

Février 2013



منظمة الأغذية  
والزراعة للأمم  
المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food and  
Agriculture  
Organization  
of the  
United Nations

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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones Unidas  
para la  
Alimentación y la  
Agricultura

## COMITE DU PROGRAMME

**Cent treizième session**

**Rome, 18-22 mars 2013**

**Suivi de l'évaluation du Bureau régional de la FAO pour le Proche-Orient  
et du Bureau sous-régional de la FAO pour l'Afrique du Nord**

Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:  
M. Abdessalam Ould Ahmed  
Sous-Directeur général/Représentant régional, Bureau régional pour le Proche-Orient  
Tél: 0020 2333 16000

Mme Yuriko Shoji  
Directeur du Bureau de l'appui à la décentralisation  
Tél: 0039 06570 56619

*Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires. La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur internet, à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org)*

## Résumé

L'évaluation des bureaux régionaux et sous-régionaux au Proche-Orient a été présentée à la cent sixième session du Comité du Programme (21-25 mars 2011). Le Comité a salué la qualité de cette évaluation, qui formulait treize recommandations. La réponse de la Direction, préparée par le secrétariat, a réservé un accueil favorable à l'évaluation: neuf recommandations sur douze étaient acceptées, une était partiellement acceptée et deux étaient considérées comme destinées aux Membres de l'Organisation.

Dans le cadre de la nouvelle conception de la structure et du fonctionnement des bureaux décentralisés, un document récapitulatif des questions posées par la décentralisation au Proche-Orient, et comprenant également des propositions de mesures de suivi des recommandations de l'Évaluation, a été élaboré et présenté à la trente et unième session de la Conférence régionale de la FAO pour le Proche-Orient, en mai 2012 (NERC/12/3 Rev.1). La plupart des recommandations de l'Évaluation ont été présentées dans le document CL144/15 *Structure et fonctionnement du Réseau de Bureaux décentralisés*, qui a été approuvé par la cent quarante-quatrième session du Conseil, en juin 2012, et reste le principal document de référence pour la politique de décentralisation de la FAO.

Conformément à la politique de l'Organisation en matière d'évaluations, le présent rapport fait le point sur la mise en œuvre des mesures indiquées dans la réponse de la direction. Il résume les progrès accomplis au cours des deux dernières années et décrit les principales mesures mises en œuvre.

Des progrès importants ont été enregistrés en ce qui concerne les éléments d'action de la Réponse de la Direction, et des améliorations concrètes sont observées. D'autres progrès sont attendus en 2013-2015 sur des questions concernant: la structure des bureaux décentralisés au Proche-Orient; le renforcement des capacités des bureaux de pays; l'état d'avancement du processus d'intégration des activités de développement, de relèvement et d'assistance d'urgence; ainsi que la promotion et la mise en œuvre concrète du Fonds fiduciaire solidaire pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord.

### *Indications que le Comité du Programme est invité à donner*

Le Comité du programme souhaitera peut-être prendre note des progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations issues de l'Évaluation stratégique et donner son avis concernant le rapport sur la suite à donner à cette évaluation.

### *Introduction*

1. L'évaluation des bureaux régionaux et sous-régionaux au Proche-Orient<sup>1</sup> a été présentée à la cent sixième session du Comité du Programme (21-25 mars 2011). Le Comité a salué la qualité de cette évaluation, qui formulait treize recommandations.
2. La réponse de la Direction<sup>2</sup>, préparée par le Secrétariat, a réservé un accueil favorable à l'évaluation: neuf recommandations sur douze étaient acceptées, une était partiellement acceptée et deux étaient considérées comme destinées aux Membres de l'Organisation.
3. Les recommandations de la présente Évaluation ont été examinées en tenant compte des recommandations pertinentes émanant des évaluations précédentes de la programmation par pays

---

<sup>1</sup> PC 106/5 – FC 138/22

<sup>2</sup> PC 106/5 – FC 138-22 Sup.1

(2010), des capacités opérationnelles dans les situations d'urgence (2010) et des activités en matière de renforcement des capacités en Afrique (2010).

4. Un groupe de travail interdépartemental a été établi en 2011 pour assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'Évaluation relative au Proche-Orient. Le groupe de travail a présenté les actions qui étaient nécessaires pour mettre en œuvre les recommandations, notamment: i) la planification, la définition des priorités et la mobilisation de ressources, ii) le renforcement de la structure et des capacités du réseau de bureaux décentralisés dans la région, iii) la dotation en effectifs et la composition des compétences, et iv) l'efficacité des commissions et des réseaux techniques régionaux. Le document *Questions relatives à la décentralisation, y compris la couverture du Bureau régional pour le Proche-Orient, Plan d'action immédiate pour l'application des recommandations relatives à l'évaluation des bureaux régionaux et sous-régionaux de la FAO pour le Proche-Orient*<sup>3</sup>, qui résume les questions liées à la décentralisation au Proche-Orient, notamment le suivi des recommandations de l'Évaluation, a été présenté à la trente et unième session de la Conférence régionale de la FAO pour le Proche-Orient, en mai 2012.

5. Tenant compte des informations en retour communiquées par les conférences régionales sur les questions de décentralisation, le Conseil, à sa cent quarante-quatrième session, a accueilli favorablement l'essentiel du document CL 144/15, *Structure et fonctionnement du Réseau de Bureaux décentralisés*, qui est le principal document de référence pour la politique de décentralisation de la FAO.

6. Le présent rapport fait le point sur la mise en œuvre des recommandations de l'Évaluation, en indiquant les réalisations effectives, les défis à relever et la voie à suivre.

### Réalisations

7. La politique de décentralisation de l'Organisation a beaucoup facilité le suivi des recommandations de l'Évaluation. Comme le souligne la Direction dans sa Réponse, les principales recommandations de l'Évaluation ont nécessité de prendre des mesures à quatre niveaux: national, sous-régional, régional et général. Les réponses détaillées de la Direction à chacune des recommandations figurent dans le tableau matriciel. On trouvera ci-dessous les caractéristiques des principales mesures prises.

8. ***Au niveau national (recommandations 1 à 3).*** Le renforcement des cadres de programmation par pays (CPP) est considéré comme un élément essentiel du processus de décentralisation et la mesure la plus importante prise pour répondre à l'Évaluation. Suite aux nouvelles directives les concernant, des CPP ont été élaborés pour 16 pays sur les 19 pays de la région, et trois sont prévus pour 2013. En outre, la mise en place du Bureau sous-régional pour les États membres du Conseil de coopération du Golfe et le Yémen (SNG) et le renforcement des effectifs du Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord (SNE) a permis d'améliorer l'accès des pays aux compétences techniques de la FAO.

