65	L	x
<b>Éthiopie*</b>	6 416 619	14 612 149	10 692 900	303 518	281 076	273 945	21,14	51,99	39,03	L	x
<b>Burkina Faso</b>	2 187 903	7 413 974	9 595 655	840 850	816 113	845 643	2,60	9,08	11,35	L	x
<b>Ouganda</b>	1 187 473	10 336 276	8 894 381	838 118	836 793	920 320	1,42	12,35	9,66	L	x
<b>Mali**</b>	2 250 468	5 988 770	7 983 303	785 987	733 228	944 793	2,86	8,17	8,45	L	x
<b>Niger*</b>	2 461 937	8 243 552	7 980 413	771 598	779 796	659 741	3,19	10,57	12,10	L	x
<b>Tchad</b>	1 393 165	2 411 630	7 496 126	699 111	703 146	400 950	1,99	3,43	18,70	L	x
<b>Mozambique*</b>	4 834 466	5 378 820	6 268 775	1 213 144	1 311 272	1 053 230	3,99	4,10	5,95	L	x
<b>Kenya</b>	7 079 727	6 061 899	5 502 734	907 153	843 335	1 036 741	7,80	7,19	5,31	L	x
<b>Haïti</b>	1 279 507	5 788 585	5 352 478	656 605	695 545	831 304	1,95	8,32	6,44	L	x
<b>Cambodge*</b>	2 007 775	6 637 925	4 191 937	739 912	866 564	785 661	2,71	7,66	5,34	L	x
<b>Népal*</b>	1 744 153	1 935 666	4 028 275	399 952	649 874	691 525	4,36	2,98	5,83	L	x
<b>Malawi*</b>	3 511 948	3 970 024	3 339 691	612 408	650 356	894 081	5,73	6,10	3,74	L	x
<b>Burundi</b>	1 205 207	5 491 171	2 836 323	468 207	663 465	873 711	2,57	8,28	3,25	L	x
<b>Gambie*</b>	1 423 061	1 196 647	2 796 241	602 345	567 499	575 053	2,36	2,11	4,86	L	x
<b>Myanmar**</b>	2 432 028	2 196 344	2 782 747	633 176	637 176	655 204	3,84	3,45	4,25	L	

	Exécution 2012	Exécution 2013	Exécution 2014	Crédits alloués 2012	Crédits alloués 2013	Crédits alloués 2014	E/CA 2012	E/CA 2013	E/CA 2014	Niveau de revenu	PFRDV
<b>République populaire démocratique de Corée</b>	3 690 565	3 902 369	2 772 889	75 794	103 192	383 135	48,69	37,82	7,24	L	x
<b>Libéria</b>	2 856 804	3 458 540	2 682 291	657 857	682 760	615 915	4,34	5,07	4,35	L	x
<b>Sierra Leone</b>	7 031 136	3 444 059	2 503 566	751 451	721 154	699 453	9,36	4,78	3,58	L	x
<b>Tadjikistan</b>			1 582 352	184 031	288 301	359 474	0,00		4,40	L	x
<b>Guinée</b>	1 634 391	1 262 121	1 393 602	669 158	830 831	840 394	2,44	1,52	1,66	L	x
<b>Guinée-Bissau</b>	357 360	618 390	1 134 649	568 208	592 567	640 601	0,63	1,04	1,77	L	x
<b>République-Unie de Tanzanie</b>	2 893 735	3 851 150	1 121 573	784 258	743 210	846 065	3,69	5,18	1,33	L	x
<b>Rwanda</b>	696 170	497 946	1 021 989	682 927	827 647	809 153	1,02	0,60	1,26	L	x
<b>Bénin*</b>	349 729	647 026	987 796	630 647	690 938	555 095	0,55	0,94	1,78	L	x
<b>Érythrée</b>	319 895	455 412	766 864	648 458	533 007	362 727	0,49	0,85	2,11	L	x
<b>Togo*</b>	469 227	442 139	738 414	595 628	590 650	573 364	0,79	0,75	1,29	L	x
<b>Comores</b>	6 262	11 182	302 679	21 600	16 000	6 075	0,29	0,70	49,82	L	x
<b>Soudan du Sud</b>		13 072 585	40 209 354		91 763	591 416		142,46	67,99	RI	x
<b>Philippines*</b>	975 679	6 691 458	22 252 214	666 108	583 897	841 821	1,46	11,46	26,43	RI	
<b>Pakistan</b>	5 218 919	12 553 025	20 751 067	618 896	770 965	858 562	8,43	16,28	24,17	RI	
<b>Soudan</b>	199 044	3 633 510	16 120 937	729 097	671 684	671 684	0,27	5,41	24,00	RI	x
<b>République arabe syrienne</b>	463 484	28 131	8 081 419	782 379	816 831	816 831	0,59	0,03	9,89	RI	x
<b>Honduras</b>	7 775 915	4 460 764	6 002 797	313 324	446 703	549 487	24,82	9,99	10,92	RI	x
<b>Cameroun**</b>	440 593	3 475 733	5 680 208	637 554	790 967	851 402	0,69	4,39	6,67	RI	x
<b>Indonésie*</b>	1 168 980	1 812 784	5 520 432	606 918	716 654	713 830	1,93	2,53	7,73	RI	
<b>Yémen</b>	2 743	2 485 831	4 328 839	819 562	767 872	767 872	0,00	3,24	5,64	RI	x
<b>Sri Lanka</b>	3 783 350	6 372 641	4 216 909	608 120	698 755	691 316	6,22	9,12	6,10	RI	
<b>Congo</b>	1 546 255	896 644	4 007 592	597 972	680 628	644 821	2,59	1,32	6,22	RI	
<b>Zambie</b>	1 068 259	1 702 390	2 696 661	473 325	728 116	789 006	2,26	2,34	3,42	RI	

	Exécution 2012	Exécution 2013	Exécution 2014	Crédits alloués 2012	Crédits alloués 2013	Crédits alloués 2014	E/CA 2012	E/CA 2013	E/CA 2014	Niveau de revenu	PFRDV
<b>Bolivie (État plurinational de)*</b>	2 285 692	2 179 534	2 346 093	589 459	705 576	851 794	3,88	3,09	2,75	RI	
<b>Sénégal*</b>	6 533 501	5 032 334	2 345 301	991 383	800 750	994 947	6,59	6,28	2,36	RI	x
<b>Nigéria*</b>	1 491 310	2 346 099	2 272 441	10 620	951 347	880 449	140,42	2,47	2,58	RI	x
<b>Mauritanie*</b>	1 752 445	2 253 074	2 068 069	676 149	638 953	638 953	2,59	3,53	3,24	RI	x
<b>Égypte***</b>	319 165	1 197 965	1 949 095	245 931	253 208	253 208	1,30	4,73	7,70	RI	
<b>Viet Nam**</b>	4 194 325	2 082 024	1 934 607	764 336	888 909	861 667	5,49	2,34	2,25	RI	
<b>Djibouti**</b>	471 375	1 867 982	1 887 253	554 637	457 329	645 391	0,85	4,08	2,92	RI	x
<b>Kirghizistan**</b>	47 704	1 874 937	1 746 662	236 594	281 020	454 686	0,20	6,67	3,84	RI	x
<b>Timor-Leste</b>	61 768	7 045	1 741 894	31 862	94 704	144 544	1,94	0,07	12,05	RI	
<b>Guatemala</b>	2 810 026	1 353 734	1 622 159	198 612	213 892	168 612	14,15	6,33	9,62	RI	
<b>Papouasie-Nouvelle-Guinée</b>	65 925	39 302	1 485 152	5 840	40 840	226 240	11,29	0,96	6,56	RI	x
<b>Nicaragua**</b>	3 985 278	3 174 336	1 405 315	563 123	479 024	574 246	7,08	6,63	2,45	RI	x
<b>Mongolie</b>		1 644 185	1 374 448	61 657	146 094	340 555	0,00	11,25	4,04	RI	x
<b>Côte d'Ivoire</b>	2 536 026	1 923 323	1 113 484	710 888	531 218	737 782	3,57	3,62	1,51	RI	x
<b>Paraguay</b>	638 418	899 091	1 102 922	35 130	37 780	211 275	18,17	23,80	5,22	RI	
<b>El Salvador</b>	3 779 329	1 790 394	995 968	539 268	541 598	625 385	7,01	3,31	1,59	RI	
<b>Inde</b>	1 572 558	720 787	964 152	905 402	997 628	802 721	1,74	0,72	1,20	RI	x
<b>République démocratique populaire lao*</b>	986 774	1 316 272	885 073	507 957	559 426	605 123	1,94	2,35	1,46	RI	
<b>Géorgie**</b>		12 798	865 567	161 012	183 811	193 315	0,00	0,07	4,48	RI	
<b>Swaziland</b>	4 111 979	7 617 849	860 942	207 258	155 212	159 345	19,84	49,08	5,40	RI	
<b>Cabo Verde</b>	1 056 912	1 743 232	840 495	558 246	471 488	397 205	1,89	3,70	2,12	RI	
<b>Lesotho</b>	1 230 412	4 306 421	639 883	573 405	480 378	601 073	2,15	8,96	1,06	RI	x
<b>Maroc**</b>	228 608	219 429	623 814	677 377	946 044	946 044	0,34	0,23	0,66	RI	
<b>Ghana**</b>	677 500	368 646	469 602	136 460	225 129	228 073	4,96	1,64	2,06	RI	x

	Exécution 2012	Exécution 2013	Exécution 2014	Crédits alloués 2012	Crédits alloués 2013	Crédits alloués 2014	E/CA 2012	E/CA 2013	E/CA 2014	Niveau de revenu	PFRDV
<b>Vanuatu</b>	61 435	268 869	466 513	8 990	12 990	59 867	6,83	20,70	7,79	RI	
<b>République de Moldova</b>	1 644 185	1 374 448	325 647	13 476	43 594	60 660	122,01	31,53	5,37	RI	
<b>Samoa**</b>	54 119	14 808	211 637	204 425	184 652	138 590	0,26	0,08	1,53	RI	
<b>Kiribati*</b>	20 140	137 626	177 756	9 640	9 640	9 640	2,09	14,28	18,44	RI	
<b>Bhoutan</b>	210 598	137 831	108 367	242 148	263 600	253 848	0,87	0,52	0,43	RI	x
<b>Îles Salomon*</b>	175 212	112 317	95 566	5 440	9 440	5 440	32,21	11,90	17,57	RI	x
<b>Sao Tomé-et-Principe**</b>	6 073	82 794	88 823	42 700	39 500	15 873	0,14	2,10	5,60	RI	
<b>Guyana**</b>	78 851	152 770	79 432	238 289	226 970	248 871	0,33	0,67	0,32	RI	
<b>Micronésie (États fédérés de)</b>	84 793	145 418	73 411	10 540	10 540	10 540	8,04	13,80	6,96	RI	
<b>Ouzbékistan*</b>			33 235	4 708	11 600	53 091	0,00		0,63	RI	x
<b>Iraq</b>		1 718 377	11 422 370	222 225	219 139	219 139	0,00	7,84	52,12	MS	
<b>Colombie</b>	3 548 286	5 320 233	10 814 822	561 033	635 163	663 588	6,32	8,38	16,30	MS	
<b>Brésil**</b>	5 892 036	8 678 758	10 611 811	918 269	929 961	939 274	6,42	9,33	11,30	MS	
<b>Mexique*</b>	6 286 222	6 370 995	9 059 078	748 890	758 587	800 716	8,39	8,40	11,31	MS	
<b>Liban***</b>	1 245 676	2 390 104	4 559 999	697 156	719 390	719 390	1,79	3,32	6,34	MS	
<b>Angola**</b>	3 864 650	3 473 772	3 579 476	843 073	767 055	879 068	4,58	4,53	4,07	MS	
<b>Argentine***</b>	936 524	2 908 756	3 309 552	118 065	122 380	172 048	7,93	23,77	19,24	MS	
<b>Afrique du Sud***</b>	1 672 908	1 536 882	1 497 566	562 332	496 157	718 729	2,97	3,10	2,08	MS	
<b>Libye</b>	59 951	61 191	1 184 877	6 540	2 340	2 340	9,17	26,15	506,36	MS	
<b>Panama*</b>	817 798	1 053 608	1 128 019	18 540	9 950	7 800	44,11	105,89	144,62	MS	
<b>Équateur</b>	1 218 941	1 491 063	983 012	380 138	424 616	543 607	3,21	3,51	1,81	MS	
<b>Pérou**</b>	750 455	214 595	769 777	819 152	884 691	814 336	0,92	0,24	0,95	MS	
<b>Chine**</b>	2 537 922	964 960	672 490	1 113 117	1 101 496	1 093 096	2,28	0,88	0,62	MS	
<b>Namibie</b>	355 325	1 131 728	671 796	574 234	577 539	581 281	0,62	1,96	1,16	MS	
<b>Turquie***</b>	144 415	106 425	470 731	256 626	273 088	364 569	0,56	0,39	1,29	MS	



	Exécution 2012	Exécution 2013	Exécution 2014	Crédits alloués 2012	Crédits alloués 2013	Crédits alloués 2014	E/CA 2012	E/CA 2013	E/CA 2014	Niveau de revenu	PFRDV
<b>Botswana</b>	46 450	6 011	458 757	121 196	108 101	111 257	0,38	0,06	4,12	MS	
<b>Sainte-Lucie</b>	3 906	93 038	363 796	23 972	22 652	20 100	0,16	4,11	18,10	MS	
<b>Saint-Vincent-et-les Grenadines**</b>		100 495	353 172	21 922	21 370	5 800	0,00	4,70	60,89	MS	
<b>Tonga</b>	269 143	308 146	326 292	9 520	13 520	36 089	28,27	22,79	9,04	MS	
<b>Thaïlande**</b>			316 416	63 216	171 351	170 842	0,00		1,85	MS	
<b>Azerbaïdjan**</b>			244 126	176 579	235 938	167 823	0,00		1,45	MS	
<b>Tunisie***</b>	486 661	1 091 145	236 447	163 618	164 348	164 348	2,97	6,64	1,44	MS	
<b>Costa Rica*</b>	687 908	432 975	227 485	443 361	444 240	352 556	1,55	0,97	0,65	MS	
<b>Seychelles</b>	73 160	47 981	227 399	22 700	27 800	6 675	3,22	1,73	34,07	MS	
<b>Venezuela (République bolivarienne du)**</b>	199 809	71 922	197 340	417 930	514 983	564 584	0,48	0,14	0,35	MS	
<b>Gabon**</b>	30 281	121 169	191 530	36 350	39 600	94 901	0,83	3,06	2,02	MS	
<b>Suriname*</b>	198 125	327 679	190 214	15 440	16 740	8 300	12,83	19,57	22,92	MS	
<b>République dominicaine**</b>	1 164 004	1 286 228	171 269	407 706	559 746	589 648	2,86	2,30	0,29	MS	
<b>Fidji*</b>	15 429	79 803	166 380	10 280	14 280	10 280	1,50	5,59	16,18	MS	
<b>Cuba**</b>	1 230 351	928 664	141 201	466 404	441 450	549 647	2,64	2,10	0,26	MS	
<b>Jamaïque</b>	313 084	380 721	136 131	631 388	634 674	658 324	0,50	0,60	0,21	MS	
<b>Maurice*</b>	69 069	144 747	132 339	18 750	16 600	6 475	3,68	8,72	20,44	MS	
<b>Jordanie*</b>	173 945	47 546	131 699	31 240	140 220	140 220	5,57	0,34	0,94	MS	
<b>Palaos</b>	22 634	140 590	113 868	7 290	7 290	7 290	3,10	19,29	15,62	MS	
<b>Belize</b>	124 720	285 872	90 581	24 394	20 140	15 000	5,11		6,04	MS	
<b>Bélarus</b>			88 448	4 347	20 140	5 681	0,00		15,57	MS	
<b>Îles Marshall</b>	64 589	157 233	84 203	12 880	12 880	12 880	5,01	12,21	6,54	MS	
<b>Maldives*</b>	46 575	35 464	78 419	6 740	16 740	6 740	6,91	2,12	11,63	MS	

	Exécution 2012	Exécution 2013	Exécution 2014	Crédits alloués 2012	Crédits alloués 2013	Crédits alloués 2014	E/CA 2012	E/CA 2013	E/CA 2014	Niveau de revenu	PFRDV
<b>Tuvalu</b>	136 464	95 313	75 142	2 560	1 940	1 940	53,31	49,13	38,73	MS	
<b>Iran (République islamique d')*</b>	137 183	177 740	56 790	737 937	630 869	630 869	0,19	0,28	0,09	MS	
<b>Dominique</b>	6 256	113 652	53 777	20 302	20 156	12 100	0,31	5,64	4,44	MS	
<b>Grenade</b>	174 781	96 312	35 373	18 182	21 731	5 800	9,61	4,43	6,10	MS	
<b>Oman**</b>	3 649	727 944	757 845	12 266	22 507	22 507	0,30	32,34	33,67	H	
<b>Guinée équatoriale</b>	171 146	350 348	470 481	174 103	114 862	369 635	0,98	3,05	1,27	H	
<b>Chili**</b>	532 224	377 023	363 858	127 344	105 136	143 836	4,18	3,59	2,53	H	
<b>Uruguay**</b>	930 353	556 743	343 411	752 133	652 004	642 149	1,24	0,85	0,53	H	
<b>Algérie*</b>	220 819	184 943	262 189	13 740	19 174	19 174	16,07	9,65	13,67	H	
<b>Bahamas</b>	47 408	235 326	253 619	22 525	21 215	11 200	2,10	11,09	22,64	H	
<b>Barbade***</b>	102 266	104 347	106 850	260 280	261 466	301 102	0,39	0,40	0,35	H	
<b>Saint-Kitts-et-Nevis</b>	24 553	95 612	78 932	24 440	24 440	13 200	1,00	3,91	5,98	H	
<b>Trinité-et-Tobago</b>	77 907	152 316	58 952	600 896	585 727	546 698	0,13	0,26	0,11	H	
<b>Antigua-et-Barbuda</b>	36 264	165 703	30 567	19 523	18 424	22 400	1,86	8,99	1,36	H	
<b>Îles Cook</b>	99 221	95 690	188 550	13 390	13 390	13 390	7,41	7,15	14,08		
<b>Nioué</b>	60 725	111 250	87 053	10 203	10 620	10 620	5,95	10,48	8,20		
<b>Nauru</b>	23 370	8 042	5 263	4 240	4 240	4 240	5,51	1,90	1,24		

\*Pays ayant atteint la cible 1.c de l'OMD 1, d'après *L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde 2015*.

