

Septembre 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 quatorzième session

Rome, 11-15 novembre 2013

**Évaluation du Bureau régional et des Bureaux sous-régionaux de la FAO
pour l'Afrique**

RÉPONSE DE LA DIRECTION

- Conformément aux recommandations de la cent douzième session du Comité du Programme (CL 145/6, paragraphe 24, point b) relatives aux modalités visant à réaliser des économies tout en garantissant un accès adéquat aux informations contenues dans les rapports d'évaluation, le document PC 114/2 est présenté sous la forme d'un résumé exhaustif traduit dans toutes les langues de la FAO, tandis que le rapport d'évaluation est publié dans sa version intégrale en langue originale sur le site web de la FAO consacré à l'évaluation.

Indications que le Comité du Programme est invité à donner

- Le Comité du Programme souhaitera peut-être formuler des avis et dicter des orientations sur les questions essentielles abordées dans le rapport d'évaluation et dans la réponse de la Direction, ainsi que sur les mesures proposées par la Direction pour donner suite aux recommandations indiquées dans le rapport.

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

M. Lamourdia Thiombiano
Fonctionnaire responsable, Bureau régional pour l'Afrique
Tél.: +233 0302610930

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



mi543f

1. La Direction de la FAO se félicite de l'*Évaluation du Bureau régional et des Bureaux sous-régionaux de la FAO pour l'Afrique*, qui constitue une contribution importante, venant au bon moment, au renforcement en cours des capacités et de l'impact de la FAO en Afrique et dans les autres régions.
2. Les Membres ont examiné une série de propositions et de mesures que la Direction a récemment formulées en vue de renforcer les capacités des bureaux décentralisés de la FAO. À sa cent quarante-quatrième session, tenue en juin 2012, le Conseil a accueilli favorablement l'essentiel de l'approche de la Direction concernant la décentralisation et a approuvé les propositions faites¹. La Direction se félicite du fait que les conclusions et recommandations de l'évaluation rejoignent bien l'approche adoptée et bon nombre des mesures dont la mise en œuvre est déjà en cours. Grâce à cette cohérence, l'évaluation influera directement sur les futures décisions et actions de la Direction. La Direction admet par ailleurs que la pertinence et la valeur des conclusions de l'évaluation dépassent le cadre de la région Afrique, comme c'était aussi le cas pour les deux évaluations précédentes de bureaux régionaux et sous-régionaux (Proche-Orient et Europe)². La Direction attend donc avec intérêt, pour la même raison, les évaluations des bureaux régionaux et sous-régionaux de la FAO dans les régions Asie et Pacifique et Amérique latine et Caraïbes.
3. La Direction profite de l'occasion pour saluer le travail de l'équipe d'évaluation. Celle-ci s'est montrée ouverte, déterminée et constructive dans son engagement tout au long du processus d'évaluation. La Direction félicite l'équipe d'évaluation pour sa détermination à fonder ses conclusions et recommandations sur la plus large gamme possible de points de vue et d'opinions, notamment ceux des partenaires, des Membres et du personnel et de la Direction de la FAO. Cette approche a permis à l'équipe d'arriver à des conclusions riches, éclairées et équilibrées. Le rapport final est bien rédigé et constitue, au-delà des recommandations, une abondante source d'informations, d'analyses et de points de vue. La Direction constate enfin que le Bureau de l'évaluation a fait en sorte que l'évaluation soit bien gérée et bénéficie du soutien voulu.
4. L'efficacité des bureaux décentralisés de la FAO est au cœur de bon nombre des changements transformationnels qui ont été mis en œuvre pendant l'exercice biennal 2012-2013, et il en sera de même lors du prochain exercice. La FAO s'attache à s'améliorer en permanence et à mettre toujours plus l'accent sur les résultats et l'impact de son action, en particulier au niveau des pays. Des conclusions et recommandations similaires ont été formulées dans les évaluations précédentes. L'évaluation pour la région Afrique n'est pas présentée à un moment anodin, puisqu'elle comble justement le besoin d'informations de la Direction, en particulier s'agissant du renforcement des capacités dans les bureaux régionaux et sous-régionaux en vue de renforcer l'impact et l'efficacité de la FAO dans le contexte de la mise en œuvre du nouveau Cadre stratégique. La Direction souscrit aux conclusions générales de l'évaluation, à savoir que de bons progrès ont été accomplis dans:
i) la définition des priorités et la planification stratégique; ii) la conclusion de partenariats; et iii) la mobilisation des ressources, mais qu'il faut poursuivre le travail pour: i) la conception et l'exécution des programmes; et ii) l'appui technique (ES50).
5. Le rapport d'évaluation contient de nombreuses informations et analyses pertinentes, utiles et pratiques qui contribueront à l'ajustement ou à la révision des processus et modalités existants. Par exemple, la Direction a déjà exploité l'analyse de l'évaluation pour soutenir des analyses récentes et en cours sur des questions telles que l'assurance qualité dans le cycle des projets, la distribution de l'appui administratif et opérationnel et l'établissement de rapports à ce sujet, les pistes pour la palette de compétences dans les bureaux régionaux (recommandation n° 2), les pistes pour les contrats du personnel dans les bureaux de pays, le renforcement des capacités en mobilisation des ressources dans les bureaux décentralisés et l'optimisation des avantages qu'offre l'intégration du travail d'urgence et du travail de développement de la FAO, en particulier au niveau des pays. On trouve d'autres exemples tout au long du rapport. La Direction reste déterminée à utiliser les informations contenues dans le

¹ CL 144/REP, paragraphe 17.