9. ***Au niveau sous-régional (recommandations 4 et 5).*** Conformément à la politique de décentralisation, des efforts importants ont été consentis pour que les deux bureaux sous-régionaux au Proche-Orient soient davantage axés sur le terrain. Des cadres des priorités ont été élaborés pour les sous-régions et l'Équipe multidisciplinaire sous-régionale pour l'est du Proche-Orient a été intégrée au sein du Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (RNE), conformément à la recommandation de l'Évaluation selon laquelle «il faudrait autoriser au maximum deux bureaux décentralisés de la FAO par pays».

10. ***Au niveau régional (recommandations 6 et 7).*** Dans le cadre de la politique de décentralisation, le bureau régional est un pôle opérationnel qui assure un soutien administratif et de gestion général ainsi qu'une coordination stratégique aux bureaux décentralisés de la région, ce qui suppose notamment d'employer le personnel et les ressources de la façon la plus efficiente. Dans ce schéma, le sous-directeur général/représentant régional est responsable du réseau des représentants de la FAO.

---

<sup>3</sup> NERC/12/3 Rev.1

11. Les priorités de la région du Proche-Orient ont été révisées et approuvées par la trente et unième session de la Conférence régionale pour le Proche-Orient. Le Cadre régional des priorités pour le Proche-Orient sera actualisé au début de 2013 sur la base du Cadre stratégique révisé et du nouveau Plan à moyen terme, et à la lumière des recommandations de la trente et unième session de la Conférence régionale pour le Proche-Orient et des cadres nationaux des priorités récemment élaborés.

12. Les compétences techniques et les ressources du Bureau régional ont été renforcées et des postes supplémentaires du cadre organique ont été créés en 2012 dans les domaines de la stratégie et de la planification, du développement des partenariats, de la parité hommes-femmes et des ressources humaines. La composition des compétences et les priorités régionales devraient être affinées pour 2013, notamment en créant un nouveau poste technique dans le domaine de la gestion des parcours. En outre, les compétences techniques du Bureau régional ont été simplifiées et organisées en quatre groupes thématiques afin d'établir des synergies entre les domaines techniques de façon à améliorer considérablement le travail en collaboration et l'interdisciplinarité.

13. **Recommandations générales (recommandations 8 à 12).** Les plus importantes sont celles qui sont liées aux activités d'urgence et au fonds fiduciaire régional. Dans le cadre du processus en cours d'intégration du développement, du relèvement et de l'assistance d'urgence, les responsabilités budgétaires ont été transférées à tous les pays de la région, sauf le Soudan (le transfert est prévu en mars 2013) et la Syrie. En ce qui concerne le fonds fiduciaire régional, la trente et unième session de la Conférence régionale pour le Proche-Orient a adopté une proposition d'en créer un pour faire progresser la sécurité alimentaire dans la région. Une version plus élaborée de la proposition intitulée «Fonds fiduciaire solidaire pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord» a été communiquée par le Directeur général aux ministres de l'agriculture de la région en décembre 2012.

14. Les recommandations mises en œuvre ont produit certains résultats et on observe certains signes d'amélioration, notamment l'intensification et l'amélioration du dialogue entre les membres de la région et la FAO, l'utilisation progressive du Cadre régional des priorités comme document de référence pour la FAO au Proche-Orient, et le rôle renforcé de chef de file que la FAO joue dans la région dans les domaines de l'alimentation et de l'agriculture.

15. En réponse à la recommandation du Comité du programme à sa cent sixième session, le document de la Conférence régionale pour le Proche-Orient sur la décentralisation dans la région a fourni des informations sur la représentation actuelle des membres au sein du Conseil, du Bureau régional pour le Proche-Orient et de la Conférence régionale pour le Proche-Orient. Les délégués à la trente et unième session de la Conférence régionale pour le Proche-Orient ont noté que la représentation actuelle présentait des avantages et qu'elle pouvait permettre de favoriser la coopération interrégionale. Ils ont donc recommandé de ne rien changer à la représentation actuelle des membres.

## I. Enjeux et voie à suivre

16. Consciente des liens étroits existant entre le suivi de cette Évaluation et le processus de décentralisation en cours, la Direction considère que le succès de l'application des recommandations de l'Évaluation, en particulier celles qui sont à long terme, dépend essentiellement: i) des synergies avec les processus de changement transformationnel en cours; ii) de la mise en œuvre du Plan à moyen terme 2014-2017 et du Plan de travail et budget 2014-2015; et iii) de l'appui que les pays de la région fourniront au Fonds fiduciaire solidaire pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord.

17. Les domaines suivants sont ceux dans lesquels des progrès sont attendus en 2013-2015: i) renforcement des capacités et amélioration des résultats des bureaux de pays; ii) promotion et concrétisation du Fonds fiduciaire solidaire pour le Proche-Orient; et iii) progression du processus en cours d'intégration du développement, du relèvement et des opérations d'urgence.

18. La Direction continuera à mettre en œuvre les mesures de suivi des recommandations de l'Évaluation en s'appuyant sur les changements transformationnels, y compris la politique de décentralisation. Les recommandations concernées sont les suivantes: i) actualiser les priorités sous-régionales et régionales pour qu'elles correspondent aux priorités nationales telles qu'elles figurent dans les cadres nationaux des priorités, et les aligner sur les nouveaux objectifs stratégiques et plans d'action; ii) affiner la composition des compétences techniques dans la région en fonction de ces

priorités; et iii) renforcer les capacités et rationaliser les équipes opérationnelles et techniques conformément aux nouveaux objectifs stratégiques.

***Indications que le Comité du Programme est invité à donner***

19. Le rapport de suivi est soumis au Comité pour information.

**Matrice de la réponse de la Direction à l'évaluation du Bureau régional de la FAO pour le Proche-Orient et du Bureau sous-régional de la FAO pour l'Afrique du Nord**