\*\*Pays ayant atteint l'objectif du Sommet mondial de l'alimentation, tenu en 1996, d'après *L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde 2015*.

\*\*\*Pays qui devraient être considérés comme ayant atteint la cible 1.c de l'OMD 1, d'après *L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde 2015*.

## Annexe 7

**Tableau comparatif des bureaux de pays en fonction du nombre et de la proportion de personnes sous-alimentées et de la prévalence de retards de croissance**

Pays	Exécution 2014	Crédits alloués 2014	Exécution / crédits alloués	Nombre de personnes sous-alimentées (millions)	Proportion de personnes sous-alimentées	Prévalence du retard de croissance chez les enfants (%) SOFA 2013
Haïti	5 352 478	831 304	6,44	5,30	51,80	29,7
Zambie	2 696 661	789 006	3,42	7,00	48,30	45,8
République centrafricaine	17 826 280	467 045	38,17	1,70	37,60	40,7
République populaire démocratique de Corée	2 772 889	383 135	7,24	9,30	37,50	32,4
Namibie	671 796	581 281	1,16	0,80	37,20	29,6
Éthiopie	10 692 900	273 945	39,03	32,90	35,00	44,2
Tchad	7 496 126	400 950	18,70	4,50	34,80	38,8
République-Unie de Tanzanie	985 264	846 065	1,16	17,00	34,60	42,5
Rwanda	1 021 989	809 153	1,26	4,00	33,80	44,3
Tadjikistan	1 582 352	359 474	4,40	2,70	32,30	39,2
Zimbabwe	23 438 096	229 263	102,23	4,50	31,80	32,3
Congo	4 007 592	644 821	6,22	1,40	31,50	31,2
Madagascar	25 412 392	760 585	33,41	7,00	30,50	49,2
Libéria	1 658 448	615 915	2,69	1,30	29,60	39,4
Timor-Leste	1 741 894	144 544	12,05	0,30	28,80	57,7
Mozambique	6 268 775	1 053 230	5,95	7,20	27,90	43,7
Botswana	458 757	111 257	4,12	0,50	26,60	31,4
Swaziland	860 942	159 345	5,40	0,30	26,10	30,9
Ouganda	8 894 381	920 320	9,66	9,70	25,70	38,7
Yémen	4 328 839	767 872	5,64	6,30	25,70	57,7
Sierra Leone	2 503 566	699 453	3,58	1,60	25,50	37,4
Afghanistan	28 106 659	1214507	23,14	7,50	24,70	59,3
Sri Lanka	3 772 244	691 316	5,46	5,20	24,60	19,2
Kenya	5 502 734	1 036 741	5,31	10,80	24,30	35,2
Iraq	11 422 370	219 139	52,12	7,90	23,50	27,5
Mongolie	838 499	340 555	2,46	0,60	22,40	27,5
République démocratique populaire lao	885 073	605123	1,46	1,50	21,80	47,6
Malawi	3 339 691	894 081	3,74	3,60	21,80	47,8
Pakistan	20 751 067	858 562	24,17	39,60	21,70	43,0
Burkina Faso	9 595 655	845 643	11,35	3,50	20,70	35,1
Bolivie (État plurinational de)	2 346 093	851 794	2,75	2,10	19,50	27,2

Pays	Exécution 2014	Crédits alloués 2014	Exécution / crédits alloués	Nombre de personnes sous-alimentées (millions)	Proportion de personnes sous-alimentées	Prévalence du retard de croissance chez les enfants (%) SOFA 2013
Djibouti	1 887 253	645 391	2,92	0,20	18,90	32,6
Guinée	1 393 602	840 394	1,66	2,10	18,10	40,0
Angola	3 579 476	879 068	4,07	3,90	18,00	29,2
Guinée-Bissau	1 134 649	640 601	1,77	0,30	17,70	32,2
Nicaragua	1 405 315	574 246	2,45	1,00	16,80	23,0
Bangladesh	16 086 302	1 231 438	13,06	26,20	16,70	43,2
Myanmar	2 782 747	655 204	4,25	8,90	16,70	35,1
Sénégal	2 345 301	994 947	2,36	2,40	16,70	28,7
Cambodge	4 070 746	785 661	5,18	2,40	16,10	40,9
Togo	738 414	573 364	1,29	1,00	15,30	29,5
Inde	964 152	802 721	1,20	190,40	15,20	47,9
Côte d'Ivoire	1 113 484	737 782	1,51	3,00	14,70	39,0
République dominicaine	171 269	589 648	0,29	1,50	14,70	10,1
El Salvador	995 968	625 385	1,59	0,90	13,50	20,6
Népal	4 028 275	691 525	5,83	3,60	13,00	40,5
Viet Nam	1 934 607	861 667	2,25	11,90	12,90	30,5
Îles Salomon	95 566	5440	17,57	<0,1	12,50	32,8
Honduras	6 002 797	549 487	10,92	1,00	12,10	29,9
Lesotho	639 883	601 073	1,06	0,20	11,50	39,0
Philippines	22 252 214	841 821	26,43	11,30	11,50	32,3
Colombie	10 814 822	663 588	16,30	5,50	11,40	12,7
Niger	7 980 413	659741	12,10	2,00	11,30	54,8
Équateur	983 012	543 607	1,81	1,80	11,20	29,0
Paraguay	1 102 922	211 275	5,22	0,70	11,00	17,5
Chine	672 490	1 093 096	0,62	150,80	10,60	9,4
Panama	1 128 019	7 800	144,62	0,40	10,60	19,1
Cameroun	1 301 410	851 402	1,53	2,30	10,50	32,5
Guyana	79 432	248 871	0,32	<0,1	10,00	19,5
Cabo Verde	840 495	397 205	2,12	<0,1	9,90	21,4
Géorgie	1 980 852	193 315	10,25	0,40	9,80	11,3
Bénin	987 796	555 095	1,78	1,00	9,70	44,7
Trinité-et-Tobago	58 952	546 698	0,11	0,10	9,00	5,3
Indonésie	5 520 432	713830	7,73	21,60	8,70	35,6
Pérou	769 777	814 336	0,95	2,70	8,70	19,5
Suriname	190 214	8300	22,92	<0,1	8,40	10,7
Jamaïque	136 131	658 324	0,21	0,20	7,90	5,7
Vanuatu	466 513	59 867	7,79	<0,1	7,20	25,9
Sao Tomé-et-Principe	88 823	15 873	5,60	<0,1	6,80	31,6
Thaïlande	316 416	170 842	1,85	4,60	6,80	15,7

Pays	Exécution 2014	Crédits alloués 2014	Exécution / crédits alloués	Nombre de personnes sous-alimentées (millions)	Proportion de personnes sous-alimentées	Prévalence du retard de croissance chez les enfants (%) SOFA 2013
Belize	90 581	15 000	6,04	<0,1	6,50	22,2
Mauritanie	2 068 069	638 953	3,24	0,30	6,50	23,0
Nigéria	2 272 441	880 449	2,58	11,20	6,40	41,0
Maldives	78 419	6 740	11,63	<0,1	6,20	20,3
Gambie	2 796 241	575 053	4,86	0,10	6,00	24,4
Kirghizistan	1 746 662	454 686	3,84	0,30	6,00	18,1
Costa Rica	227 485	352 556	0,65	0,30	5,90	5,6
Ouzbékistan	33 235	53 091	0,63	1,70	5,80	19,6
Arménie	1 884 257	157 450	11,97	0,20	5,70	20,8
Saint-Vincent-et-les Grenadines	353 172	5 800	60,89	<0,1	5,70	
Argentine	3 309 552	172 048	19,24	NS	<5	8,2
Azerbaïdjan	244 126	167 823	1,45		<5	26,8
Barbade	106 850	301 102	0,35	NS	<5	
Brésil	10 611 811	939 274	11,30	NS	<5	7,1
Chili	363 858	143 836	2,53	NS	<5	2,0
Cuba	141 201	549 647	0,26	NS	<5	7,0
Égypte	1 949 095	253 208	7,70		<5	30,7
Fidji	166 380	10 280	16,18	NS	<5	4,3
Gabon	191 530	94 901	2,02		<5	26,3
Ghana	469 602	228 073	2,06	1,50	<5	28,6
Iran (République islamique d')	56 790	630 869	0,09		<5	7,1
Jordanie	131 699	140 220	0,94		<5	8,3
Kiribati	177 756	9 640	18,44	NS	<5	34,4
Liban	4 559 999	719 390	6,34		<5	16,5
Mali	7 983 303	944 793	8,45		<5	27,8
Maurice	132 339	6 475	20,44		<5	13,6
Mexique	9 059 078	800 716	11,31	NS	<5	15,5
Maroc	623 814	946 044	0,66		<5	14,9
Samoa	211 637	138 590	1,53	NS	<5	6,4
Afrique du Sud	186 987	718 729	0,26		<5	23,9
Tunisie	236 447	164 348	1,44		<5	9,0
Turquie	470 731	364 569	1,29	NS	<5	12,3
Uruguay	343 411	642 149	0,53	NS	<5	13,9
Venezuela (République bolivarienne du)	197 340	564 584	0,35	NS	<5	13,4
Algérie	262 189	19 174	13,67		<5	15,9
Papouasie-Nouvelle-Guinée	1 485 152	226 240	6,56			43,9

Pays	Exécution 2014	Crédits alloués 2014	Exécution / crédits alloués	Nombre de personnes sous-alimentées (millions)	Proportion de personnes sous-alimentées	Prévalence du retard de croissance chez les enfants (%) SOFA 2013
Saint-Kitts-et-Nevis	78 932	13 200	5,98			
Sainte-Lucie	363 796	20 100	18,10			
Seychelles	227 399	6 675	34,07			7,7
Somalie	72 439 004	143 789	503,79			42,1
Soudan du Sud	40 209 354	591 416	67,99			
Soudan	16 120 937	671 684	24,00			37,9
République arabe syrienne	8 081 419	816831	9,89			27,5
Tonga	326 292	36 089	9,04			2,2
Tuvalu	75 142	1 940	38,73			10,0

Note: pays en gris clair de l'Annexe 2: exécution >8 millions d'USD;  
pays en gris foncé: ratio Exécution/crédits alloués <1.

## Annexe 8

## Aide bilatérale aux pays (OCDE 2013)

Pays bénéficiaire	Aide bilatérale tous secteurs confondus en 2013 (en millions d'USD)	Aide bilatérale au secteur agricole (en millions d'USD)
Myanmar	7 624	48
Égypte	5 910	83
Afghanistan	5 195	240
Viet Nam	4 731	170
Inde	4 554	214
Éthiopie	3 842	270
Turquie	3 606	2
Kenya	3 545	156
Bangladesh	3 409	93
Nigéria	2 663	101
Maroc	2 623	189
République démocratique du Congo	2 561	64
Indonésie	2 425	84
Mozambique	2 425	150
République-Unie de Tanzanie	2 141	89
Côte d'Ivoire	2 097	41
République arabe syrienne	2 000	1
Pakistan	1 841	75
Ouganda	1 824	160
Chine	1 716	40
Jordanie	1 613	4
Iraq	1 528	68
Soudan du Sud	1 450	61
Mali	1 436	124
Brésil	1 380	30
Afrique du Sud	1 175	11
Malawi	1 162	115
Zambie	1 155	72
Haïti	1 146	86
Yémen	1 129	26
Burkina Faso	1 102	141
Rwanda	1 085	71
Sénégal	1 052	114
Philippines	1 037	75
Népal	1 033	45
Serbie	961	10
Colombie	897	92
Somalie	875	22
Cambodge	863	70

Pays bénéficiaire	Aide bilatérale tous secteurs confondus en 2013 (en millions d'USD)	Aide bilatérale au secteur agricole (en millions d'USD)
Zimbabwe	836	55
Mexique	798	4
Niger	794	56
Cameroun	776	42
Liban	776	23
Ghana	768	90
Ukraine	764	11
Soudan	737	8
Thaïlande	730	8
Bolivie (État plurinational de)	727	88
Géorgie	712	26
Papouasie-Nouvelle-Guinée	701	13
Bénin	686	37
Madagascar	666	36
Guinée	659	30
Honduras	658	47
Sri Lanka	558	10
Burundi	556	58
Guatemala	546	29
Libéria	539	38
Sierra Leone	528	29
Nicaragua	520	34
Mongolie	479	11
Pérou	469	52
République démocratique populaire lao	463	28
Tchad	454	12
Tunisie	420	15
Kirghizistan	388	23
République de Moldova	352	38
Angola	339	22
Mauritanie	333	6
Ouzbékistan	333	32
Albanie	326	7
Arménie	323	7
Algérie	313	1
Namibie	305	21
Îles Salomon	291	4
Azerbaïdjan	275	22
Cabo Verde	266	1
Timor-Leste	258	21
El Salvador	236	6
Équateur	225	21



Pays bénéficiaire	Aide bilatérale tous secteurs confondus en 2013 (en millions d'USD)	Aide bilatérale au secteur agricole (en millions d'USD)
République dominicaine	212	5
République centrafricaine	195	1
Malaisie	194	1
Lesotho	188	0
Paraguay	186	6
Maurice	179	0
Congo	177	2
Comores	175	1
Djibouti	160	1
Tadjikistan	151	13
Micronésie	145	0
Monténégro	141	1
Libye	140	0
Bhoutan	138	4
Kazakhstan	137	0
Jamaïque	131	30
Iran (République islamique d')	127	1
Botswana	127	2
Swaziland	125	21
Gambie	123	10
Guyana	118	33
Guinée-Bissau	105	3
Bélarus	103	2
Cuba	102	9
Îles Marshall	97	
Vanuatu	94	4
Chili	93	1
Gabon	88	3
Togo	86	7
Tonga	83	1
Érythrée	82	8
Argentine	82	2
République populaire démocratique de Corée	78	2
Costa Rica	75	3
Fidji	68	2
Samoa	67	1
Kiribati	65	0
Sao Tomé-et-Principe	53	6
Belize	49	7
Venezuela (République bolivarienne du)	39	0
Panama	37	1
Palaos	35	..

<b>Pays bénéficiaire</b>	<b>Aide bilatérale tous secteurs confondus en 2013 (en millions d'USD)</b>	<b>Aide bilatérale au secteur agricole (en millions d'USD)</b>
<b>Maldives</b>	<b>32</b>	<b>0</b>
<b>Seychelles</b>	<b>30</b>	
<b>Nauru</b>	<b>29</b>	
<b>Uruguay</b>	<b>28</b>	<b>0</b>
<b>Tuvalu</b>	<b>27</b>	
<b>Turkménistan</b>	<b>24</b>	<b>0</b>
<b>Dominique</b>	<b>24</b>	<b>1</b>
<b>Suriname</b>	<b>21</b>	<b>..</b>
<b>Îles Cook</b>	<b>19</b>	<b>0</b>
<b>Nioué</b>	<b>18</b>	
<b>Saint-Kitts-et-Nevis</b>	<b>15</b>	<b>0</b>
<b>Grenade</b>	<b>14</b>	<b>0</b>
<b>Guinée équatoriale</b>	<b>10</b>	<b>0</b>
<b>Anguilla</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
<b>Sainte-Lucie</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
<b>Antigua-et-Barbuda</b>	<b>2</b>	
<b>Saint-Vincent-et-les Grenadines</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Trinité-et-Tobago</b>		
<b>Aruba</b>		
<b>Bahamas</b>		
<b>Bahreïn</b>		
<b>Barbade</b>		
<b>Bermudes</b>		
<b>Brunéi Darussalam</b>		
<b>Croatie</b>		
<b>Chypre</b>		
<b>Gibraltar</b>		
<b>Israël</b>		
<b>République de Corée</b>		
<b>Koweït</b>		
<b>Oman</b>		
<b>Qatar</b>		
<b>Arabie saoudite</b>		
<b>Singapour</b>		
<b>Slovénie</b>		

## Annexe 9

## Annexe 9 – Connectivité des bureaux décentralisés (vols directs)

**Accra, ACC (Ghana)****Vols directs vers 24 villes – 13 pays couverts par le Bureau régional pour l’Afrique (RAF)**

Abidjan (Côte d’Ivoire)	Kumasi (Ghana)
Abuja (Nigéria)	Lagos (Nigéria)
Addis-Abeba (Éthiopie)	Le Caire (Égypte)
Amsterdam (Pays-Bas)	Lisbonne (Portugal)
Beyrouth (Liban)	Lomé (Togo)
Casablanca (Maroc)	Londres (Royaume-Uni)
Cotonou (Bénin)	Madrid (Espagne)
Dakar (Sénégal)	Monrovia (Libéria)
Dubaï (Émirats arabes unis)	Nairobi (Kenya)
Francfort (Allemagne)	New York (États-Unis d’Amérique)
Istanbul (Turquie)	Ouagadougou (Burkina Faso)
Johannesburg (Afrique du Sud)	Sao Tomé (Sao Tomé-et-Principe)

**Addis-Abeba, ADD (Éthiopie)****Vols directs vers 58 villes, dont 33 villes de 27 pays couverts par le Bureau régional pour l’Afrique**

Abuja (Nigéria)	Kinshasa (République démocratique du Congo)
Accra (Ghana)	Koweït (Koweït)
Bahreïn	Lagos (Nigéria)
Bamako (Mali)	Le Caire (Égypte)
Bangkok (Thaïlande)	Libreville (Gabon)
Beijing (Chine)	Lilongwe (Malawi)
Beyrouth (Liban)	Lomé (Togo)
Cotonou (Bénin)	Londres (Royaume-Uni)
Dammam (Arabie saoudite)	Luanda, Angola
Dar es Salaam (République-Unie de Tanzanie)	Lubumbashi (République démocratique du Congo)
Djeddah (Arabie saoudite)	Lusaka (Zambie)
Djibouti (Djibouti)	Mahé (Seychelles)
Djouba (Soudan du Sud)	Malabo (Guinée équatoriale)
Doha (Qatar)	Maputo (Mozambique)
Douala (Cameroun)	Mascate (Oman)
Dubaï (Émirats arabes unis)	Mombasa (Kenya)
Entebbe (Ouganda)	Mumbai (Inde)
Enugu (Nigéria)	Nairobi (Kenya)
Francfort (Allemagne)	N’Djaména (Tchad)
Guangzhou (Chine)	New Delhi (Inde)
Harare (Zimbabwe)	Niamey (Niger)
Hargeisa (Somalie)	Paris (France)
Istanbul (Turquie)	Pointe-Noire (Congo)
Johannesburg (Afrique du Sud)	Région administrative spéciale de Hong Kong (Chine)
Kano (Nigéria)	Riyad (Arabie saoudite)
Khartoum (Soudan)	Rome (Italie)
Kigali (Rwanda)	
Kilimanjaro (République-Unie de Tanzanie)	

São Paulo (Brésil)  
Shanghai (Chine)

Tel Aviv (Israël)  
Vienne (Autriche)

### **Nairobi, NBO (Kenya)**

**Vols directs vers 50 villes, dont 35 villes de 26 pays couverts par le Bureau régional pour l'Afrique**

Abidjan (Côte d'Ivoire)	Khartoum (Soudan)
Abou Dhabi (Émirats arabes unis)	Kigali (Rwanda)
Abuja (Nigéria)	Kilimanjaro (République-Unie de Tanzanie)
Accra (Ghana)	Kinshasa (République démocratique du Congo)
Addis-Abeba (Éthiopie)	Lagos (Nigéria)
Amsterdam (Pays-Bas)	Le Caire (Égypte)
Antananarivo (Madagascar)	Lilongwe (Malawi)
Bamako (Mali)	Livingstone (Zambie)
Bangkok (Thaïlande)	Londres (Royaume-Uni)
Brazzaville (Congo)	Luanda, Angola
Bruxelles (Belgique)	Lubumbashi (République démocratique du Congo)
Bujumbura (Burundi)	Lusaka (Zambie)
Charjah (Émirats arabes unis)	Mahé (Seychelles)
Dar es Salaam (République-Unie de Tanzanie)	Mamoudzou (Mayotte)
Djeddah (Arabie saoudite)	Maputo (Mozambique)
Djouba (Soudan du Sud)	Maurice
Doha (Qatar)	Mogadiscio (Somalie)
Douala (Cameroun)	Mumbai (Inde)
Dubaï (Émirats arabes unis)	Nampula (Mozambique)
Entebbe (Ouganda)	Ndola (Zambie)
Gaborone (Botswana)	Paris (France)
Galkacyo (Somalie)	Pemba (Mozambique)
Hanoï (Viet Nam)	Yaoundé (Cameroun)
Harare (Zimbabwe)	Zanzibar (République-Unie de Tanzanie)
Istanbul (Turquie)	
Johannesburg (Afrique du Sud)	

### **Johannesburg, JNB (Afrique du Sud)**

**Vols directs vers 62 villes, dont 40 villes de 26 pays couverts par le Bureau régional pour l'Afrique**

Abou Dhabi (Émirats arabes unis)	Francfort (Allemagne)
Accra (Ghana)	Francistown (Botswana)
Addis-Abeba (Éthiopie)	Gaborone (Botswana)
Amsterdam (Pays-Bas)	Harare (Zimbabwe)
Antananarivo (Madagascar)	Inhambane (Mozambique)
Atlanta (États-Unis d'Amérique)	Istanbul (Turquie)
Beira (Mozambique)	Kasane (Botswana)
Blantyre (Malawi)	Kigali (Rwanda)
Brazzaville (Congo)	Kinshasa (République démocratique du Congo)
Bulawayo (Zimbabwe)	Lagos (Nigéria)
Chutes Victoria (Zimbabwe)	Le Caire (Égypte)
Dakar (Sénégal)	Libreville (Gabon)
Dar es Salaam (République-Unie de Tanzanie)	Lilongwe (Malawi)
Djeddah (Arabie saoudite)	Livingstone (Zambie)
Doha (Qatar)	Londres (Royaume-Uni)
Dubaï (Émirats arabes unis)	Luanda, Angola
Entebbe (Ouganda)	

Lubumbashi (République démocratique du Congo)	Perth (Australie)
Lusaka (Zambie)	Pointe-Noire (Congo)
Mahé (Seychelles)	Région administrative spéciale de Hong Kong (Chine)
Maputo (Mozambique)	Saint-Denis (Réunion)
Maseru (Lesotho)	São Paulo (Brésil)
Maun (Botswana)	Singapour
Maurice	Sydney (Australie)
Médine (Arabie saoudite)	Tel Aviv (Israël)
Munich (Allemagne)	Tete (Mozambique)
Nairobi (Kenya)	Vilankulos (Mozambique)
Nampula (Mozambique)	Walvis Bay (Namibie)
Ndola (Zambie)	Windhoek (Namibie)
New York (États-Unis d'Amérique)	Zanzibar (République-Unie de Tanzanie)
Paris (France)	Zürich (Suisse)
Pemba (Mozambique)	

**Dakar, DKR (Sénégal)****Vols directs vers 25 villes – 10 pays couverts par le Bureau régional pour l'Afrique (RAF)**

Abidjan (Côte d'Ivoire)	Johannesburg (Afrique du Sud)
Accra (Ghana)	Lisbonne (Portugal)
Alger (Algérie)	Madrid (Espagne)
Bamako (Mali)	Milan (Italie)
Banjul (Gambie)	New York (États-Unis d'Amérique)
Barcelone (Espagne)	Nouakchott (Mauritanie)
Bissau (Guinée-Bissau)	Ouagadougou (Burkina Faso)
Bruxelles (Belgique)	Paris (France)
Casablanca (Maroc)	Praïa (Cabo Verde)
Conakry (Guinée)	Tenerife (Espagne)
Dubaï (Émirats arabes unis)	Tunis (Tunisie)
Grande Canarie (Espagne)	Washington (États-Unis d'Amérique)
Istanbul (Turquie)	

**Harare, HRE (Zimbabwe)****Vols directs avec neuf villes – neuf pays couverts par le Bureau régional pour l'Afrique**

Addis-Abeba (Éthiopie)	Lilongwe (Malawi)
Dar es Salaam (République-Unie de Tanzanie)	Lusaka (Zambie)
Durban (Afrique du Sud)	Nairobi (Kenya)
Gaborone (Botswana)	Windhoek (Namibie)
Johannesburg (Afrique du Sud)	

**Libreville, LBV (Gabon)****Vols directs avec 17 villes, dont 14 villes de 12 pays couverts le Bureau régional pour l'Afrique; six pays couverts par le Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale**

Abidjan (Côte d'Ivoire)	Kigali (Rwanda)
Addis-Abeba (Éthiopie)	Kinshasa (République démocratique du Congo)
Brazzaville (Congo)	Lagos (Nigéria)
Casablanca (Maroc)	Lomé (Togo)
Cotonou (Bénin)	Malabo (Guinée équatoriale)
Douala (Cameroun)	Paris (France)
Istanbul (Turquie)	Pointe-Noire (Congo)
Johannesburg (Afrique du Sud)	

Sao Tomé-et-Principe

Yaoundé (Cameroun)

**Abidjan, ABJ (Côte d'Ivoire)**

**Vols directs vers 20 villes, dont 16 villes de 15 pays couverts par le Bureau régional pour l'Afrique**

Accra (Ghana)

Freetown (Sierra Leone)

Bamako (Mali)

Istanbul (Turquie)

Bobo-Dioulasso (Burkina Faso)

Lagos (Nigéria)

Brazzaville (Congo)

Libreville (Gabon)

Bruxelles (Belgique)

Lomé (Togo)

Casablanca (Maroc)

Monrovia (Libéria)

Conakry (Guinée)

Nairobi (Kenya)

Cotonou (Bénin)

Niamey (Niger)

Dakar (Sénégal)

Ouagadougou (Burkina Faso)

Douala (Cameroun)

Paris (France)

**Yaoundé, NSI (Cameroun)**

**Vols directs avec six villes – Un pays couvert par le Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale**

Abuja (Nigéria)

Lomé (Togo)

Casablanca (Maroc)

Nairobi (Kenya)

Libreville (Gabon)

Paris (France)

**Santiago, SLC (Chili)**

**Vols directs avec 25 villes, dont 15 villes de 11 pays couverts par le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes**

Asunción (Paraguay)

Madrid (Espagne)

Atlanta (États-Unis d'Amérique)

Mendoza (Argentine)

Auckland (Nouvelle-Zélande)

Mexico (Mexique)

Bogota (Colombie)

Miami (États-Unis d'Amérique)

Buenos Aires (Argentine)

Montevideo (Uruguay)

Cancún (Mexique)

New York (États-Unis d'Amérique)

Caracas (République bolivarienne du

Panama (Panama)

Venezuela)

Paris (France)

Córdoba (Argentine)

Punta Cana (République dominicaine)

Dallas (États-Unis d'Amérique)

Rio de Janeiro (Brésil)

Guayaquil (Équateur)

São Paulo (Brésil)

Houston (États-Unis d'Amérique)

Sydney (Australie)

Lima (Pérou)

Toronto (Canada)

**Panama, PTY (Panama)**

**Vols directs avec 76 villes, dont 53 villes de 23 pays couverts par le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes**

Amsterdam (Pays-Bas)

Belo Horizonte (Brésil)

Asunción (Paraguay)

Bogota (Colombie)

Atlanta (États-Unis d'Amérique)

Boston (États-Unis d'Amérique)

Barcelona (République bolivarienne du

Brasília (Brésil)

Venezuela)

Bucaramanga (Colombie)

Barranquilla (Colombie)

Buenos Aires (Argentine)

Cali (Colombie)	Montréal (Canada)
Cancún (Mexique)	Nassau (Bahamas)
Caracas (République bolivarienne du Venezuela)	New York (États-Unis d'Amérique)
Cartagena (Colombie)	Oranjestad (Aruba)
Chicago (États-Unis d'Amérique)	Orlando (États-Unis d'Amérique)
Córdoba (Argentine)	Paris (France)
Cúcuta (Colombie)	Pereira (Colombie)
Curaçao (Curaçao)	Port of Spain (Trinité-et-Tobago)
Dallas (États-Unis d'Amérique)	Port-au-Prince (Haïti)
Denver (États-Unis d'Amérique)	Porto Alegre (Brésil)
Fort Lauderdale (États-Unis d'Amérique)	Punta Cana (République dominicaine)
Georgetown (Guyana)	Quito (Équateur)
Guadalajara (Mexique)	Recife (Brésil)
Guatemala (Guatemala)	Rio de Janeiro (Brésil)
Guayaquil (Équateur)	Saint-Domingue (République dominicaine)
Houston (États-Unis d'Amérique)	San Andrés (Colombie)
Iquitos (Pérou)	San José (Costa Rica)
Kingston (Jamaïque)	San Juan (Porto Rico)
La Havane (Cuba)	San Pedro Sula (Honduras)
Las Vegas (États-Unis d'Amérique)	San Salvador (El Salvador)
Liberia (Costa Rica)	Santa Clara (Cuba)
Lima (Pérou)	Santa Cruz de la Sierra (État plurinational de Bolivie)
Lisbonne (Portugal)	Santiago de los Caballeros (République dominicaine)
Los Angeles (États-Unis d'Amérique)	Santiago (Chili)
Madrid (Espagne)	São Paulo (Brésil)
Managua (Nicaragua)	Sint Maarten (partie néerlandaise)
Manaus (Brésil)	Tampa (États-Unis d'Amérique)
Maracaïbo (République bolivarienne du Venezuela)	Tegucigalpa (Honduras)
Medellín (Colombie)	Toronto (Canada)
Mexico (Mexique)	Valencia (République bolivarienne du Venezuela)
Miami (États-Unis d'Amérique)	Washington (États-Unis d'Amérique)
Montego Bay (Jamaïque)	
Monterrey (Mexique)	
Montevideo (Uruguay)	

**São Paulo (Brésil), tous aéroports confondus**  
**Vols directs vers 53 villes, dont 18 villes de 14 pays couverts par le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes**