Recommandations de l'Évaluation	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures
<p><b>Rec. 1:</b> Il faut donner aux représentants de la FAO les outils et ressources nécessaires pour qu'ils puissent incarner la FAO au niveau national. À cette fin, les capacités des représentants de la FAO devraient être renforcées comme suit:</p> <p><b>1a.</b> Faciliter l'accès des représentants de la FAO aux compétences de l'Organisation en plaçant ces capacités aussi près que possible des pays (c'est-à-dire au niveau sous-régional).</p>	<p align="center"><b>Au niveau des pays</b></p> <p><b>1a.</b> Poursuivre également l'action 3.83 du PAI dans le cadre du Plan de gestion pour le Proche-Orient.</p>	<p>Le Bureau sous-régional pour les États membres du Conseil de coopération du Golfe et le Yémen (SNG) a été mis en place. Il est désormais pleinement opérationnel et 6 postes techniques du cadre organique ont été pourvus. Le Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord (SNE) a été doté d'un poste supplémentaire de spécialiste de la production végétale et de la protection des plantes, et le poste de fonctionnaire administratif recruté sur le plan national a été converti en poste de chargé de la communication.</p>	<p>L'accès des représentants de la FAO aux compétences techniques de la FAO a été considérablement amélioré.</p>
<p><b>1b.</b> Accroître les ressources hors personnel mises à la disposition des représentants de la FAO. Ces ressources devraient être adaptées aux besoins identifiés par les représentants à l'étape de la planification des activités. Contrairement au mécanisme du PCT, elles devraient être allouées en totalité au début de l'exercice biennal, sans condition préalable.</p>	<p><b>1b.</b> À envisager pendant l'ajustement et/ou la mise en œuvre du PTB 2012-13.</p>	<p>Les représentants de la FAO opèrent dans le cadre du PTB 2012-13 après prise en compte des autres ajustements, avec des ressources allouées et contrôlées par le Bureau régional. Les remboursements des dépenses d'appui ont été ajustés pour tenir compte des nouvelles responsabilités opérationnelles relatives aux projets d'urgence.</p>	<p>Limité, en attendant la mise en œuvre des nouvelles méthodes de travail en 2014-2015.</p>
<p><b>1c.</b> S'attaquer aux problèmes, qui durent depuis longtemps, liés au personnel (notamment le perfectionnement du personnel et les perspectives de carrière) et réviser les descriptions de poste et les compétences du personnel recruté sur le plan national afin d'améliorer le moral des collaborateurs et de mieux aligner les compétences du personnel des Représentations de la FAO sur leur nouveau mandat. Cela suppose de mettre en</p>	<p><b>1c.</b> Traiter de façon suivie les questions liées au personnel des Représentations de la FAO.</p>	<p>Dans le Bureau RNE et plusieurs représentations, les intitulés de poste ont été changés et les descriptions de poste ont été mises à jour en concertation avec le Bureau des ressources humaines. La politique de rotation du personnel instaurée à la FAO est volontaire.</p>	<p>Les produits fournis dans le cadre des programmes opérationnels et techniques sont de meilleure qualité et livrés dans les délais, et l'environnement de travail est amélioré.</p>

Recommandations de l'Évaluation	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures
<p>place une politique de mobilité et de rotation du personnel (voir la recommandation 9b).</p> <p><b>1d.</b> Embaucher un troisième fonctionnaire recruté sur le plan national pour absorber la charge de travail croissante liée à la planification stratégique, aux partenariats et à la mobilisation de ressources au niveau national en donnant la priorité aux pays les plus démunis et à ceux qui bénéficient de grands programmes de la FAO.</p>	<p><b>1d.</b> Préparer des propositions budgétaires et le Plan de gestion pour le Proche-Orient.</p>	<p>Conformément à la politique de décentralisation de l'Organisation, un troisième cadre recruté sur le plan national pourrait être embauché, selon la taille du programme de terrain et les remboursements des frais d'appui opérationnels et administratifs qui s'y rattachent dans les pays les moins avancés (Mauritanie, Soudan et Yémen).</p>	<p>Meilleur suivi du programme et de la situation financière, et amélioration attendue du processus de soumission de rapports, en interne et aux donateurs.</p>
<p><b>1e.</b> Accélérer le développement et le déploiement des outils financiers web (pour l'accès à Oracle) et des infrastructures TIC nécessaires.</p>	<p><b>1e.</b> Poursuivre le Projet 11b du PAI.</p>	<p>Le nouveau poste créé de chargé de la planification stratégique et des partenariats a pour but d'aider les représentants de la FAO dans ces domaines.</p> <p>La mise en service du système SMGR dans le Bureau RNE et au Liban a été achevée.</p> <p>La mise en service dans les bureaux de pays est prévue entre février et mai 2013.</p>	
<p><b>Rec. 2:</b> Renforcer la position du représentant de la FAO en tant que responsable principal, pour le compte de la FAO, de toutes les activités conduites dans le pays et, notamment:</p> <p><b>2a.</b> Donner un rôle de chef de file aux représentants de la FAO en ce qui concerne l'élaboration des cadres nationaux des priorités. Ces cadres devraient être préparés en élargissant la base des parties prenantes et en fixant une durée limite de quatre à cinq ans. En préparant les cadres nationaux des priorités, les représentants de la FAO devraient impliquer d'autres parties que les ministères concernés (y compris les ministères de la planification et des finances), notamment des acteurs gouvernementaux clés et des partenaires non gouvernementaux tels que les donateurs et les</p>	<p>Partiellement acceptée.</p> <p><b>2a.</b> Préparer des directives sur les cadres nationaux des priorités.</p>	<p>Les représentants de la FAO ont un rôle de chef de file dans l'élaboration des cadres nationaux des priorités (CPP), et des CPP ont été formulés pour 16 pays sur 19 pour 2012-2013.</p>	<p>Meilleure définition des priorités des pays et de l'assistance de la FAO.</p>

Recommandations de l'Évaluation	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures
<p>organisations de la société civile. Conformément aux recommandations de l'évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO, la portée des cadres nationaux des priorités devrait être élargie afin d'inclure toutes les activités de l'Organisation, y compris les activités d'urgence et de relèvement. Les cadres nationaux des priorités serviraient progressivement de point d'entrée pour établir ou renforcer des partenariats stratégiques avec des donateurs, des organismes spécialisés dans le développement et des initiatives conduites par l'ONU.</p> <p><b>2b.</b> Élargir les délégations de pouvoir aux représentants de la FAO afin qu'ils puissent recevoir des fonds, procéder à des achats locaux, signer des lettres d'accord et approuver des projets de terrain au moins au niveau le plus élevé d'autres organismes techniques et organisations de l'ONU opérant dans la région.</p>	<p><b>2b.</b> Préparer le Manuel du Programme de terrain. Poursuivre le Projet 9 du PAI.</p>	<p>La section 507 du Manuel, «Lettres d'accord», et la section 502, «Achats de biens, exécution de travaux et prestations de services» ont été révisées afin d'intégrer des pratiques optimales en matière d'achats et de renforcer les délégations de pouvoir aux bureaux décentralisés tout en améliorant l'obligation redditionnelle et les contrôles internes.</p> <p>Les projets financés par les fonds fiduciaires peuvent être approuvés par le représentant de la FAO jusqu'à un montant maximum de 200 000 USD. Les propositions pour relever ce seuil à 500 000 USD sont en cours d'examen. Conformément aux orientations des organes directeurs, cela suppose de mettre en place un cadre des responsabilités qui soit cohérent dans l'ensemble de l'Organisation, et de renforcer, le cas échéant, les contrôles internes.</p>	<p>Les pouvoirs délégués aux termes des lettres d'accord et des achats correspondent désormais aux capacités des bureaux de pays. L'autonomie et l'obligation redditionnelle des bureaux de pays sont renforcées.</p>
<p><b>2c.</b> Mettre en place un module de formation spécifique pour les représentants de la FAO</p>	<p><b>2c.</b> Mettre en œuvre le plan de formation.</p>	<p>Plusieurs modules de formation ont été élaborés et déployés sur demande dans le</p>	<p>Capacités de planification stratégique et de direction des</p>