Abou Dhabi (Émirats arabes unis)	Caxias do Sul (Brésil)
Addis-Abeba (Éthiopie)	Chicago (États-Unis d'Amérique)
Amsterdam (Pays-Bas)	Ciudad del Este (Paraguay)
Aracaju (Brésil)	Cochabamba (État plurinational de Bolivie)
Asunción (Paraguay)	Córdoba (Argentine)
Atlanta (États-Unis d'Amérique)	Dallas (États-Unis d'Amérique)
Barcelone (Espagne)	Détroit (États-Unis d'Amérique)
Bogota (Colombie)	Doha (Qatar)
Bridgetown (Barbade)	Dubaï (Émirats arabes unis)
Buenos Aires (Argentine)	Fort Lauderdale (États-Unis d'Amérique)
Cancún (Mexique)	Francfort (Allemagne)
Caracas (République bolivarienne du Venezuela)	Houston (États-Unis d'Amérique)
Casablanca (Maroc)	Istanbul (Turquie)
Cascavel (Brésil)	Johannesburg (Afrique du Sud)
	Lima (Pérou)

Lisbonne (Portugal)	Paris (France)
Londres (Royaume-Uni)	Porto (Portugal)
Los Angeles (États-Unis d'Amérique)	Punta Cana (République dominicaine)
Luanda, Angola	Quito (Équateur)
Madrid (Espagne)	Rome (Italie)
Mexico (Mexique)	Rosario (Argentine)
Miami (États-Unis d'Amérique)	Santa Cruz de la Sierra (État plurinational de Bolivie)
Milan (Italie)	Santiago (Chili)
Montevideo (Uruguay)	Toronto (Canada)
Munich (Allemagne)	Washington (États-Unis d'Amérique)
New York (États-Unis d'Amérique)	Zürich (Suisse)
Orlando (États-Unis d'Amérique)	
Panama (Panama)	

### **Bangkok, BKK (Thaïlande)**

**Vols directs vers 115 villes, dont 62 villes de 18 pays couverts par le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique**

Abou Dhabi (Émirats arabes unis)	Hanoï (Viet Nam)
Addis-Abeba (Éthiopie)	Harbin (Chine)
Almaty (Kazakhstan)	Helsinki (Finlande)
Amman (Jordanie)	Hô-Chi-Minh-Ville (Viet Nam)
Amsterdam (Pays-Bas)	Hyderabad (Inde)
Antananarivo (Madagascar)	Irkoutsk (Fédération de Russie)
Auckland (Nouvelle-Zélande)	Islamabad (Pakistan)
Bagdogra (Inde)	Istanbul (Turquie)
Bahreïn	Jakarta (Indonésie)
Bandar Seri Begawan (Brunéi Darussalam)	Jinan (Chine)
Bangalore (Inde)	Kaohsiung (Province chinoise de Taïwan)
Beijing (Chine)	Karachi (Pakistan)
Brisbane (Australie)	Katmandou (Népal)
Bruxelles (Belgique)	Kiev (Ukraine)
Busan (République de Corée)	Koweït (Koweït)
Calcutta (Inde)	Krasnoïarsk (Fédération de Russie)
Changsha (Chine)	Kuala Lumpur (Malaisie)
Chengdu (Chine)	Kunming (Chine)
Chennai (Inde)	Lahore (Pakistan)
Chittagong (Bangladesh)	Lanzhou (Chine)
Chongqing (Chine)	Le Caire (Égypte)
Colombo (Sri Lanka)	Londres (Royaume-Uni)
Copenhague (Danemark)	Luang Prabang (République démocratique populaire lao)
Dacca (Bangladesh)	Madrid (Espagne)
Denpasar (Indonésie),	Malé (Maldives)
Djeddah (Arabie saoudite)	Mandalay (Myanmar)
Doha (Qatar)	Manille (Philippines)
Dubaï (Émirats arabes unis)	Mascate (Oman)
Francfort (Allemagne)	Melbourne (Australie)
Fukuoka (Japon)	Milan (Italie)
Fuzhou (Chine)	Moscou (Fédération de Russie)
George Town (Malaisie)	Mumbai (Inde)
Guangzhou (Chine)	Munich (Allemagne)
Guiyang (Chine)	Nagoya (Japon)
Guwahati (Inde)	Nairobi (Kenya)
Haikou (Chine)	Nanchang (Chine)
Hangzhou (Chine).	



Nanning (Chine)	Shenzhen (Chine)
Nay Pyi Taw (Myanmar)	Siem Reap (Cambodge)
New Delhi (Inde)	Singapour
Ningbo (Chine)	Stockholm (Suède)
Novossibirsk (Fédération de Russie)	Sydney (Australie)
Osaka (Japon)	Tachkent (Ouzbékistan)
Oslo (Norvège)	Taipei (Province chinoise de Taïwan)
Paris (France)	Taoyuan (Province chinoise de Taïwan)
Paro (Bhoutan)	Téhéran (République islamique d'Iran)
Perth (Australie)	Tel Aviv (Israël)
Phnom Penh (Cambodge)	Tianjin (Chine)
Qingdao (Chine)	Tokyo (Japon)
Région administrative spéciale de Hong Kong (Chine)	Vienne (Autriche)
Région administrative spéciale de Macao (Chine)	Vientiane (République démocratique populaire lao)
Rome (Italie)	Wuhan (Chine)
Sapporo (Japon)	Wuxi (Chine)
Savannakhet (République démocratique populaire lao)	Xiamen (Chine)
Séoul (République de Corée)	Xi'an (Chine)
Shanghai (Chine)	Xining (Chine)
Shantou (Chine)	Yangon (Myanmar)
	Zhengzhou (Chine)
	Zürich (Suisse)

### **Istanbul (Turquie), tous aéroports confondus**

**Vols directs vers 212 villes, dont 26 villes de 9 pays couverts par le Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord et 14 villes de 9 pays couverts par le Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale**

Aalborg (Danemark)	Batoumi (Géorgie)
Abou Dhabi (Émirats arabes unis)	Beijing (Chine)
Abuja (Nigéria)	Belgrade (Serbie)
Accra (Ghana)	Berlin (Allemagne)
Achgabat (Turkménistan)	Beyrouth (Liban)
Addis-Abeba (Éthiopie)	Bichkek (Kirghizistan)
Ahvaz (République islamique d'Iran)	Bilbao (Espagne)
Aktaou (Kazakhstan)	Billund (Danemark)
Alexandrie (Égypte)	Birmingham (Royaume-Uni)
Alger (Algérie)	Bologne (Italie)
Almaty (Kazakhstan)	Bordeaux (France)
Amman (Jordanie)	Boston (États-Unis d'Amérique)
Amsterdam (Pays-Bas)	Brême (Allemagne)
Annaba (Algérie)	Bruxelles (Belgique)
Aqaba (Jordanie)	Bucarest (Roumanie)
Astana (Kazakhstan)	Budapest, Hongrie
Astrakhan (Fédération de Russie)	Casablanca (Maroc)
Athènes (Grèce)	Catane (Italie)
Atyrau (Kazakhstan)	Charjah (Émirats arabes unis)
Bagdad (Iraq)	Charm El Cheik (Égypte)
Bahreïn	Chicago (États-Unis d'Amérique)
Bakou (Azerbaïdjan)	Chiraz (République islamique d'Iran)
Bâle (Suisse)	Chisinau (République de Moldova)
Bangkok (Thaïlande)	Cologne (Allemagne)
Barcelone (Espagne)	Constanta (Roumanie)
Bari (Italie)	Constantine (Algérie)
Bassora (Iraq)	Copenhague (Danemark)

Cotonou (Bénin)  
Dacca (Bangladesh)  
Dammam (Arabie saoudite)  
Dar es Salaam (République-Unie de Tanzanie)  
Djeddah (Arabie saoudite)  
Djibouti (Djibouti)  
Dniepropetrovsk (Ukraine)  
Doha (Qatar)  
Dortmund (Allemagne)  
Douala (Cameroun)  
Douchanbé (Tadjikistan)  
Dubai (Émirats arabes unis)  
Dublin (Irlande)  
Düsseldorf (Allemagne)  
Édimbourg (Royaume-Uni)  
Eindhoven (Pays-Bas)  
Ekaterinbourg (Fédération de Russie)  
El Beïda (Libye)  
Erbil (Iraq)  
Ercan (Chypre)  
Francfort (Allemagne)  
Friedrichshafen (Allemagne)  
Gandja (Azerbaïdjan)  
Gênes (Italie)  
Genève (Suisse)  
Göteborg (Suède)  
Guangzhou (Chine)  
Hambourg (Allemagne)  
Hanovre (Allemagne)  
Helsinki (Finlande)  
Houston (États-Unis d'Amérique)  
Horghada (Égypte)  
Iran (République islamique d'Iran)  
Islamabad (Pakistan)  
Ispahan (République islamique d'Iran)  
Jakarta (Indonésie)  
Johannesburg (Afrique du Sud)  
Kaboul (Afghanistan)  
Karachi (Pakistan)  
Katmandou (Népal)  
Kazan (Fédération de Russie)  
Kermanshah (République islamique d'Iran)  
Kharkov (Ukraine)  
Khartoum (Soudan)  
Kherson (Ukraine)  
Kiev (Ukraine)  
Kigali (Rwanda)  
Kilimanjaro (République-Unie de Tanzanie)  
Kinshasa (République démocratique du Congo)  
Koweït (Koweït)  
Krasnodar (Fédération de Russie)  
Kuala Lumpur (Malaisie)  
Lagos (Nigéria)  
Lahore (Pakistan)  
Le Caire (Égypte)  
Leipzig (Allemagne)  
Lisbonne (Portugal)  
Ljubljana (Slovénie)  
Londres (Royaume-Uni)  
Los Angeles (États-Unis d'Amérique)  
Luxembourg  
Lviv (Ukraine)  
Lyon (France)  
Madrid (Espagne)  
Malaga (Espagne)  
Malé (Maldives)  
Malte  
Manchester (Royaume-Uni)  
Manille (Philippines)  
Marseille (France)  
Mascate (Oman)  
Mashhad (République islamique d'Iran)  
Mazâr-e Charîf (Afghanistan)  
Médine (Arabie saoudite)  
Milan (Italie)  
Mineralnye Vody (Fédération de Russie)  
Minsk (Biélarus)  
Misrata (Libye)  
Montréal (Canada)  
Moscou (Fédération de Russie)  
Mumbai (Inde)  
Munich (Allemagne)  
Münster (Allemagne)  
Nadjaf (Iraq)  
Nairobi (Kenya)  
Nakhitchevan (Azerbaïdjan)  
Naples (Italie)  
N'Djaména (Tchad)  
New Delhi (Inde)  
New York (États-Unis d'Amérique)  
Niamey (Niger)  
Nice (France)  
Nijnekamsk (Fédération de Russie)  
Nouakchott (Mauritanie)  
Novossibirsk (Fédération de Russie)  
Nuremberg (Allemagne)  
Och (Kirghizistan)  
Odessa (Ukraine)  
Oran (Algérie)  
Osaka (Japon)  
Oslo (Norvège)  
Oufa (Fédération de Russie)  
Paris (France)  
Pise (Italie)  
Podgorica (Monténégro)  
Porto (Portugal)  
Prague (République tchèque)  
Qassim (Arabie saoudite)

Région administrative spéciale de Hong Kong (Chine)	Taipei (Province chinoise de Taïwan)
Riga (Lettonie)	Tallin (Estonie)
Riyad (Arabie saoudite)	Tbilissi (Géorgie)
Rome (Italie)	Téhéran (République islamique d'Iran)
Rostov-sur-le-Don (Fédération de Russie)	Tel Aviv (Israël)
Rotterdam (Pays-Bas)	Thessalonique (Grèce)
Saint-Étienne (France)	Tirana (Albanie)
Saint-Pétersbourg (Fédération de Russie)	Tlemcen (Algérie)
Salzbourg (Autriche)	Tokyo (Japon)
San Francisco (États-Unis d'Amérique)	Toronto (Canada)
São Paulo (Brésil)	Toulouse (France)
Sarajevo (Bosnie-Herzégovine)	Tripoli (Libye)
Séoul (République de Corée)	Turin (Italie)
Shanghai (Chine)	Urumqi (Chine)
Singapour	Valence (Espagne)
Skopje (ex-République yougoslave de Macédoine)	Varna (Bulgarie)
Sofia (Bulgarie)	Varsovie (Pologne)
Sotchi (Fédération de Russie)	Venise (Italie)
Souleimaniye (Iraq)	Vienne (Autriche)
Stavropol (Fédération de Russie)	Vilnius (Lituanie)
Stockholm (Suède)	Washington (États-Unis d'Amérique)
Stuttgart (Allemagne)	Yanbu (Arabie saoudite)
Tachkent (Ouzbékistan)	Yaoundé (Cameroun)
Taif (Arabie saoudite)	Zagreb (Croatie)
	Zürich (Suisse)

### **Budapest, BUD (Hongrie)**

**Vols directs vers 68 villes – s'agissant du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale, uniquement vers les pays de l'Union européenne et la Géorgie, l'Ukraine, le Bélarus et la Fédération de Russie**

Alicante (Espagne)	Eindhoven (Pays-Bas)
Amsterdam (Pays-Bas)	Francfort, FRA (Allemagne)
Athènes (Grèce)	Francfort, HHN (Allemagne)
Bâle (Suisse)	Genève (Suisse)
Barcelone (Espagne)	Göteborg (Suède)
Bari (Italie)	Hambourg (Allemagne)
Beijing (Chine)	Helsinki (Finlande)
Belgrade (Serbie)	Hurghada (Égypte)
Berlin (Allemagne)	Istanbul (Turquie)
Billund (Danemark)	Kiev (Ukraine)
Bristol (Royaume-Uni)	Koutaïssi (Géorgie)
Bruxelles (Belgique)	Larcana (Chypre)
Bucarest (Roumanie)	Le Caire (Égypte)
Catane (Italie)	Leeds (Royaume-Uni)
Cologne (Allemagne)	Lisbonne (Portugal)
Copenhague (Danemark)	Londres (Royaume-Uni)
Doha (Qatar)	Maastricht (Pays-Bas)
Dortmund (Allemagne)	Madrid (Espagne)
Dubaï, DWC (Émirats arabes unis)	Malaga (Espagne)
Dubaï, DXB (Émirats arabes unis)	Malmö (Suède)
Dublin (Irlande)	Malte
Düsseldorf (Allemagne)	Manchester (Royaume-Uni)
Édimbourg (Royaume-Uni)	Milan (Italie)

Minsk (Biélarus)  
 Moscou (Fédération de Russie)  
 Munich (Allemagne)  
 Naples (Italie)  
 Nottingham (Royaume-Uni)  
 Oslo (Norvège)  
 Paris (France)  
 Pisa, Italie  
 Prague (République tchèque)  
 Riga (Lettonie)  
 Rome (Italie)

**Vols directs vers 21 villes  
 en provenance de Port of Spain, POS  
 (Trinité-et-Tobago)**

Barbade  
 Caracas (République bolivarienne du  
 Venezuela)  
 Curaçao (Curaçao)  
 Fort Lauderdale (États-Unis d'Amérique)  
 Georgetown, GEO (Guyana)  
 Georgetown, OGL (Guyana)  
 Grenade  
 Houston (États-Unis d'Amérique)  
 Kingston (Jamaïque)  
 Londres (Royaume-Uni)  
 Miami (États-Unis d'Amérique)  
 New York (États-Unis d'Amérique)  
 Orlando (États-Unis d'Amérique)  
 Panama (Panama)  
 Paramaribo (Suriname)  
 Porlamar (République bolivarienne du  
 Venezuela)  
 Saint Vincent (Saint-Vincent-et-les  
 Grenadines)  
 Sainte-Lucie, SLU (Sainte-Lucie)  
 Sainte-Lucie, UVF (Sainte-Lucie)  
 Toronto (Canada)

Rotterdam (Pays-Bas)  
 Stockholm (Suède)  
 Stuttgart (Allemagne)  
 Tampere (Finlande)  
 Targu Mures (Roumanie)  
 Tel Aviv (Israël)  
 Thessalonique (Grèce)  
 Varsovie (Pologne)  
 Venise (Italie)  
 Vienne (Autriche)  
 Zürich (Suisse)

Tobago (Trinité-et-Tobago)

**Vols directs vers 21 villes  
 en provenance de Barbade, BGI**

Antigua (Antigua-et-Barbuda)  
 Atlanta (États-Unis d'Amérique)  
 Charlotte (États-Unis d'Amérique)  
 Dominique  
 Fort-de-France (Martinique)  
 Francfort (Allemagne)  
 Georgetown (Guyana)  
 Grenade  
 Kingston (Jamaïque)  
 Londres (Royaume-Uni)  
 Manchester (Royaume-Uni)  
 Miami (États-Unis d'Amérique)  
 New York (États-Unis d'Amérique)  
 Port of Spain (Trinité-et-Tobago)  
 Saint Vincent (Saint-Vincent-et-les  
 Grenadines)  
 Sainte-Lucie (Sainte-Lucie)  
 Saint-Kitts (Saint-Kitts-et-Nevis)  
 São Paulo (Brésil)  
 Sint Maarten (partie néerlandaise)  
 Tobago (Trinité-et-Tobago)  
 Toronto (Canada)