Recommandations de l'Évaluation	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures
<p> récem ment nommés afin d'améliorer leurs capacités de conduire des processus de programmation par pays.</p>		<p>cadre du programme d'apprentissage intégré pour une programmation par pays efficace qui comprend les quatre composantes de la programmation par pays de la FAO: 1) le Cadre de programmation par pays; 2) la mobilisation des ressources 3) le plan de travail par pays; et 4) le cycle de projets.</p>	<p>représentants de la FAO.</p>
<p><b>2d.</b> Réviser les compétences requises pour les futurs représentants de la FAO en donnant une priorité spéciale à la planification stratégique, aux compétences en matière de programmation et à l'expérience.</p>	<p><b>2d.</b> Poursuivre le Projet 14 du PAI.</p>	<p>Les profils de compétences de tous les postes de la FAO (y compris ceux des représentants de la FAO) sont actuellement révisés dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un nouveau cadre des compétences de l'Organisation.</p>	<p>Le nombre des représentants de la FAO ayant les compétences appropriées et une expérience antérieure (y compris avec la FAO) de la programmation stratégique est en augmentation.</p>
<p><b>2e.</b> Compte tenu de la diversité des compétences requises, les représentants de la FAO ne devraient exécuter que des fonctions liées au mandat de représentation qu'ils exercent pour leur(s) pays d'accréditation.</p>	<p><b>2e.</b> Préparer le Plan de gestion pour le Proche-Orient.</p>	<p>Partiellement accepté, compte tenu du processus de décentralisation en cours.</p>	
<p><b>Rec. 3:</b> Rationaliser la présence de la FAO sur le terrain: <b>3a.</b> 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.</p>	<p><b>3a.</b> Préparer le Plan de gestion pour le Proche-Orient.</p>	<p>L'Équipe multidisciplinaire pour l'est du Proche-Orient a été fusionnée avec le Bureau régional au Caire (RNE).</p>	<p>Renforcement des capacités techniques du Bureau RNE.</p>
<p><b>3b.</b> 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.</p>	<p><b>3b.</b> Préparer le Plan de gestion pour le Proche-Orient.</p>	<p>Le système du détachement des fonctionnaires techniques doit être évalué et des formes plus efficaces de présence de la FAO doivent être examinées.</p>	<p>Les dispositifs de couverture nationale correspondent mieux aux besoins, à la capacité de contribuer et aux intérêts de la coopération Sud-Sud des pays intéressés.</p>
<p><b>3c.</b> La FAO devrait utiliser davantage les arrangements facilitant sa présence sur le terrain, comme l'accréditation multiple (avec l'aide, dans</p>	<p><b>3c.</b> Préparer le Plan de gestion pour le Proche-Orient.</p>		<p>Les dispositifs de couverture nationale correspondent mieux aux besoins, à la capacité de</p>

Recommandations de l'Évaluation	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures
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.			contribuer et aux intérêts de la coopération Sud-Sud des pays intéressés.
<b>Au niveau sous-régional:</b>			
<b>Rec. 4:</b> 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. À ce titre, ils devraient:			
<b>4a.</b> Être axés sur le terrain et équipés pour fournir un appui technique rapide aux représentants de la FAO et à leurs homologues dans la sous-région.	<b>4a.</b> Préparer le Plan de gestion pour le Proche-Orient.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les directives du PCT réaffirment le principe selon lequel les bureaux sous-régionaux sont les premiers points de contact.</li> <li>- Les ressources hors personnel du Bureau SNE et de l'ancienne Équipe multidisciplinaire pour l'est du Proche-Orient ont été augmentées.</li> <li>- L'équipe technique multidisciplinaire du Bureau SNE a réalisé 39 missions dans les pays membres en 2012.</li> <li>- Le Bureau SNG est pleinement opérationnel et a réalisé 30 missions techniques pour appuyer des pays en 2012.</li> </ul>	Des bureaux de pays qui répondent mieux et plus vite à la demande.
<b>4b.</b> Être consultés avant que les représentants de la FAO ne demandent une assistance technique au niveau du Siège ou de la région. Dès que la demande a été examinée au niveau sous-régional, une demande conjointe pourrait être adressée à d'autres unités techniques du Siège et/ou du Bureau RNE.	<b>4b.</b> Réviser le Manuel du Programme de terrain.	La circulaire révisée de la FAO sur les responsabilités et les rapports hiérarchiques établit le principe de subsidiarité pour la fourniture des services d'appui technique de l'Organisation.	Une utilisation plus efficace et cohérente de l'expertise technique disponible.