## Annexe 10

## Autres organismes et institutions présents dans les villes desservies

Région	Ville	Organisation
Afrique	Abidjan	Banque africaine de développement <i>Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) - Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest</i>
	Abuja	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO)
	Addis-Abeba	Union africaine  Commission économique pour l'Afrique (CEA) <i>Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) - Bureau régional pour l'Afrique</i> <i>Organisation internationale du Travail (OIT) - Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique</i>
	Arusha	Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE)
	Bangui	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC)
	Brazzaville	<i>Organisation mondiale de la Santé (OMS) - Bureau régional pour l'Afrique</i>
	Dakar	<i>ONU-Femmes - Bureau régional pour l'Afrique</i> <i>UNICEF - Bureau régional pour l'Afrique occidentale et l'Afrique centrale</i> <i>Programme alimentaire mondial (PAM) - Bureau régional</i> <i>Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) - Bureau régional</i> <i>Organisation internationale du Travail (OIT) – Équipe du BIT chargée du travail décent pour l'Afrique de l'Ouest et bureaux de pays de l'OIT dans les pays suivants: <a href="#">Bénin</a>, <a href="#">Burkina Faso</a>, <a href="#">Cabo Verde</a>, <a href="#">Côte d'Ivoire</a>, <a href="#">Guinée</a>, <a href="#">Guinée-Bissau</a>, <a href="#">Mali</a>, <a href="#">Mauritanie</a>, <a href="#">Niger</a>, <a href="#">Sénégal</a> et <a href="#">Togo</a></i>  <i>Fonds international de développement agricole (FIDA) - Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale</i>
	Djibouti	Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD)
	Gaborone	Communauté du développement de l'Afrique australe (SADC)
	Johannesbourg	<i>Programme alimentaire mondial (PAM) - Bureau régional</i>  <i>Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) - Bureau régional pour l'Afrique australe</i>
	Midrand (Afrique du Sud)	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD)
	Pretoria	<i>Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) - Bureau régional</i> <i>Organisation internationale du Travail (OIT) - Équipe du BIT chargée du travail décent pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe</i>

Région	Ville	Organisation
		<i>et bureaux de pays de l'OIT dans les pays suivants: Afrique du Sud, Botswana, Lesotho, Namibie et Swaziland</i>
	<b>Libreville</b>	Communauté économique des États d'Afrique centrale (CEEAC)
	<b>Lomé</b>	Banque ouest-africaine de développement (BOAD)
	<b>Lusaka</b>	Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA)
	<b>Nairobi</b>	<i>Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) – Siège et Bureau régional pour l'Afrique</i> <i>Office des Nations Unies à Nairobi</i> Bureau interafricain pour les ressources animales (BIRA) <i>ONU-Femmes - Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe</i> <i>UNICEF - Bureau régional</i> <i>Programme alimentaire mondial (PAM) - Bureau régional</i> <i>Fonds international de développement agricole (FIDA) - Bureau pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe</i> <i>Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) – OCHA Afrique de l'Est</i>
	<b>Niamey</b>	Comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse dans le Sahel (CILSS)
	<b>Ouagadougou</b>	Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) Réseau des organisations paysannes et de producteurs agricoles de l'Afrique de l'ouest (ROPPA)
	<b>Yaoundé</b>	<i>Organisation internationale du Travail (OIT) - Équipe du BIT chargée du travail décent pour l'Afrique centrale et bureaux de pays de l'OIT dans les pays suivants: Cameroun, Angola et Sao Tomé-et-Principe</i>
<b>Asie</b>	<b>Apia</b>	Programme régional océanien de l'environnement (PROE) <i>Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) - Bureau sous-régional pour le Pacifique</i>
	<b>Bangkok</b>	Commission des pêches de l'Asie-Pacifique (CPAP) Association des institutions de recherche agricole de l'Asie et du Pacifique (APAARI) Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) <i>Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) - Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique</i> <i>Organisation internationale du Travail (OIT) - Bureau régional de l'OIT pour l'Asie et le Pacifique</i> <i>Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) - Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique</i> <i>ONU-Femmes - Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique</i> <i>UNICEF - Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique</i> <i>Programme alimentaire mondial (PAM) - Bureau régional</i> <i>Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) - Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique</i> <i>Organisation internationale du Travail (OIT) - Équipe du BIT chargée du travail décent pour l'Asie orientale et l'Asie du Sud-Est et</i>

Région	Ville	Organisation
		<i>bureaux de pays de l'OIT dans les pays suivants: Thaïlande , Cambodge et République démocratique populaire lao</i>
	<b>Beijing</b>	<i>Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) - Bureau de pays</i>
	<b>Jakarta</b>	Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE)
	<b>Katmandou</b>	Association sud-asiatique de coopération régionale (ASACR) <i>UNICEF - Bureau régional pour l'Asie du Sud</i>
	<b>Manille</b>	Banque asiatique de développement (BASD) <i>Organisation mondiale de la Santé (OMS) - Bureau régional pour le Pacifique Ouest</i>
	<b>New Delhi</b>	<i>Organisation mondiale de la Santé (OMS) - Bureau régional pour l'Asie du Sud-Est</i> <i>Organisation internationale du Travail (OIT) - Bureau sous-régional pour l'Asie du Sud</i> <i>ONU-Femmes - Bureau multi-pays - Inde</i>
	<b>Nouméa, Nouvelle-Calédonie</b>	Secrétariat de la Communauté du Pacifique (CPS)
	<b>Phnom Penh</b>	Commission du Mékong (CM)
	<b>Port-Vila, Vanuatu</b>	Groupe du fer de lance mélanésien
	<b>Singapour</b>	Organisation de coopération économique Asie-Pacifique (APEC)
	<b>Suva</b>	Forum des Îles du Pacifique <i>Organisation internationale du Travail (OIT) – Bureau de l'OIT pour les pays insulaires du Pacifique Sud</i> <i>ONU-Femmes - Bureau multi-pays – Fidji</i> <i>Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) - Centre du PNUD pour le Pacifique</i> <i>Fonds international de développement agricole (FIDA) - Bureau pour l'Asie et le Pacifique</i> <i>Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) - Bureau régional pour le Pacifique</i>
	<b>Vientiane</b>	Commission du Mékong (CM)
<b>Europe</b>	<b>Almaty</b>	<i>Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) - Bureau sous-régional pour l'Asie centrale</i> <i>Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) - Bureau régional pour le Caucase et l'Asie centrale</i>
	<b>Bruxelles</b>	Union européenne (UE)
	<b>Budapest</b>	<i>Organisation internationale du Travail (OIT) - Bureau sous-régional pour l'Europe centrale et orientale</i>
	<b>Copenhague</b>	<i>Organisation mondiale de la Santé (OMS) - Bureau régional pour l'Europe</i>

Région	Ville	Organisation
	<b>Genève</b>	Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (CEE)
	<b>(hors siège)</b>	<i>Organisation internationale du Travail (OIT) - Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale</i> <i>Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) - Bureau régional pour l'Europe</i> <i>UNICEF - Bureau régional pour l'Europe centrale et orientale et la Communauté d'États indépendants</i>
	<b>Istanbul</b>	<i>Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) – Centre régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants (CEI)</i> <i>ONU-Femmes - Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale</i>
	<b>Minsk</b>	Communauté d'États indépendants (CEI)
	<b>Moscou</b>	<i>Organisation internationale du Travail (OIT) - Équipe du BIT chargée du travail décent et bureau de pays pour l'Europe de l'Est et l'Asie centrale</i> Communauté économique eurasiennne
	<b>Thessalonique</b>	Banque de commerce et de développement de la mer Noire
	<b>Wageningen</b>	Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA)
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	<b>Barbade</b>	<i>ONU-Femmes - Bureau multi-pays – Caraïbes</i>
	<b>Caracas</b>	Alliance bolivarienne pour les peuples de notre Amérique (ALBA)
	<b>Castries, Sainte-Lucie</b>	Organisation des États des Caraïbes orientales (OECS)
	<b>Georgetown</b>	Communauté des Caraïbes (CARICOM)
	<b>Guatemala</b>	Parlement centraméricain <i>Fonds international de développement agricole (FIDA) - Bureau sous-régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes</i>
	<b>Kingston</b>	<i>Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) - Bureau sous-régional pour les Caraïbes</i>
	<b>Lima</b>	Communauté Andine <i>Organisation internationale du Travail (OIT) - Équipe du BIT chargée du travail décent et bureau de pays pour les pays andins</i>
	<b>Montevideo</b>	MERCOSUR (Marché commun austral) Association latino-américaine d'intégration (ALADI) <i>Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) - Bureau sous-régional pour l'Amérique du Sud</i>
	<b>Panama</b>	<i>Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) - Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes</i> <i>Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) - Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes</i> <i>ONU-Femmes - Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes</i> <i>UNICEF - Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes</i> <i>Programme alimentaire mondial (PAM) - Bureau régional</i>



Région	Ville	Organisation
		<i>Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) - Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes</i>
	<b>Port of Spain (Trinité-et-Tobago)</b>	Association des États de la Caraïbe (AEC) <i>Organisation internationale du Travail (OIT) - Équipe du BIT chargée du travail décent et bureau pour les Caraïbes</i> Université des Indes occidentales Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA), Bureau sous-régional
	<b>Quito</b>	Organisation latino-américaine de l'énergie (OLADE)
	<b>San José</b>	Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA)  Conseil agricole d'Amérique centrale (CAC) <i>Organisation internationale du Travail (OIT) - Équipe du BIT chargée du travail décent et bureau de pays pour l'Amérique centrale</i>
	<b>San Salvador</b>	Système d'intégration de l'Amérique centrale
	<b>Santiago</b>	Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) <i>Organisation internationale du Travail (OIT) - Équipe du BIT chargée du travail décent et bureau de pays de l'OIT pour le cône Sud de l'Amérique latine</i>
	<b>St Michael (Barbade)</b>	Banque de développement des Caraïbes (BDC)
	<b>Tegucigalpa</b>	Banque centraméricaine d'intégration économique (BCIE)
<b>Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord</b>	<b>Amman</b>	<i>UNICEF - Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord</i>
	<b>Beyrouth</b>	Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO) <i>Organisation internationale du Travail (OIT) - Bureau régional de l'OIT pour les États arabes</i>
	<b>Djeddah</b>	Banque islamique de développement (BID) Organisation de coopération islamique
	<b>Le Caire</b>	Ligue des États arabes (LEA) <i>Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) – Centre régional</i> <i>ONU-Femmes - Bureau régional pour les États arabes</i> <i>Programme alimentaire mondial (PAM) - Bureau régional</i> <i>Organisation mondiale de la Santé (OMS) - Bureau régional pour la Méditerranée orientale</i> <i>Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) - Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord</i>

<b>Région</b>	<b>Ville</b>	<b>Organisation</b>
		<i>Organisation internationale du Travail (OIT) - Équipe du BIT chargée du travail décent pour l'Afrique du Nord et bureau de pays pour l'Égypte, l'Érythrée, le Soudan et le Soudan du Sud</i>
	<b>Manama</b>	<i>Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) - Bureau régional pour l'Asie de l'Ouest</i>
	<b>Rabat</b>	Union du Maghreb arabe (UMA)
	<b>Riyad</b>	Conseil de coopération des États arabes du Golfe (CCG)
	<b>Tripoli</b>	Communauté des États sahélo-sahariens (CEN-SAD)

## Annexe 11

**Observations communiquées par les responsables des équipes ayant réalisé les évaluations régionales indépendantes****Afrique****Observations formulées par le responsable de l'équipe chargée de l'évaluation des bureaux décentralisés en Afrique**

Questions soulevées dans le rapport d'évaluation en ce qui concerne la couverture géographique. Comme indiqué à la section IV, l'évaluation des bureaux décentralisés en Afrique a permis de soulever plusieurs questions relatives à la couverture géographique, notamment la répartition des rôles et des responsabilités entre le Bureau régional, les bureaux sous-régionaux et les bureaux de pays, les effectifs et la palette de compétences du personnel, y compris les représentants de la FAO et leurs adjoints, ainsi que l'expertise disponible au sein des équipes techniques et des bureaux de pays. Elle a confirmé combien la présence dans les pays était importante pour que la FAO obtienne les résultats auxquels elle s'est engagée, et l'équipe a recommandé d'établir un programme concerté afin de renforcer la viabilité des bureaux de pays grâce à la mobilisation de ressources extrabudgétaires. En outre, elle a fait remarquer que la mission première des bureaux sous-régionaux et de leurs équipes techniques consistait à prêter un appui à la demande des bureaux de pays et des gouvernements hôtes. Elle a formulé en particulier une recommandation suggérant de veiller à ce que les représentants de la FAO participent directement à l'évaluation des équipes techniques grâce à la création de comités de gestion sous-régionaux. Elle a aussi recommandé que le Représentant régional exerce sa responsabilité officielle en matière de supervision des représentants de la FAO et que cette tâche ne soit plus confiée aux coordonnateurs sous-régionaux, comme c'est le cas actuellement. Cela contribuerait à indiquer clairement que les bureaux sous-régionaux sont censés prêter un *appui* aux bureaux de pays et non les superviser. Plus généralement, l'équipe d'évaluation a estimé que les capacités de gestion étaient peut-être le facteur le plus déterminant dans la réussite des bureaux décentralisés de la FAO. Il s'agit d'un critère important pour choisir les chefs de bureau, et des mesures visant à améliorer ces capacités doivent être intégrées à la formation en cours de service.

Au moment de l'évaluation, il existait quatre bureaux sous-régionaux, situés respectivement au Zimbabwe, en Éthiopie, au Gabon et au Ghana, sachant que le Bureau sous-régional d'Accra et le Bureau régional étaient regroupés. Leurs équipes se composant de huit personnes en moyenne, ils disposaient d'une palette de compétences limitée. Le taux de vacance au sein des équipes techniques était de 24 pour cent en moyenne en 2012, ce qui réduisait considérablement la capacité de satisfaire les besoins nationaux. L'équipe chargée de l'évaluation a recommandé de prendre des mesures visant à reconstituer les effectifs et à rétablir la configuration d'avant 2007 au sein des équipes, ce qui permettrait de diversifier les compétences et de renforcer les synergies entre les spécialités techniques. Le présent rapport concerne la prochaine étape nécessaire pour donner suite aux recommandations sur le nombre et l'emplacement des bureaux sous-régionaux.

L'équipe d'évaluation a fait remarquer que, malgré leur importance, les équipes techniques des bureaux sous-régionaux n'étaient pas les seules à prêter une assistance technique aux bureaux de pays. En effet, les bureaux de pays privilégiaient souvent les experts nationaux et, dans les pays où la FAO menait de vastes programmes, ses équipes nationales étaient de la même taille, voire plus grandes que les équipes techniques sous-régionales. Bien que l'expertise technique au service des projets réalisés dans le pays soit de toute évidence leur responsabilité première, l'expérience et l'expertise des spécialistes techniques nationaux n'étaient pas suffisamment reconnues et ceux-ci n'étaient pas en mesure d'optimiser la valeur ajoutée qu'ils

apportaient aux travaux de l'Organisation. L'équipe d'évaluation a recommandé que tous les experts techniques de la FAO en Afrique soient intégrés à des réseaux spécialisés afin que les États Membres connaissent l'ampleur et la diversité des compétences sur lesquelles ils peuvent s'appuyer, tout en gardant évidemment à l'esprit les responsabilités premières qui incombent à ces fonctionnaires au niveau national.

Propositions concernant la couverture géographique. Le présent document propose un certain nombre de critères utiles dont il convient de tenir compte à l'heure de décider de l'emplacement d'un bureau régional, sous-régional ou de pays et du niveau de présence de la FAO, y compris la situation économique, la facilité des déplacements et des communications avec les États Membres relevant du bureau concerné, les autres frais de fonctionnement et la proximité avec des partenaires régionaux ou appartenant au système des Nations Unies. Par ailleurs, il indique que de nombreux pays connaissent actuellement une évolution rapide et que la possibilité de déplacer et de répartir différemment les capacités techniques et opérationnelles est essentielle pour optimiser l'appui aux États Membres.

Cette approche pragmatique a abouti à plusieurs propositions spécifiques à la région Afrique qui, dans l'ensemble, contribueraient à renforcer l'effet des activités de la FAO en autorisant davantage de souplesse dans l'affectation géographique des fonctionnaires de l'Organisation, quelle que soit l'équipe technique à laquelle ils appartiennent. Elle peut se concrétiser grâce aux réseaux de télécommunication dont disposent désormais presque tous les pays africains et elle est souhaitable car elle rapproche les experts de leur lieu d'exercice. Néanmoins, les détachements représentent un défi et nécessitent des compétences en matière de communication et de cohésion d'équipe, ainsi qu'une certaine clarté quant aux responsabilités de chaque expert et au Représentant de la FAO dont il dépend. L'Organisation doit veiller à ce que les chefs des équipes techniques soient dotés d'une expérience ou bénéficient d'une formation adéquate à cet égard.

Observations sur les propositions concernant spécifiquement l'Afrique (section VI). En ce qui concerne le Bureau régional, la proposition invitant à détacher des fonctionnaires techniques à Addis-Abeba afin de renforcer la collaboration avec la Commission de l'Union africaine, la Commission économique pour l'Afrique (CEA) et d'autres partenaires des Nations Unies, et à Abidjan afin d'entretenir des contacts avec la Banque africaine de développement (BAD), contribuerait à réaligner les ressources techniques de la FAO avec les principales institutions africaines. S'agissant de l'Afrique de l'Ouest, cela permettrait aussi d'accroître l'accessibilité des pays couverts. Le fait de maintenir les fonctions opérationnelles à Accra tient compte du lien historique important qui unit la FAO et le Gouvernement ghanéen, rentabilise les sommes considérables qui ont été investies dans les infrastructures matérielles et réduit au minimum les frais liés aux interruptions et au morcellement. Il serait peut-être judicieux de confier la supervision de ces opérations au Représentant régional adjoint car le Représentant régional pourrait passer la majorité de son temps à Addis-Abeba, plus près des partenaires régionaux.

Bureaux sous-régionaux. Les bureaux sous-régionaux implantés respectivement au Gabon et au Zimbabwe peuvent offrir une expérience pertinente concernant le transfert de fonctions vers d'autres lieux, lorsque les frais et les conditions de l'environnement d'accueil ne permettent plus au bureau de fonctionner efficacement au service de la sous-région. Compte tenu de l'importance du Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) et de l'accord de partenariat conclu récemment entre le Gouvernement sud-africain et la FAO, il conviendrait d'installer un noyau de conseillers techniques chargés de l'Afrique australe à Midrand et de détacher les autres dans toute la sous-région. Ces fonctionnaires pourraient faire partie d'un bureau élargi pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe, situé en Éthiopie. Des vols directs relient Addis-Abeba à sept pays d'Afrique australe tandis que l'Afrique du Sud est connectée à neuf pays par voie aérienne, ce qui n'est guère plus.

La transformation de l'équipe technique chargée de l'Afrique centrale en vue d'assouplir la couverture géographique axée sur les ressources naturelles serait une réponse spécifique et concrète de la FAO au programme relatif aux objectifs de développement durable (ODD) et renforcerait considérablement la capacité de l'Organisation de satisfaire les besoins des pays prioritaires de manière intégrée. Il est logique de choisir l'emplacement une fois les pays prioritaires déterminés. Les relations de travail avec Addis-Abeba et les futures équipes chargées de l'Afrique de l'Ouest devront être clairement définies afin d'accroître les synergies tout en évitant les chevauchements et les confusions.

Intégrer physiquement les équipes spécialistes de la résilience dans le bureau du Représentant de la FAO du pays où elles sont implantées est une idée sensée. Cependant, leur temps et leurs missions seraient mieux supervisées par une personne assumant de vastes responsabilités en matière de gestion de l'expertise technique car leurs compétences seraient ainsi mobilisées efficacement, de concert avec les autres équipes techniques.

La proposition suggérant de détacher des fonctionnaires techniques en leur conférant *aussi* un rôle de représentation doit faire l'objet d'essais rigoureux. En effet, les attentes de leurs homologues représentant d'autres organisations sises dans le pays pourraient les détourner aisément de leurs missions techniques.

Les accréditations multiples des représentants de la FAO, en particulier dans des pays où le taux d'exécution ou d'appropriation est bas, sont une réponse réaliste aux situations dans lesquelles l'Organisation et le Gouvernement hôte estiment qu'ils ont intérêt à maintenir la présence de la FAO malgré le faible niveau d'exécution du programme. Il est possible de surveiller les taux constamment inférieurs à 1,5 et d'examiner la situation chaque année avec le Gouvernement hôte afin de trouver comment les faire augmenter, notamment grâce à un partage des frais avec ledit Gouvernement ou une mobilisation conjointe de ressources, ce qui permettrait de ne pas réduire davantage la présence de la FAO.

Conclusions. Le présent rapport est pragmatique et établit un certain nombre de critères concrets destinés à étayer la prise de décisions concernant la couverture géographique, tout en indiquant que l'objectif essentiel doit être d'optimiser la valeur ajoutée au niveau des pays. Les propositions qu'il contient correspondent à une approche plus souple que la répartition actuelle de l'expertise de la FAO, et qui devrait permettre de répondre à cette préoccupation première. Parallèlement, elles accroissent considérablement les enjeux en matière de gestion, pour ce qui est de superviser les experts techniques qui travaillent à différents endroits, tout en guidant et en coordonnant leurs activités d'équipe. Par ailleurs, en cas de détachement, il est indispensable que les chefs des équipes techniques et les représentants de la FAO concernés sachent clairement quelles sont les responsabilités des experts techniques vis-à-vis de chacun d'eux. Le comité de gestion proposé initialement dans le cadre de l'évaluation permettrait d'examiner annuellement les nouveaux arrangements et accords de modification le cas échéant.

## Amérique latine et Caraïbes

### Examen de la couverture géographique des bureaux de la FAO (28 septembre 2015) (dénommé ci-après le document) – Observations fondées sur l'évaluation du bureau régional et des bureaux sous-régionaux pour l'Amérique latine et les Caraïbes (dénommée ci-après l'évaluation Amérique latine et Caraïbes) réalisée à partir de mars 2014

#### Exactitude du résumé des observations, des recommandations et des suggestions de mesures découlant de l'évaluation

1. L'objectif du document est d'intégrer véritablement les recommandations découlant des évaluations régionales.
2. Le partie E de la section IV résume les observations, les recommandations et les suggestions de mesures formulées à l'issue de l'évaluation Amérique latine et Caraïbes et présentant un intérêt pour la couverture future des bureaux de la FAO. Il convient de préciser que ladite évaluation était axée sur l'analyse de la période 2008-2012 et a permis de consolider une base de données couvrant la période 2004-2012. La proposition d'examen, quant à elle, s'appuie sur des informations relatives à la période 2012-2014. Par ailleurs, l'évaluation Amérique latine et Caraïbes a mis en évidence la question de l'efficacité et de l'efficience de la présence et du fonctionnement de la FAO dans la région.
3. L'analyse des séries de données concernant les activités récentes de la FAO doit être traitée avec précaution car les tendances observées en Amérique latine et dans les Caraïbes sont sujettes à de grandes variations à court et moyen termes (entre un et trois ans).

#### Données nouvelles et critères étayant d'éventuelles modifications de la couverture géographique

4. La liste complète des bureaux de la FAO sis hors de Rome, qui figure à l'annexe 1, montre qu'il en existe une grande variété. La gestion de structures décentralisées aussi diverses représente un défi pour ce qui est d'obtenir les résultats attendus. En effet, il est difficile de réaliser des études comparatives portant sur les résultats, l'efficacité et l'efficience. L'Organisation envisagera peut-être de ne pas créer de nouveaux types de bureaux.
5. Le document définit le volume d'exécution du programme comme un outil permettant de connaître le niveau et la complexité des responsabilités dévolues aux différents bureaux (annexe 2). Les pays sont regroupés par volume d'exécution. Cette méthode s'inscrit dans le droit fil de l'approche adoptée lors de l'évaluation Amérique latine et Caraïbes et aidera la Direction de haut niveau à surveiller l'efficacité et l'efficience des activités.
6. Le document définit l'exécution comme les dépenses engagées au titre des projets dont le Représentant de la FAO est le responsable du budget. L'annexe 3 introduit le concept de paiement sur le terrain, qui correspond aux dépenses pour lesquelles le Représentant de la FAO n'est pas nécessairement le responsable du budget. Ces définitions arbitraires peuvent être source de confusion. L'équipe chargée de l'évaluation Amérique latine et Caraïbes a défini le concept d'«exécution totale», ou «paiement total», qui représentait l'ensemble des dépenses engagées dans un pays donné pendant un an. L'exécution agrégée donnait un aperçu plus clair de la présence et de la charge de travail au niveau des pays. Aux fins de l'analyse, il serait possible de continuer à faire figurer les activités pour lesquelles le Représentant de la FAO est le responsable du budget et les autres composantes de l'exécution du programme sous la forme de totaux partiels.

7. L'annexe 2 présente un indicateur correspondant au rapport entre l'exécution et les ressources affectées par pays, dont il est question à la section III du document. Cet élément nouveau est intéressant dans la perspective de l'évaluation Amérique latine et Caraïbes. Des indicateurs similaires avaient été élaborés et utilisés dans ladite évaluation. Néanmoins, le volume global d'exécution (voir le point 6 ci-dessus) a été choisi aux fins de l'analyse et sous-tend les recommandations.
8. La section III porte sur les dépenses relatives au personnel et aux ressources humaines hors personnel. Les informations y afférentes sont importantes pour définir des indicateurs de rentabilité. L'équipe chargée de l'évaluation Amérique latine et Caraïbes a estimé ces dépenses par bureau. En outre, l'annexe 3 contient des données sur les effectifs. L'équipe a toutefois estimé qu'elles étaient peu pertinentes du point de vue de l'analyse. En effet, de nombreux postes étaient vacants pendant de longues périodes et les postes à temps partiels n'étaient pas comptabilisés comme il se devait. L'amélioration du Système mondial de gestion des ressources (GRMS) et du Système d'information sur la gestion du Programme de terrain a peut-être contribué à donner une vision plus précise de ces variables.
9. La section III et l'annexe 3 contiennent des renseignements sur le nombre de transactions par bureau. Cet indicateur a une utilité extrêmement limitée, en particulier lorsqu'il s'agit d'estimer le rapport coût-efficacité.
10. L'équipe d'évaluation était d'avis qu'il était extrêmement difficile d'estimer les indicateurs de rentabilité. Par ailleurs, le document ne contient pas de proposition solide à cet égard. La FAO est confrontée à la difficulté d'estimer des indicateurs pertinents qui portent sur les frais administratifs d'exécution associés à une unité (ou à un USD) en ce qui concerne l'appui de fond aux États Membres dans le cadre des objectifs stratégiques prioritaires. À cet égard, il sera nécessaire de ventiler les frais/dépenses de manière détaillée afin que ce découpage corresponde aux fonctions génériques que sont respectivement l'administration et l'appui de fond aux politiques publiques, et d'estimer approximativement le temps de mobilisation du personnel et des ressources humaines hors personnel à ces fins. L'équipe d'évaluation a estimé le rapport dépenses administratives/exécution totale, ainsi que le rapport dépenses de personnel/exécution totale par unité d'analyse.
11. L'intégration d'informations sur le niveau de revenu par pays, les pays à faible revenu et à déficit vivrier, la concrétisation de l'objectif du Millénaire (OMD) pour le développement ayant trait à la faim, le nombre et la proportion de personnes sous-alimentées, et la prévalence des retards de croissance chez les enfants en vue de définir les pays prioritaires, tel qu'expliqué à la section III (les renseignements figurent aux annexes 4, 5, 6 et 7), représente une évolution importante du point de vue qualitatif pour les travaux de la FAO à venir et la future couverture géographique des bureaux. L'équipe d'évaluation a vivement recommandé d'adopter cette approche et a utilisé les données concernant le revenu national brut (RNB) par habitant, la pauvreté et la sous-alimentation.
12. La section III du document contient des informations sur l'aide publique au développement (APD) bilatérale. Cependant, leur valeur ajoutée est extrêmement limitée en ce qui concerne l'Amérique latine et Caraïbes. En effet, l'APD n'a jamais dépassé un niveau modeste dans la région: elle représente aujourd'hui moins de sept pour cent de l'ensemble de l'APD et un pourcentage négligeable des investissements étrangers directs (IED) réalisés dans la région. La présence de donateurs bilatéraux traditionnels est marginale et inégale. La FAO préférera peut-être présenter des informations sur les ouvertures de crédit/paiements des trois principaux donateurs multilatéraux dans la région, à savoir la Banque interaméricaine de développement (BID), la Corporación Andina de Fomento (CAF) et la Banque mondiale, afin de pouvoir établir une comparaison pertinente.
13. Par ailleurs, le document traite de la connectivité dans certaines villes de la région (annexe 9). Les informations sur le sujet sont peu pertinentes en ce qui concerne l'Amérique latine car les indices de connectivité y sont satisfaisants en règle générale.

En revanche, elles sont importantes s'agissant des Caraïbes. La couverture géographique des bureaux de la FAO tiendrait compte des éléments suivants: a) production et gestion des connaissances, l'accent étant mis sur les domaines prioritaires pour la FAO et les politiques publiques (classement des universités, publications spécialisées et diffusion, enregistrement de nouveaux brevets); b) qualité et transparence des services financiers au profit des réseaux régionaux; c) portée et caractère volontariste de la coopération Sud-Sud. L'annexe 10 fournit des informations utiles sur d'autres organisations du système des Nations Unies, ainsi que sur des organes d'intégration régionale et sous-régionale.

14. La section V résume les débats concernant les critères d'ajustement de la couverture géographique. Le renforcement de la capacité de la FAO d'exécuter son Programme de travail et d'obtenir les résultats prévus dans le Cadre stratégique de la manière la plus rentable possible y est présenté comme l'objectif global de la proposition. L'équipe chargée de l'évaluation Amérique latine et Caraïbes s'est concentrée sur l'analyse et les recommandations visant à améliorer l'efficacité et l'efficience de la présence et du fonctionnement de la FAO dans la région. Les deux approches sont étroitement liées. Le document n'est pas totalement fiable pour ce qui est des indicateurs et considérations relatifs au rapport coût-efficacité. Il ne mesure pas l'importance relative des différents critères.

### **Possibilités de changement en Amérique latine et dans les Caraïbes**

15. La section VI porte sur les possibilités de changement. Étant donné le caractère évolutif de la situation, il serait judicieux de mettre en œuvre la proposition suggérant de revoir périodiquement la couverture géographique. Dans l'optique d'accroître l'efficacité et l'efficience, il paraît cohérent d'accorder une attention particulière aux pays dans lesquels le programme est de grande ampleur et à ceux où, à l'inverse, il est limité. La suggestion invitant à privilégier, dans la dernière catégorie de pays, les représentants de la FAO adjoints dotés d'une expérience nationale pour des postes déclassés de représentants de la FAO ne semble pas valoir la peine d'être étudiée (voir le point 4 ci-dessus). La possibilité d'affecter des fonctionnaires techniques en place aux postes de représentants de la FAO ne convainc pas davantage. Il n'est pas indiqué clairement en quoi elle se distingue de la situation des fonctionnaires techniques détachés, qui avait cours auparavant. L'équipe chargée de l'évaluation Amérique latine et Caraïbes a recommandé de supprimer le système de détachement des fonctionnaires techniques. La solution des accréditations multiples, dont il est question au point 23, est plus adaptée.
16. L'idée de charger les coordonnateurs sous-régionaux de superviser les représentants de la FAO dans leur zone géographique s'inscrit dans le droit fil des efforts de décentralisation.
17. L'équipe d'évaluation a recommandé de donner la priorité aux pays à faible revenu et à déficit vivrier et de développer la pratique du partage des frais pour les bureaux situés dans des pays à revenu élevé ou à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, conformément à la section VI.
18. Le document conclut avec justesse que l'Amérique latine et les Caraïbes se composent de trois sous-régions distinctes. Selon une approximation raisonnable, il suggère d'affecter le degré de priorité le plus élevé à 14 pays (un groupe de huit et un groupe de six). Les recommandations formulées par l'équipe d'évaluation sont pleinement en accord avec ce point.