Recommandations de l'Évaluation	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures
<p><b>4c.</b> Appuyer la préparation des cadres nationaux des priorités en coordination avec le Bureau RNE. Ces cadres pourront servir par la suite à identifier les priorités sous-régionales et à mettre en place les cadres sous-régionaux des priorités.<sup>4</sup></p>	<p><b>4c.</b> Réviser les cadres nationaux des priorités.</p>	<p>Les bureaux sous-régionaux ont joué le rôle de chef de file dans tous les PCT élaborés dans la région ou y ont participé.</p>	<p>Les cadres nationaux des priorités sont une base pour réviser les priorités sous-régionales et régionales.</p>
<p><b>4d.</b> Élaborer la réponse de la FAO aux priorités sous-régionales. À cet égard, la tenue de réunions sous-régionales au moins une fois par an, avec la participation des représentants nationaux, des Représentants de la FAO, des assistants-représentants de la FAO, du personnel du Bureau RNE et du Siège et des partenaires sous-régionaux, permettrait d'examiner le contenu des cadres sous-régionaux des priorités et les plans de travail sous-régionaux. L'objectif final de ces réunions serait d'améliorer la communication, d'établir des partenariats et de tirer parti des synergies à l'intérieur et à l'extérieur de la FAO, lesquelles sont des conditions préalables pour mobiliser efficacement des ressources.</p>	<p><b>4d.</b> Organiser des réunions sous-régionales.</p>	<p>Des réunions ont été organisées pour l'équipe multidisciplinaire sous-régionale, et pour la région dans son ensemble, avec la participation de tous les représentants de la FAO et de leurs assistants, ainsi que des représentants de RNE et du Siège.</p>	<p>Une meilleure coordination des programmes de travail au niveau sous-régional. Motivation des équipes.</p>
<p><b>Rec. 5:</b> 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.</p>			
<p><b>5a.</b> La composition des compétences des équipes techniques multidisciplinaires sous-régionales est définie dans les cadres sous-régionaux des priorités qui, à l'instar des cadres nationaux des priorités, devraient être examinés périodiquement.</p>	<p><b>5a.</b> Mettre en place les cadres sous-régionaux des priorités. Faire des propositions de composition des compétences en élaborant le PTB 2014-2015 courant 2013 (Bureaux SNG et SNO) et si possible courant 2011 pour le Bureau SNE.</p>	<p>La composition des compétences du Bureau SNE a été révisée en 2010-2011 pour refléter partiellement les priorités sous-régionales. L'Équipe multidisciplinaire pour l'est du Proche-Orient a été fusionnée avec le Bureau RNE pour obtenir une meilleure</p>	<p>Les programmes exécutés par le Bureau SNE et le Bureau SNG ont été mieux alignés sur les priorités sous-régionales.</p>

<sup>4</sup> Cadres sous-régionaux des priorités.

Recommandations de l'Évaluation	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures
<p><b>5b.</b> Un expert principal (de préférence sur les questions de politique) devrait être désigné chef de l'équipe technique multidisciplinaire sous-régionale. Outre son rôle d'expert, le chef d'équipe devrait être responsable de l'organisation et de la supervision des activités de ladite équipe. Il/elle ne devrait pas exercer d'autres fonctions non techniques (comme celles de représentant de la FAO pour le pays hôte).</p>	<p><b>5b.</b> Mettre en place les cadres sous-régionaux des priorités et réviser la composition des compétences y afférentes pour chaque cycle du PTB.</p>	<p>composition des compétences dans la région. La composition des compétences du Bureau SNG correspond aux principaux besoins de la sous-région. Une nouvelle révision de la composition des compétences des bureaux sous-régionaux est envisagée pendant la phase de planification opérationnelle du PTB 2014-2015. Les équipes multidisciplinaires sous-régionales sont dirigées par le Coordonnateur sous-régional.</p>	
<b>Au niveau régional:</b>			
<p><b>Rec. 6:</b> Dans le cadre du processus du PAI, le Bureau RNE est doté de plus grandes responsabilités et d'un pouvoir de décision accru. 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). Le rôle de RNE devrait donc évoluer pour suivre l'orientation en question. Son nouveau mandat devrait inclure les</p>			

Recommandations de l'Évaluation	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures
<p>attributions suivantes:</p> <p><b>6a.</b> 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.</p>	<p>Préparer le Plan de gestion pour le Proche-Orient.</p> <p><b>6a.</b> Préparer le Plan de gestion pour le Proche-Orient.</p>	<p>Conformément à la politique de décentralisation, le bureau régional est conçu comme un pôle opérationnel, il assure un soutien administratif et de gestion général au sein du réseau de bureaux régionaux décentralisés, ainsi qu'une coordination stratégique, ce qui suppose notamment d'employer le personnel et les ressources de la façon la plus efficiente. Dans ce schéma, le sous-directeur général/représentant régional est responsable du réseau des représentants de la FAO dans leur région. Il participe désormais à la sélection des représentants de la FAO et est chargé de l'évaluation des résultats de ces derniers et de leurs bureaux.</p>	<p>Rationalisation des mesures de suivi au niveau régional, et renforcement de l'obligation redditionnelle.</p>
<p><b>6b.</b> Le Bureau RNE devrait être chargé d'organiser l'appui technique et le suivi de la formulation des cadres nationaux des priorités et des cadres sous-régionaux des priorités ainsi que de l'assurance qualité de ces processus.</p>	<p><b>6b.</b> Préparer le Plan de gestion du Programme pour le Proche-Orient.</p>	<p>Le Guide pratique sur la formulation des cadres nationaux des priorités, publié en juillet 2012, donne aux bureaux régionaux le pouvoir de rationaliser l'ensemble du processus, y compris l'assurance de la qualité.</p>	<p>Amélioration de la coordination du travail technique dans la région.</p>
<p><b>6c.</b> Le Bureau RNE devrait continuer à conduire la préparation du cadre régional des priorités pour le Proche-Orient. Les cadres nationaux des priorités et les cadres sous-régionaux des priorités devraient progressivement former la base de la formulation du cadre régional des priorités pour le Proche-Orient. Les cadres régionaux des priorités serviraient graduellement de point d'entrée pour établir/renforcer des partenariats avec les donateurs, les organisations régionales et dans le cadre des initiatives conduites par le système des Nations Unies.</p>	<p><b>6c.</b> Préparer le cadre régional des priorités pour le Proche-Orient.</p>	<p>Les priorités régionales ont été révisées sur la base des cadres nationaux des priorités et des cadres sous-régionaux des priorités qui ont été récemment formulés dans la région, et elles ont été approuvées par la trente et unième session de la Conférence régionale pour le Proche-Orient. Le cadre régional des priorités sera de nouveau révisé à la lumière des cadres nationaux des priorités récemment révisés et du Cadre stratégique révisé.</p>	<p>Axer le travail de la FAO sur les domaines de ses objectifs stratégiques qui peuvent contribuer le plus aux priorités nationales ou (sous-) régionales.</p>