19. L'équipe chargée de l'examen appelle à accorder une attention particulière aux pays où des programmes de grande ampleur sont autofinancés. Le Brésil, le Mexique et la Colombie, à l'instar de l'Argentine, pourraient recevoir une aide des bureaux de liaison et de partenariat, financés essentiellement par des fonds fiduciaires. L'équipe ayant réalisé l'évaluation Amérique latine et Caraïbes a recommandé de suivre cette ligne et a encouragé la Direction de haut niveau à intensifier les efforts de mobilisation de ressources dans les pays concernés.
20. Le document propose de maintenir le Bureau régional à Santiago, tout en déplaçant progressivement des fonctionnaires techniques vers les bureaux sous-régionaux. L'équipe d'évaluation souscrit sans réserve à cette solution et souligne combien il est nécessaire d'examiner la palette de compétences des fonctionnaires techniques à la lumière des nouveaux objectifs stratégiques.
21. Elle a suggéré de renforcer le Bureau sous-régional de Panama, d'accroître la présence des fonctionnaires techniques, d'adapter leur profil professionnel à la demande sous-régionale et de transférer à la sous-région les responsabilités relatives à Cuba et à la République dominicaine. De fait, Cuba et la République dominicaine rendent déjà compte au bureau de Panama. Le document ne fournit pas d'informations particulières sur le renforcement de la présence et de la palette de compétence des fonctionnaires techniques.
22. L'équipe d'évaluation a suggéré de transférer également les responsabilités afférentes à Haïti au bureau de Panama afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience et de tirer parti des activités du pôle des Nations Unies dans les domaines des droits de l'homme et de la gestion des risques et des catastrophes au Panama. L'Amérique latine joue un rôle important dans les opérations de maintien de la paix en Haïti. Le document suggère de maintenir Haïti dans le portefeuille du bureau de la Barbade et de créer un poste de représentant adjoint de la FAO pour ce pays.
23. Il propose aussi de couvrir l'Uruguay depuis le Paraguay grâce à un système d'accréditations multiples. L'équipe d'évaluation a recommandé d'adopter cette solution et de faire de même pour le Costa Rica depuis le Panama. Le document présente aussi cette alternative. En revanche, l'équipe d'évaluation n'est pas favorable à l'idée d'affecter un fonctionnaire technique du Bureau sous-régional.
24. Elle ne s'est pas rendue au Pérou ni penchée sur les particularités de ce pays. La possibilité de détacher des fonctionnaires techniques dans les pays andins, en particulier au Pérou, n'est pas présentée de manière convaincante. L'équipe d'évaluation était d'avis qu'il ne fallait pas détacher de fonctionnaires techniques. Comme indiqué plus haut, au point 15, la proposition d'envoyer des fonctionnaires techniques dans des bureaux de pays n'est pas étayée par des éléments probants. Le bureau de Santiago représente une solution efficace et rentable pour ce qui est de couvrir les pays andins dotés d'un programme de faible ampleur.
25. L'équipe d'évaluation n'a pas trouvé d'argument satisfaisant qui incite à choisir le Guyana dans le cadre du système d'accréditations multiples. La Trinité-et-Tobago semble constituer une solution plus efficace et plus rentable.
26. L'examen de la palette de compétences disponibles dans les Caraïbes s'inscrit dans le droit fil des recommandations formulées à l'issue de l'évaluation. Le document suggère une meilleure répartition entre la Barbade et la Trinité-et-Tobago, sans que cette proposition soit suffisamment étayée. L'équipe d'évaluation n'a trouvé aucun élément plaidant en ce sens. À court terme, une telle mesure nuirait probablement à l'efficacité et à l'efficience. Elle ne serait peut-être judicieuse qu'à titre de transition. Cependant, la FAO devra décider si les activités sous-régionales seront gérées depuis la Barbade ou depuis la Trinité-et-Tobago. La Trinité-et-Tobago semble être dotée d'une infrastructure plus solide en matière de production de connaissances. Puisque ce pays dispose d'un revenu élevé et manifeste un intérêt pour la coopération Sud-Sud, la Direction de haut niveau pourrait étudier la possibilité de renforcer la présence et d'améliorer les activités de la FAO à Port of Spain grâce à la mobilisation de ressources issues de fonds fiduciaires.

## Proche-Orient et Afrique du Nord

### Observations communiquées par le responsable de l'équipe chargée de l'évaluation des bureaux décentralisés au Proche-Orient et en Afrique du Nord

#### Introduction

Les données et informations fournies dans la première partie du rapport, qui concernent les caractéristiques des bureaux décentralisés de la FAO ainsi que les pays et les villes où ceux-ci sont implantés, sont extrêmement utiles. Elles servent à établir un ensemble fiable de critères et de principes permettant de rationaliser et d'ajuster la couverture géographique et l'emplacement des bureaux décentralisés dans les cinq régions de la FAO, et plus particulièrement au Proche-Orient.

#### Observations particulières

#### Section IV: Résumé des principaux éléments relatifs à la couverture géographique – Observations, recommandation et suggestions de mesures découlant des cinq évaluations régionales

La principale remarque que suscite la section IV concerne le déséquilibre manifeste entre la manière dont les observations et les recommandations issues des différentes évaluations régionales sont synthétisées dans le document. Les 12 recommandations stratégiques et les 40 recommandations concrètes intéressant le Proche-Orient et l'Afrique du Nord, par exemple, sont résumées sur une demi-page, tandis que celles concernant l'Europe et l'Asie centrale, d'une part, et l'Afrique, d'autre part, sont présentées de manière beaucoup plus détaillée.

Un certain nombre d'observations et de recommandations relatives au Proche-Orient et à l'Afrique du Nord sont considérées comme n'ayant pas de lien direct avec la couverture géographique, ce qui peut expliquer qu'elles ne soient pas développées à la section IV. En réalité, l'équipe d'évaluation n'a pas limité sa vision de la couverture géographique à l'emplacement des bureaux de la FAO. Elle a interprété ce concept de manière plus large i) en analysant les capacités déployées dans l'ensemble de la région ainsi que la répartition des responsabilités entre les trois strates existantes (pays, sous-région et région) et ii) en recommandant plusieurs solutions destinées à améliorer l'efficacité de la FAO en Afrique du Nord et au Proche-Orient. Afin d'accroître le degré de précision de la section IV, il serait possible de revoir le paragraphe 1 de sorte qu'il reflète davantage les cinq premières recommandations stratégiques au moins.

#### Section V: Critères d'ajustement de la couverture géographique

Les données et informations fournies dans la première partie du rapport d'examen sont extrêmement utiles pour établir un ensemble fiable de critères et de principes permettant de rationaliser et d'ajuster la couverture géographique et l'emplacement des bureaux de la FAO. Les critères et les caractéristiques particulières dont il convient de tenir compte dans le choix de l'emplacement du bureau régional, des bureaux sous-régionaux et des bureaux de pays, et qui sont proposés à la présente section, s'inscrivent dans le droit fil de ceux recommandés par l'équipe d'évaluation. Cependant, plusieurs observations et suggestions spécifiques sur l'emplacement et les responsabilités du bureau régional et des bureaux sous-régionaux méritent peut-être aussi une certaine attention.

- Premièrement, il faut éviter d'implanter plus de deux bureaux de la FAO dans le même pays, comme c'est notamment le cas au Proche-Orient. Le fait que le Bureau

régional, le Bureau sous-régional pour l'est du Proche-Orient et le Bureau égyptien se situent tous au Caire a suscité une certaine confusion et a rendu la gestion de ces trois structures moins efficiente et moins transparente.

- Deuxièmement, la palette de compétences des équipes régionales et sous-régionales doit, dans la mesure du possible, correspondre aux priorités définies dans le Cadre de programmation par pays (CPP) et le Cadre de programmation sous-régional, ainsi que dans le Cadre de programmation régional.
- Troisièmement, il est nécessaire que l'expertise de la FAO se situe au plus près des pays concernés, idéalement au niveau sous-régional, qui doit devenir l'échelon privilégié pour les représentants de la FAO, sachant que ceux-ci doivent continuer à avoir accès à tous les experts de l'Organisation quel que soit leur lieu d'affectation.
- Par ailleurs, l'équipe d'évaluation a recommandé de supprimer progressivement le programme de détachement des fonctionnaires techniques, dont l'efficacité est limitée, tout en réduisant les capacités techniques aux niveaux régional et sous-régional. Cette recommandation semble être entérinée dans le document. Cependant, la solution proposée au paragraphe 50 – qui consiste à nommer aux postes de représentants de la FAO des fonctionnaires techniques qui continueront de remplir principalement leurs missions techniques en relation avec l'équipe multidisciplinaire sous-régionale – ne semble pas très différente du programme de détachement.

#### Section 6.5: Propositions spécifiques au Proche-Orient

La région Proche-Orient compte un faible nombre de pays et représente une superficie relativement réduite, ce qui limite les difficultés en matière de couverture géographique.

- Par conséquent, l'équipe d'évaluation n'a proposé que de transférer à Beyrouth le Bureau sous-régional pour l'est du Proche-Orient (ou Machrek, **et non Maghreb, comme cela avait été initialement indiqué par erreur dans le rapport d'examen**), qui se trouve actuellement au Caire. Cette proposition faisait suite à la recommandation sur la nécessité de ne pas maintenir les trois bureaux de la FAO dans le même pays (approuvée lors de la Conférence régionale tenue à Khartoum en 2011). De toute évidence, elle n'est pas applicable pour le moment.

Par ailleurs, le rapport d'examen fait référence à la recommandation de l'équipe d'évaluation suggérant de renforcer les bureaux dans les pays les moins avancés de la région (Mauritanie, Yémen et Soudan). Il serait judicieux de préciser, le cas échéant, quelles mesures concrètes pourraient contribuer à la mettre en œuvre.

#### Asie et Pacifique

##### Observations communiquées par le responsable de l'équipe chargée de l'évaluation des bureaux décentralisés en Asie et dans le Pacifique

1. Globalement, l'Examen indépendant du réseau des bureaux décentralisés est un excellent document, qui traite de manière exhaustive la question de la couverture géographique des bureaux de la FAO hors Siège. En tant que responsable de l'équipe chargée d'évaluer les initiatives de décentralisation lancées par l'Organisation en Asie et dans le Pacifique, j'ai eu l'occasion de me pencher sur la présence de la FAO dans les pays concernés et à l'échelon régional. Dans ce contexte, j'ai examiné une grande quantité de documents de la FAO portant sur les réformes organisationnelles, le processus de planification stratégique et les efforts de décentralisation les plus récents, y compris la couverture géographique des bureaux de

l'Organisation dans les différentes régions. Les rédacteurs du présent document sont parvenus à réunir un ensemble complexe de questions intéressant la couverture géographique de manière cohérente, structurée, claire et concise. Leur objectif était de fournir une base solide aux débats et aux décisions concernant une question qui a des répercussions plus larges du point de vue de l'Organisation, et j'estime qu'il l'ont pleinement rempli en présentant une analyse et des perspectives équilibrées, en faisant preuve d'objectivité professionnelle et en élaborant un ensemble pragmatique de solutions pour l'avenir.

Mes observations succinctes, qui figurent ci-après, suivent le plan du document.

**Section 1. Introduction:**

2. L'introduction permet d'inscrire la question de la couverture géographique dans un contexte dynamique, caractérisé par les réformes organisationnelles et la pression découlant des nouveaux enjeux qui se font jour dans les États Membres. Les responsabilités normatives concurrentes qui incombent à la FAO aux termes de son mandat et la demande accrue d'appui technique, programmatique et opérationnel de la part de ses Membres ont incité l'Organisation à élaborer un cadre intégré établissant les résultats à atteindre, qui met l'accent sur la convergence entre les deux volets de ses travaux. La question de la couverture régionale, sous-régionale et nationale fait partie intégrante des initiatives de réforme contribuant à l'obtention des résultats fixés sur la base d'un cadre unifié à l'échelon de l'Organisation.
3. La section consacrée à l'introduction devrait souligner le caractère évolutif et hétérogène des demandes formulées par des pays présentant des caractéristiques diverses. À celles-ci s'ajoutent parfois des demandes d'assistance technique ayant trait à de nouveaux domaines plus complexes, dans lesquels la FAO elle-même n'est pas encore totalement au point. Malgré l'avantage comparatif dont elles jouissent historiquement, les organisations multilatérales comme la FAO doivent faire face à plusieurs difficultés: ressources limitées, concurrence découlant du développement des savoirs spécialisés dans le secteur privé, accès accru des institutions des États Membres à différentes sources de connaissances, déclin de la coopération technique traditionnelle reposant sur des experts. Les pays en développement sollicitent de plus en plus de savoirs, d'expertise et de capacités actuels afin de traiter efficacement les questions liées au développement. Les États Membres attendent une aide de meilleure qualité, plus rapide et davantage à même de résoudre les problèmes.
4. Dans l'introduction, les rédacteurs ont su montrer combien la structure de la couverture géographique était importante mais il s'agit d'une condition nécessaire et non suffisante. En vue d'un fonctionnement efficace, il convient d'associer plusieurs éléments à cette structure: décentralisation de la prise de décision, délégation de pouvoirs et capacités opérationnelles, techniques et de gestion.

**Sections 2 et 3. Couverture actuelle et caractérisation des bureaux de pays:**

5. Ces deux sections, complétées par l'annexe 10, sont extrêmement utiles. En effet, la présentation factuelle figurant à la deuxième section offre une vue complète de la couverture actuelle des bureaux. L'analyse proposée à la troisième section sur la caractérisation des bureaux de pays, qui se fonde sur plusieurs critères opérationnels importants comme le volume d'exécution du programme, le montant du budget total, les dépenses de personnel (fonctionnaires et ressources humaines hors personnel) et le nombre de transactions, permet de mieux connaître le profil des bureaux en l'envisageant sous différents angles. La série d'annexes (4 à 10) contenant des indicateurs relatifs aux caractéristiques des pays génère des informations et des analyses qui orienteront fortement la politique future en matière de couverture géographique. Ces annexes ont été extrêmement bien pensées et combinées de manière optimale. Moyennant une actualisation régulière, elles constitueraient une référence permanente pour toutes les délibérations à venir sur la décentralisation et la couverture géographique des bureaux.

**Section 4. Résumé des principales observations, recommandations et mesures formulées dans les cinq évaluations régionales à propos de la couverture géographique:**

6. La quatrième section présente séparément les principales observations et recommandations concernant la couverture géographique dans chaque région, y compris l'Asie et le Pacifique. L'équipe chargée de l'évaluation du Bureau régional pour

l'Asie et le Pacifique (RAP) a considéré que la couverture géographique était globalement suffisante dans la région. Elle a formulé des recommandations concernant spécifiquement le Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique (SAP), qui ont été reprises avec exactitude dans le présent document. La quatrième section mentionne des questions intéressant uniquement le Pacifique, ce qui peut donner une impression de dissymétrie et laisser penser, à tort, qu'il n'est pas nécessaire de modifier la couverture géographique dans le reste de l'Asie. En réalité, les questions liées à la couverture géographique en Asie concernent moins des changements physiques que l'efficacité, l'efficience et la qualité des interventions réalisées par les bureaux de pays. Le lecteur doit avoir conscience de cet aspect lorsqu'il se penche sur la couverture géographique pour l'ensemble de la région.

7. À cet égard, plusieurs recommandations portent sur les moyens d'améliorer l'efficacité de la couverture existante en Asie. Il est notamment proposé d'accroître la prévisibilité et la ponctualité de l'appui technique prêté par RAP aux bureaux de pays. Le présent rapport démontre qu'il conviendrait de doter RAP d'un nombre suffisant de spécialistes techniques afin qu'il puisse répondre efficacement aux besoins techniques des bureaux de pays. L'autre observation portant sur l'efficacité et l'efficience de la couverture des services de la FAO au niveau des pays d'Asie et du Pacifique intéresse davantage la décentralisation et la délégation. Cette idée apparaît comme suit dans le rapport d'évaluation:

*«De l'avis de l'équipe d'évaluation [...]: "La FAO a progressé dans la transmission de pouvoirs entre le Siège et RAP, mais la transmission est de loin beaucoup moins importante entre RAP et les bureaux de pays.» Il est incontestable que les bureaux de pays ont vu leur indépendance s'accroître assez considérablement au fil du temps. Ils ont notamment reçu des pouvoirs accrus en matière d'achats, de recrutement, de définition des priorités, etc. [...]. Pourtant, une des personnes interrogées a déclaré "qu'on a le sentiment que la pression exercée pour décentraliser et déléguer des pouvoirs à partir de Rome a abouti à une concentration et une recentralisation à Bangkok". En effet, des éléments du présent rapport montrent que pour un certain nombre de processus et de procédures, RAP semble jouer davantage un rôle de "contrôle central" qu'un rôle de facilitation et de liaison entre les pays et le Siège.»*

Il s'agit d'une observation pertinente qu'il conviendra de garder à l'esprit à l'heure de se pencher sur les questions liées à la couverture géographique.

#### **Section 5. Critères d'ajustement de la couverture géographique:**

8. La présente section, qui s'appuie sur l'analyse de la couverture géographique des bureaux réalisée en utilisant différents indicateurs et les recommandations des cinq évaluations régionales, expose un certain nombre de critères généraux et de caractéristiques géographiques spécifiques qui définissent le plus petit dénominateur commun permettant de déterminer la couverture géographique des bureaux. J'approuve tous les critères de changement qui y sont décrits.
9. Les caractéristiques qui sont exposées dans cette section doivent être préalablement prises en compte pour définir l'emplacement géographique des bureaux sous-régionaux et régionaux. Elles sont toutes rationnelles et pratiques et les arguments avancés sont peu contestables.
10. J'approuve le principe fondamental présenté selon lequel toute décision visant à modifier la couverture géographique de la FAO doit s'appuyer sur trois grands objectifs: i) optimiser la capacité de l'Organisation de fournir des services de la manière la plus rentable possible, ii) obtenir les résultats définis dans le Cadre stratégique et iii) reconnaître le droit d'accès de n'importe quel pays membre aux services de la FAO.

11. Pour optimiser la couverture géographique de la FAO au niveau des pays, il convient d'appliquer une combinaison de caractéristiques variables qui expriment les réalités des États Membres. Il faut examiner en priorité certaines questions, notamment les dépenses (en particulier celles qui sont financées par des contributions fixes), la possibilité de parvenir aux résultats de manière optimale et la situation des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, etc. Un ensemble de critères particuliers s'appliquera aux pays bénéficiant de contributions volontaires élevées et aux pays regroupés géographiquement, exécutant de petits programmes et couverts par un seul bureau.
12. Enfin, il est important de revoir périodiquement la couverture géographique et celle-ci doit être examinée dans un contexte national, sous-régional et régional dynamique. Il est préférable que la FAO élabore une approche flexible pour ajuster la couverture de façon créative afin d'éviter d'attendre les grandes initiatives de réforme de l'Organisation. Les gains d'efficacité obtenus en interne grâce à la décentralisation, la dévolution et la délégation de pouvoirs peuvent améliorer la qualité et la portée de la couverture géographique. L'utilisation d'une approche plus proactive pour évaluer systématiquement la demande des pays et exploiter et gérer plus intelligemment les connaissances et les ressources humaines de l'Organisation permettrait de compléter et de renforcer les efforts déployés pour définir la présence de la FAO de façon optimale.

#### **Section 6. Possibilités de changement dans la région Asie et Pacifique:**

13. Le chapitre final présente certaines possibilités de changement. Il décrit précisément les facteurs déterminants, tant externes qu'internes, qui sont susceptibles d'influer sur le contexte de la coopération internationale et sur le modèle opérationnel de la FAO au niveau des pays. Il souligne également l'importance vitale de la présence dans les pays et la nécessité d'interagir et de dialoguer en permanence avec les États Membres.
14. J'approuve pleinement les propositions générales de changement qui sont formulées dans le document et qui sont en cours dans toutes les régions.

*«Les bureaux de pays présentant des caractéristiques très diverses, il est proposé, de manière générale, de prendre en considération le degré de complexité de la gestion et les responsabilités qui incombent aux bureaux de pays, et de différencier les décisions de gestion en fonction des niveaux hiérarchiques (classes) et des effectifs de ces bureaux. Il est également proposé qu'au-dessus d'un certain niveau d'exécution (par exemple le seuil de 8 millions d'USD utilisé dans les tableaux), les bureaux feront l'objet d'une attention particulière. En dessous d'un certain seuil, disons 1 million d'USD, et en prenant dûment en considération les autres responsabilités qui incombent à certains bureaux (voir ci-dessus), certains des pays affichant un taux d'exécution faible pourraient demander d'être couverts par une accréditation multiple et donc perdre leur Représentant de la FAO résident, ou prendre d'autres décisions concernant la structure des effectifs du bureau.*

- *Ces pays pourraient également déclasser le poste d'un nouveau Représentant de la FAO en donnant la préférence à des assistants expérimentés, recrutés sur le plan national, du Représentant de la FAO et en attendant d'avoir des responsabilités liées au personnel recruté sur le plan international. .... Une autre option pourrait consister à détacher des fonctionnaires techniques existants, qui feraient fonction de Représentants de la FAO, mais qui travailleraient essentiellement dans le domaine technique, en collaboration avec l'équipe multidisciplinaire sous-régionale, tout en exécutant (si possible) le programme mené dans le pays. Le détachement pourrait être plus ou moins long selon les besoins du pays concerné. Cet arrangement diffère de celui des fonctionnaires techniques détachés qui, malgré leur titre, fournissaient généralement peu d'appui technique aux autres pays, car ils étaient trop pris par leur*

*fonction de Représentant de la FAO. Compte tenu du faible volume de travail réalisé dans un certain nombre de pays où l'intérêt des donateurs est également faible, une telle possibilité peut être prometteuse, à condition que les fonctionnaires techniques soient suffisamment motivés et liés au réseau technique de la région et sous-région.*

- *Un autre changement plus général concerne les coordonnateurs sous-régionaux, qui ont récemment été chargés de superviser les Représentants de la FAO dans l'aire géographique qu'ils couvrent. Cette possibilité avait été utilisée, de façon plus informelle, pour l'Afrique, qui compte un grand nombre de Représentants de la FAO dans la région, mais elle n'avait jamais été officialisée. Comme on le verra ci-dessous, le Représentant de la FAO proposé pour la Papouasie-Nouvelle-Guinée dépendrait hiérarchiquement du Coordonnateur sous-régional pour le Pacifique, et un ou plusieurs fonctionnaires sous-régionaux de SAP seraient détachés afin de travailler dans ce bureau.*
- *Un autre changement plus général consisterait, d'une part, à donner la priorité à la présence dans les pays à déficit vivrier à faible revenu et au soutien du Programme ordinaire à ces pays, et d'autre part à appliquer de plus en plus la formule du partage des coûts aux bureaux situés dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure ou à revenu élevé. C'est déjà le cas dans certains pays bénéficiant de ressources importantes provenant des fonds fiduciaires unilatéraux, notamment en Amérique latine (voir ci-dessous), mais cette possibilité pourrait être étendue. De même, en raison de leur vulnérabilité au changement climatique, les petits États insulaires en développement (PEID), en particulier ceux qui se trouvent dans le Pacifique, méritent d'être traités en priorité.*
- *Il faut dans tous les cas de figure que l'ampleur et la portée de la présence de la FAO dans un pays soient déterminées avec souplesse et rapidité, en tenant compte de la situation économique du pays, de l'existence ou de la probabilité d'une situation de crise, et de l'emplacement et de la solidité des autres partenaires. »*

15. J'approuve également tous les arguments justifiant les changements, ainsi que les propositions de changement visant spécifiquement la région Asie-Pacifique, tels qu'ils sont présentés dans le présent document. Ces éléments sont très complets et couvrent toutes les recommandations formulées dans l'évaluation de la région Asie et Pacifique:

*« Les bureaux de la FAO en Asie et dans le Pacifique présentent à l'évidence un certain nombre des caractéristiques souhaitées examinées ci-dessus. Bangkok, qui est la plaque tournante du transport aérien de la région, héberge la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) ainsi que d'autres bureaux régionaux d'organisations du système des Nations Unies. Le réseau des bureaux de pays est bien implanté, fournit des volumes de prestations très divers et présente d'autres caractéristiques qui semblent adaptées aux contextes des pays. Le bureau SAP, situé à Apia (Samoa), fournit des services à une sous-région clairement définie.*

*Plusieurs bureaux de pays ont été renforcés ces dernières années en tenant compte, dans une large mesure, des recommandations issues de l'évaluation de la décentralisation dans cette région. Les mesures ont consisté notamment à étoffer les effectifs des bureaux de la Papouasie-Nouvelle-Guinée, de la République populaire démocratique de Corée et de la Mongolie en ajoutant des fonctionnaires recrutés sur le plan international dont les postes sont financés par des contributions fixées (voir plus haut). Des Assistants du Représentant de la FAO ont été affectés à deux pays (Tonga et Vanuatu) et des accords ont été conclus avec les pays hôtes pour transférer un Assistant aux Îles Salomon et un aux Îles Fidji. Des discussions sont en cours avec la République de Corée et la Malaisie pour ouvrir des bureaux de liaison et de partenariat.*



*Le rapport d'évaluation de la décentralisation dans la région Asie et Pacifique indiquait cependant que la couverture géographique est un problème important dans le Pacifique, car la sous-région compte de nombreux pays (14) et couvre une immense superficie. Cette complexité constitue une charge considérable pour le personnel en poste à Samoa. Il est donc prioritaire de procéder à des ajustements à la sous-région, ce qui était déjà souligné dans le rapport d'évaluation régionale.*

*Il faut notamment redéfinir l'éventail des compétences du bureau sous-régional dans le cadre du renforcement des capacités et de l'extension de la couverture géographique. Un poste supplémentaire pour l'économie et la statistique a été inscrit au PTB 2016-2017 et un poste supplémentaire de classe P-5 a été récemment créé, pourvu par un fonctionnaire transféré du Siège dans le cadre de la politique de mobilité. Un autre fonctionnaire des pêches sera bientôt transféré du Siège à Samoa et d'autres changements suivront, notamment la création de nouveaux postes pour l'égalité hommes-femmes et la résilience. Globalement, les changements concernant l'éventail des compétences, qui sont certes importants pour le programme sous-régional, sont traités à part et ne sont pas inclus dans les propositions concernant la couverture géographique en tant que telle.*

*D'ici la fin de 2015, la FAO aura une présence physique dans six pays de la sous-région Pacifique (Vanuatu, Îles Salomon, Fidji, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Samoa et Tonga). L'Organisation sera donc présente dans les quatre pays mélanésiens (les quatre premiers énumérés) et dans deux des six pays polynésiens (Samoa et Tonga) mais pas dans les cinq pays micronésiens (Îles Marshall, Nauru, Kiribati, Palau et États fédérés de Micronésie).*

*La Papouasie-Nouvelle-Guinée, qui a des liens évidents avec l'Asie et le Pacifique, est censée jouer un rôle plus important dans le soutien aux petits pays. Elle appuie déjà les activités de restauration des mangroves à Samoa, Tuvalu et Tonga et a récemment annoncé un nouveau programme de 150 millions d'USD visant à appuyer les pays du Pacifique. Elle est également beaucoup plus proche de certains pays relevant du bureau SAP.*

*À la lumière de ce qui précède, les changements proposés pour le Pacifique sont les suivants:*

*- Transformer le bureau de la FAO en Papouasie-Nouvelle-Guinée en Représentation de la FAO à part entière;*

*- Veiller à ce que le Représentant de la FAO pour la Papouasie-Nouvelle-Guinée soit accrédité afin de couvrir Vanuatu et les Îles Salomon, qui sont à proximité. Il s'agirait du premier exemple de réduction du nombre de pays accrédités dans le Pacifique couverts par le Coordonnateur sous-régional, une recommandation qui figure dans le rapport d'évaluation du Bureau pour l'Asie et le Pacifique et qui n'a jamais été mise en œuvre jusqu'ici. Le Représentant de la FAO pour la Papouasie-Nouvelle-Guinée dépendrait hiérarchiquement du Coordonnateur sous-régional de SAP, comme dans d'autres régions.*

*- Détacher un fonctionnaire chargé des forêts (SAP) auprès de la Papouasie-Nouvelle-Guinée, et envisager de faire la même chose pour un fonctionnaire chargé des pêches, selon les demandes.*

*- Pour surmonter l'isolement de la région Pacifique Nord, il est proposé de créer un poste d'Assistant du Représentant de la FAO (Programme) dans un des pays micronésiens. Ce fonctionnaire fournirait, au minimum, un support aux utilisateurs à Palau et aux Îles Marshall. Il pourrait être envisagé que l'Assistant du Représentant*

*de la FAO soit installé dans le bureau auxiliaire du Secrétariat général de la Communauté du Pacifique (SPC) dans les États fédérés de Micronésie. »*

16. Pour conclure, je considère que le document complète parfaitement la série de documents de la FAO sur la couverture géographique des bureaux. Surtout, il fournit une analyse équilibrée des différentes dimensions de cette question complexe en s'appuyant sur des données empiriques et les conclusions des cinq évaluations régionales. Il servira sans aucun doute de base objective et tangible aux débats qui auront lieu au plus haut niveau de la FAO sur les politiques à adopter dans ce domaine.

## Europe et Asie centrale

### Observations communiquées par le responsable de l'équipe chargée de l'évaluation des bureaux décentralisés en Europe et Asie centrale

1. La section 3 du présent document, qui expose les caractéristiques des bureaux de pays, est un complément des plus utiles dans le sens où les informations fournies dans les divers tableaux et annexes donnent une vision beaucoup plus large et nuancée des nombreux facteurs qui influent sur les liens entre les États Membres de la FAO et le Secrétariat tels qu'ils sont incarnés dans les bureaux nationaux, sous-régionaux et régionaux. La grande diversité de ces facteurs, et les différentes façons dont ils ont évolué au cours des 50 dernières années, mènent inévitablement à la conclusion que l'emplacement, la structure et la portée de ces bureaux ne peuvent pas être considérés comme étant fixés une fois pour toutes et que ces éléments doivent être « réexaminés périodiquement (un exercice biennal sur deux?) » tel qu'il est proposé dans la dernière phrase du troisième paragraphe de la section VI sur les possibilités de changement.
2. Le résumé de l'évaluation du bureau régional, sous-régional et national en Europe et Asie centrale (pages 10-12 du document) reflète fidèlement les diverses observations et considérations faites par l'équipe d'évaluation. [Il existe quelques petites différences dans la numérotation des points. En effet, deux paragraphes étant numérotés «iv.», le second devrait logiquement porter le numéro «v.». Le numéro «vi.», qui apparaît à la fin de la première ligne du dernier alinéa du paragraphe «vi.», est inutile; et le paragraphe xiv. est en quelque sorte devenu le paragraphe «Siv.»] La relecture de ces observations et considérations montre de manière frappante qu'elles restent valables et pertinentes, et que certaines évolutions qui ont eu lieu ensuite dans la région confirment la phrase prudente et judicieuse figurant dans le premier paragraphe de la section 6.3 selon laquelle «la configuration idéale des bureaux régionaux et sous-régionaux pour y parvenir est moins claire et il existe plusieurs alternatives concurrentes qui présentent des avantages et des inconvénients.»
3. L'équipe d'évaluation se réjouit que la Direction de la FAO ait agi rapidement et efficacement en nommant des Représentants de la FAO, recrutés sur le plan international, au Kirghizistan et au Tadjikistan, et qu'un accord complet ait été conclu concernant les nouveaux bureaux de liaison et de partenariat en Azerbaïdjan et au Kazakhstan. La proposition de renforcer le bureau de l'Ouzbékistan en nommant un Représentant de la FAO recruté sur le plan international est chaleureusement accueillie. La création d'un bureau de liaison à Moscou est également une bonne nouvelle.
4. Il serait intéressant de savoir si l'ancien système de correspondants nationaux a bien été supprimé.
5. La formulation concernant le Bureau régional à Budapest («continuer à l'utiliser comme base pour le bureau régional») et un transfert éventuel d'un ou plusieurs fonctionnaires à d'autres bureaux dans la région correspond probablement à une approche analogue à celles qui sont proposées pour les bureaux régionaux à Accra et Santiago du Chili et qui semblent pratiques et judicieuses.
6. Enfin, l'approche décrite dans la dernière phrase de l'option 1 («il serait prudent d'observer... en ce qui concerne les bureaux REU et SEC») semble très appropriée et il faut espérer qu'elle sera approuvée par les États Membres à tous les niveaux de consultation.