Recommandations de l'Évaluation	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures
<p><b>Rec. 7:</b> Le Bureau RNE devrait être soumis à un processus de réorganisation dans le cadre de la restructuration de la présence institutionnelle de la FAO dans la région.</p>			
<p><b>7a.</b> 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. La constitution de ces réseaux, qui auront une portée, des ressources et un mandat d'une durée limitée, améliorera l'efficacité des modalités de travail interne et aidera la FAO à fonctionner comme une seule et même organisation lorsqu'elle fournira une assistance technique dans la région.</p>	<p><b>7a.</b> Adopter la Circulaire sur les responsabilités et les rapports hiérarchiques révisée.</p>	<p>Le Bureau RNE a lancé le processus d'établissement de groupes thématiques régionaux en mettant en place quatre équipes techniques: i) assistance économique et sociale et aide aux politiques, ii) ressources naturelles et changement climatique, iii) agriculture et chaîne alimentaire, iv) coordination de programmes. Les discussions de l'Organisation sur les réseaux techniques liées à la mise en place du Cadre stratégique révisé en 2014 sont en cours.</p>	<p>Amélioration des connaissances et des échanges d'informations entre les bureaux nationaux, (sous-) régionaux et le Siège de la FAO.</p>
<p><b>7b.</b> La composition des compétences au sein du Bureau RNE devrait être alignée sur les nouvelles fonctions administratives, opérationnelles et techniques affectées au bureau.</p>	<p><b>7b.</b> Mettre en œuvre la révision de la composition des compétences.</p>	<p>La composition des compétences techniques de RNE a été renforcée par la fusion de l'Équipe multidisciplinaire pour l'est du Proche-Orient (SNO) avec le Bureau de RNE, et par la création de quatre postes de fonctionnaires chargés respectivement de la planification (1), des urgences (2) et des ressources humaines (1), qui viendront appuyer les capacités administratives et opérationnelles de RNE.</p>	<p>Meilleure articulation entre les besoins et les priorités en matière d'assistance et les capacités techniques de la FAO.</p>

Recommandations de l'Évaluation	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures
<p><b>7c.</b> L'aide d'un expert en gestion devrait être sollicitée pour appuyer les processus de gestion du changement en cours et des changements futurs.</p>	<p><b>7c.</b> Définir et recruter une aide extérieure pour la gestion du changement.</p>	<p>Évaluation réalisée par le personnel de la FAO.</p>	<p>Amélioration du fonctionnement de l'Organisation.</p>
<b>Recommandations d'ordre général</b>			
<p><b>Rec. 8:</b> La couverture et la dénomination des bureaux de terrain au Proche-Orient devraient être plus clairement définies.</p> <p><b>8a.</b> La confusion née de l'écart entre la couverture géographique de la Conférence régionale de la FAO pour le Proche-Orient et celle du Bureau RNE doit être levée parce que la Conférence régionale fait désormais partie des organes directeurs de la FAO et parce qu'il y a un risque que la différenciation entre les membres puisse avoir une incidence sur la définition des priorités et la planification des activités régionales. Cette question étant de nature éminemment politique, l'équipe d'évaluation suggère que les pays membres concernés abordent cette question dans les plus brefs délais.</p>	<p><b>8a.</b> Soulever la question auprès du Président du Groupe régional du Proche-Orient.</p>	<p>La trente et unième session de la Conférence régionale pour le Proche-Orient a décidé de ne rien changer à la représentation actuelle des membres.</p>	<p>Aucun changement.</p>
<p><b>8b.</b> L'équipe d'évaluation recommande aussi de renommer le Bureau régional pour le Proche-Orient «Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord». De même, les équipes techniques multidisciplinaires devraient être aussi rebaptisées afin d'adopter les définitions historiques des groupes de pays desservis: Maghréb au lieu d'Afrique du Nord (SNA); Machreq au lieu d'est du Proche-Orient (SNM); et Khalij au lieu de Conseil de coopération des pays du Golfe et Yémen (SNK).</p>	<p><b>8b.</b> Inclure la proposition dans le Plan de gestion pour le Proche-Orient.</p>	<p>Cette question traitée au paragraphe 44 du document relatif à la décentralisation de RNE.</p>	
<p><b>Rec. 9:</b> L'administration et la gestion des ressources humaines et financières dans l'ensemble de la région devraient être améliorées.</p>			

Recommandations de l'Évaluation	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures
<p><b>9a.</b> Le type de mesures administratives, leur financement et le temps qui leur est consacré devraient être réexaminés en vue de rationaliser les transactions administratives. En examinant les fonctions administratives, il faudra tenir compte des résultats de la mission d'examen du Centre des services communs (prévue en janvier 2011) et de la nécessité de renforcer la fonction de gestion et de planification des ressources humaines au niveau régional.</p>	<p><b>9a.</b> Opérer le suivi de l'examen du Centre des Services communs.</p>	<p>L'examen du Centre des Services communs n'est plus d'actualité à cause d'événements récents comme la décentralisation de nombreuses fonctions du Siège et le lancement du système SMGR. Un poste de chargé des ressources humaines a été créé à RNE. Un examen de la structure et des procédures administratives de RNE a été conduit pour appuyer et renforcer le processus de décentralisation, et un partenaire professionnel spécialisé dans les ressources humaines est en cours de recrutement pour la région.</p>	<p>Amélioration du fonctionnement de l'Organisation.</p>
<p><b>9b.</b> Il conviendrait de mettre en place dans les plus brefs délais un programme de mobilité et de rotation pour les experts techniques dans un même lieu d'affectation et dans une même région, et d'un lieu d'affectation à l'autre, c'est-à-dire entre le Siège et la région et entre cette région et d'autres régions également. Il faudrait parallèlement mettre en œuvre un programme de formation ambitieux visant à mettre à niveau les compétences des membres du personnel (pour améliorer leurs résultats actuels et leur permettre de prendre en charge de nouvelles responsabilités) ainsi qu'une initiative pour renforcer la diversité culturelle et la parité hommes-femmes au sein du personnel des bureaux de l'ensemble de la région.</p>	<p><b>9b.</b> Mettre la dernière main aux directives de mobilité (Division de la gestion des ressources humaines). Appliquer ces directives dans la région Proche-Orient et mettre en œuvre le programme de développement du personnel du Bureau RNE.</p>	<p>La FAO applique une politique de mobilité volontaire. Une politique de mobilité du personnel de l'Organisation a été révisée et est soumise au processus de validation. Des plans de perfectionnement du personnel ont été élaborés depuis 2010. Les fonctionnaires du cadre organique du Bureau RNE et dans l'ensemble de la région ont accès aux programmes de gestion et d'encadrement.</p>	
<p><b>Rec. 10:</b> Les travaux techniques de la FAO dans la région devraient être rationalisés et porter davantage sur les priorités nationales, sous-régionales et régionales approuvées par les États Membres.</p> <p><b>10a.</b> Les commissions et les réseaux techniques au niveau régional ont constitué des cadres qui ont</p>	<p><b>10a.</b> Préparer le Plan de gestion pour le Proche-Orient.</p>	<p>Le Bureau RNE a réalisé une évaluation initiale des commissions techniques au Proche-Orient en 2011. En conséquence, le statut de la Commission de l'agriculture et de l'utilisation des terres et des eaux pour le Proche-Orient a été examiné, et un nouveau statut a été adopté en 2012. La trente et</p>	



Recommandations de l'Évaluation	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures
<p>contribué efficacement à l'échange d'informations et, dans certains cas, à la définition des priorités et à la mobilisation des ressources. Cependant, certains n'ont pas été très actifs récemment et un grand nombre d'entre eux font face à des difficultés financières. L'équipe d'évaluation recommande de lancer un examen de l'efficacité de ces organes régionaux afin de réduire leur nombre. Les critères qui permettront de décider leur sort devraient notamment tenir compte de l'importance de la participation des Membres, de l'engagement de financer les activités de suivi ainsi que de leur alignement sur les domaines prioritaires définis dans le cadre régional des priorités pour le Proche-Orient.</p> <p><b>10 b.</b> Les réunions et les ateliers régionaux et sous-régionaux ainsi que les publications qui en découlent devraient être étroitement liés aux domaines prioritaires convenus aux niveaux régional et sous-régional. Il faudrait s'efforcer d'obtenir un retour d'information des utilisateurs des informations techniques de la FAO afin d'accroître la pertinence et la visibilité des activités normatives conduites par la FAO dans la région.</p> <p><b>10c.</b> Suite au renforcement des équipes techniques multidisciplinaires et de la coordination des activités techniques dans la région, les missions de terrain dépêchées dans les pays du Proche-Orient devraient</p> <p>de plus en plus être conduites par les membres du personnel sous-régional (et les consultants) qui connaîtront le mieux la situation locale et seront plus proches du terrain que leurs homologues du Siège.</p>	<p>Mesures convenues</p> <p><b>10 b.</b> Préparer le Plan de gestion pour le Proche-Orient.</p> <p><b>10c.</b> Préparer le Plan de gestion pour le Proche-Orient.</p>	<p>unième session de la Conférence régionale pour le Proche-Orient a recommandé la création d'une nouvelle commission régionale pour les ressources génétiques.</p>	
		<p>L'axe des ateliers, des réunions et des publications sur les priorités régionales convenues a été défini par le biais de processus de planification des travaux courant 2012-2013.</p> <p>Le Bureau RNE procède à un examen de ses travaux normatifs pour les aligner sur les priorités régionales.</p>	<p>Meilleur ciblage des interventions de la FAO aux niveaux national, sous-régional et régional.</p>
		<p>Traité dans le document relatif à la décentralisation de RNE (paragraphe 13 b.1, b.3, b.4).</p>	<p>Meilleur ciblage des interventions de la FAO aux niveaux national, sous-régional et régional.</p>

Recommandations de l'Évaluation	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures
<p><b>10d.</b> Les projets régionaux et sous-régionaux devraient être axés sur des questions communes et des priorités d'ordre supranational. Le fonds fiduciaire régional (voir la recommandation 12) jouera un rôle décisif dans le financement de nouvelles initiatives liées au cadre régional des priorités pour le Proche-Orient.</p>	<p><b>10d.</b> Préparer le Plan de gestion pour le Proche-Orient.</p>	<p>Les PCT régionaux et sous-régionaux sont alignés sur les priorités régionales et sous-régionales, et comparés aux résultats de l'Organisation.</p>	<p>Meilleur ciblage des interventions de la FAO aux niveaux national, sous-régional et régional.</p>
<p><b>10e.</b> Comme indiqué précédemment, les compétences techniques (aux niveaux régional et sous-régional) concernant les principaux programmes et les domaines transversaux relatifs à la région, notamment les domaines ayant trait à la gestion des ressources naturelles, à l'élaboration des politiques et à la parité hommes-femmes, devraient être revues afin d'aligner le panache des compétences régionales de la FAO sur les domaines prioritaires approuvés par les États Membres.</p>	<p><b>10e.</b> Préparer le Plan de gestion pour le Proche-Orient.</p>	<p>La composition des compétences dans les bureaux régionaux et sous-régionaux a été révisée pour coïncider avec les priorités régionales et sous-régionales (voir également le point 7.b ci-dessus).</p>	<p>Meilleure articulation entre les besoins et les priorités en matière d'assistance et les capacités techniques de la FAO.</p>

Recommandations de l'Évaluation	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures
<p><b>10f.</b> Compte tenu du résultat positif de la collaboration entre le Bureau RNE et la Division du Centre d'investissement (TCI) pour l'élaboration du cadre régional des priorités pour le Proche-Orient, il est recommandé de poursuivre et d'élargir cette coopération aux représentants de la FAO et aux équipes techniques multidisciplinaires, notamment en ce qui concerne la formulation des cadres nationaux des priorités et des cadres sous-régionaux des priorités, et inversement, d'encourager les fonctionnaires régionaux et sous-régionaux à participer davantage aux activités de TCI dans la région. En outre, les experts de TCI en contact étroit avec les institutions financières internationales engagées dans le secteur agricole pourraient devenir un bon point d'entrée pour le renforcement des partenariats et la mobilisation des ressources aux niveaux national et sous-régional. Un budget alloué au Bureau RNE pour couvrir des dépenses liées à la formulation de cadres nationaux des priorités (comme l'a recommandé l'évaluation stratégique de la programmation par pays) pourrait être utilisé à cet effet.</p>	<p><b>10f.</b> Préparer les directives relatives aux cadres nationaux des priorités.</p>	<p>Le Bureau RNE collabore avec la Division du Centre d'investissement et le Département des forêts pour le programme de reboisement au Liban. Le Bureau RNE collabore également avec la Division du Centre d'investissement dans le cadre de l'initiative régionale liée à l'Objectif stratégique 2 et visant à améliorer les pratiques de gestion des ressources en eau. Cette collaboration sera renforcée par le détachement d'un poste du Centre d'investissement auprès du Bureau RNE pendant 2013.</p>	<p>Meilleure articulation entre les besoins et les priorités en matière d'assistance et l'expertise technique de la FAO.</p>
<p><b>Rec. 11:</b> Les questions structurelles concernant l'efficacité et l'efficacité des activités techniques devraient être traitées en urgence, notamment les questions liées à la mise en œuvre du programme de secours d'urgence de la FAO. En 2010, la Division des opérations d'urgence et de réhabilitation (TCE) a annoncé une nouvelle stratégie axée sur la décentralisation des responsabilités pour les opérations d'urgence. Pour rester dans l'esprit de cette stratégie, l'évaluation recommande ce qui suit:</p>	<p><b>11a.</b> Organiser des réunions régionales.</p>	<p>Cette recommandation n'a plus lieu d'être depuis la décentralisation et l'intégration des activités d'urgence et de développement. La responsabilité budgétaire des opérations d'urgence a été déléguée aux bureaux de pays et le Bureau régional est chargé de superviser toutes les activités d'urgence et de développement menées dans la région. Le Bureau RNE et la Division des urgences et de la réhabilitation (TCE) coopèrent dans</p>	<p>Renforcement des synergies entre les activités d'urgence et de développement.</p>

Recommandations de l'Évaluation	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures
<p><b>11a.</b> Le Bureau RNE et la Division TCE devraient mettre en place les instruments nécessaires pour renforcer l'échange d'informations, la communication et le plaidoyer pour les programmes d'urgence (et non liés aux urgences) mis en œuvre au Proche-Orient. Comme dans d'autres régions, cela devrait comprendre la tenue de réunions périodiques et l'envoi d'un fonctionnaire chargé de la communication et de la liaison qui serait établi dans la région.</p>		<p>de nombreux domaines, notamment le renforcement des capacités, l'organisation de missions d'appui conjointes et de missions d'évaluations afin d'apporter un appui aux bureaux de pays.</p>	
<p><b>11b.</b> En coordination avec TCE, les experts régionaux et sous-régionaux devraient participer davantage à l'appui technique et au suivi des opérations d'urgence qui se déroulent au Proche-Orient. Les plans de travail du personnel devraient tenir compte de cette activité.</p>	<p><b>11b.</b> Le Bureau RNE est chargé de préparer le plan de travail. L'équipe stratégique I donnera des avis.</p>	<p>Les directives du Département de la coopération technique et du Bureau de l'appui à la décentralisation concernant la fourniture d'un appui technique dans le cadre de l'intégration des activités d'urgence et de développement sont en voie d'être achevées. Les directives reposent sur le principe de subsidiarité pour la fourniture de services techniques et indiquent que les équipes chargées de l'exécution des projets sont dirigées par le représentant de la FAO.</p>	<p>Meilleure synergie entre les opérations de développement et les opérations d'urgence.</p>
<p><b>11c.</b> Les conditions de la décentralisation des responsabilités concernant les programmes d'urgence nationaux, sous-régionaux et régionaux devraient être établies dès que possible.</p>	<p><b>11c.</b> Entreprendre l'examen de la décentralisation opérationnelle des situations d'urgence.</p>	<p>Le détachement de deux fonctionnaires de TCE au Bureau RNE est envisagé au début de 2013 dans le cadre de la décentralisation des activités d'urgence de TCE qui est actuellement en cours. Il a été recommandé par ailleurs, si des crédits sont disponibles, de créer un poste de représentant adjoint de la FAO chargé du programme d'urgence pour les pays dans lesquels de vastes activités d'urgence sont menées.</p>	<p>Meilleure synergie entre les opérations de développement et les opérations d'urgence.</p>
<p><b>11d.</b> En coordination avec TCE, la responsabilité des gestionnaires de budget concernant les activités d'urgence et de relèvement identifiées</p>	<p><b>11d.</b> Les membres traiteront cette question dans le cadre de la Vision de la décentralisation.</p>	<p>Le transfert de la responsabilité budgétaire et opérationnelle des projets d'urgence de la Division TCE aux bureaux de la FAO a eu</p>	<p>Meilleure adéquation des réponses aux priorités des pays et aux demandes de programmes de</p>

Recommandations de l'Évaluation	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures
<p>dans les cadres nationaux des priorités devrait être transférée progressivement aux représentants de la FAO.</p>		<p>lieu en novembre pour le Liban, le Yémen, la Mauritanie, la Cisjordanie et la Bande de Gaza, le Bureau de la FAO en Iraq déplacé à Amman et le Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord. Le transfert est prévu en juin 2013 en ce qui concerne le Soudan. Le transfert aura lieu à une date ultérieure pour la Syrie compte tenu des conditions de sécurité qui règnent dans ce pays.</p>	<p>terrain, et priorité donnée à des interventions intégrées de plus grande ampleur.</p>
<p><b>11e.</b> Suite à l'élaboration du cadre régional des priorités pour le Proche-Orient, des cadres sous-régionaux des priorités et des cadres nationaux des priorités, les procédures administratives (y compris celles qui figurent dans le manuel du PCT) qui limitent l'alignement complet et sans restrictions des ressources financières allouées à la région (y compris le PCT) sur les domaines d'activités prioritaires convenus aux niveaux national, sous-régional et régional devraient être simplifiées.</p>	<p><b>11e.</b> À traiter dans le cadre du dialogue permanent entre les organes directeurs sur les questions du PCT. Les résultats figureront dans le Plan de gestion pour le Proche-Orient.</p>	<p>La gestion des ressources du PCT ayant été déléguée au Bureau régional, les ressources du PCT sont désormais allouées davantage en fonction des priorités nationales et régionales, comme il est indiqué dans les cadres nationaux des priorités et le cadre régional des priorités.</p>	<p>La coordination de l'allocation des ressources au niveau régional débouche sur des réalisations tangibles pouvant être évaluées.</p>

Recommandations de l'Évaluation	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures
<p><b>Rec 12:</b> L'équipe d'évaluation est consciente que la FAO n'a pas les ressources requises pour mettre en œuvre la restructuration présentée ci-dessus sans l'aide des États Membres. En s'inspirant de l'exemple du fonds fiduciaire du PAI et des récents programmes de coopération régionale dans d'autres régions de la FAO, l'équipe d'évaluation recommande l'établissement d'un fonds fiduciaire régional pour appuyer la restructuration de la présence institutionnelle au Proche-Orient et mettre en place une structure régionale pour exécuter les programmes de collaboration convenus aux niveaux national (cadres nationaux des priorités), sous-régional (cadre sous-régional des priorités) et régional (cadre régional des priorités). Le fonds fiduciaire pourrait notamment servir à appuyer la formation du personnel dans la région, à conduire des analyses sur les principales priorités régionales, sous-régionales et nationales, à compléter les ressources disponibles pour les domaines de travail prioritaires, etc.</p>	<p><b>12.</b> Préparer le Plan de gestion pour le Proche-Orient.</p>	<p>La trente et unième session de la Conférence régionale pour le Proche-Orient a recommandé la création d'un fonds fiduciaire régional visant à traiter les priorités régionales, et a appelé la FAO à contribuer au développement de cette proposition en tenant compte des besoins des pays et de l'évolution récente qu'a connue la région. La proposition concernant la création d'un fonds fiduciaire solidaire pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord a été communiquée par le Directeur général aux ministres de l'agriculture de la région en décembre 2012.</p>	<p>Des mesures de suivi pertinentes, y compris des échanges directs avec les pays membres, sont mises en œuvre pour que les programmes régionaux et sous-régionaux qui traitent des questions prioritaires soient élaborés et exécutés.</p>