² PC 106/5 - FC 138/22; PC 113/3.

rapport en vue de contribuer à l'amélioration permanente des opérations de la FAO aux niveaux régional, sous-régional et national.

6. L'équipe d'évaluation recommande à la FAO d'«agrandir les équipes techniques sous-régionales et [d']élargir leur palette de compétences» (recommandation n° 3.1). L'évaluation suggère à cet égard que les quatre équipes sous-régionales existantes soient réunies dans deux équipes techniques. Cette suggestion rejoint les propositions de la Direction tendant à transformer les bureaux sous-régionaux en pôles techniques³ et à fusionner le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest et le Bureau régional⁴. Le Conseil de la FAO «a appuyé la transformation des bureaux sous-régionaux en pôles techniques et a insisté sur le fait que l'assortiment de compétences du personnel des pôles techniques devait être adapté aux besoins locaux⁵.» Si la Direction est donc pleinement favorable à cette suggestion sur le principe, toute décision de modification du nombre et/ou de l'emplacement des bureaux sous-régionaux nécessitera l'approbation des organes directeurs de la FAO. La Direction attend avec intérêt de nouvelles indications et une décision sur cette question.

7. L'évaluation fait quinze recommandations concernant les bureaux de pays (5 recommandations), le Bureau régional (3), les équipes techniques et les bureaux sous-régionaux (3) et le Siège (4). Chaque recommandation est assortie de plusieurs «mesures suggérées» soumises à l'examen de la Direction et fondée sur l'analyse et sur les conclusions présentées dans le corps du rapport d'évaluation. La Direction doit parfois commenter des «mesures suggérées» précises pour expliquer la réponse qu'elle donne à certaines recommandations. La Direction accepte onze des recommandations et en accepte partiellement quatre:

- la recommandation n° 1.3 sur les financements catalytiques au niveau des pays;
- la recommandation n° 1.4 sur les récompenses des Représentants de la FAO;
- la recommandation n° 2.1 sur les fonctions techniques du Bureau régional;
- la recommandation n° 2.2 sur la palette de compétences au sein de RAF.

8. On trouvera davantage d'informations dans le tableau ci-joint. La Direction prend également note avec soin des nombreuses suggestions liées à chacune des recommandations.

³ CL 144/5, paragraphe 25.

⁴ CL 144/15, paragraphe 49.

⁵ CL144/REP, paragraphe 21, point c.

Recommandation de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et commentaire sur la recommandation	Plan de la Direction			
		Mesure à prendre	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentai re nécessaire (Oui/Non)
Bureaux de pays					
Recommandation n° 1.1: Aux Représentants de la FAO, avec l'appui du Département de la coopération technique (TC) et d'OSD – Chacun des bureaux de pays entreprend, de façon prioritaire, un examen interne pour définir laquelle des deux stratégies décrites plus haut convient le mieux à son contexte propre et élabore un plan d'action immédiate pour renforcer l'impact de la FAO ⁶ .	Acceptée	i) Achever les CPP et préparer les plans de mobilisation des ressources au niveau des pays; ii) le plan de travail opérationnel des bureaux de pays pour 2014-2015 sera achevé d'ici fin janvier 2014. Cela permettra de définir les ressources nécessaires pour une exécution efficace du programme sur la période 2014-2015.	RAF, Représentants de la FAO; TC et OSD en appui	PTB 2014-2015	N
Recommandation n° 1.2: À OSD – à l'appui de l'approche proposée par chaque bureau de pays et compte tenu de l'évaluation des capacités entreprise en 2011 et en 2012 dans la région Afrique, élaborer un programme de formation. Cette formation portera notamment sur la mobilisation de ressources, l'élaboration de projets et de budgets, la communication, l'administration et les finances et le suivi axé sur les résultats.	Acceptée	Procéder à une évaluation complète des besoins en formation et élaborer un plan d'action chiffré qui sera mis en œuvre pendant l'exercice biennal 2014-2015.	RAF et OHR	2014-2015	O

⁶ La première stratégie, proposée dans les contextes où un financement volontaire est disponible, implique la mise en place réfléchie d'équipes opérationnelles et techniques plus autonomes au niveau des pays dotées de compétences en élaboration de programmes, en partenariats, en communication et en mobilisation de ressources. La deuxième stratégie, dans les contextes où les ressources sont moindres, implique l'utilisation plus intensive et plus réactive des ressources du PCT et de l'expertise de haut niveau de la FAO au Siège et dans les équipes multidisciplinaires pour fournir un appui aux petits bureaux de pays dans les domaines d'activité essentiels de la FAO.

Recommandation de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et commentaire sur la recommandation	Plan de la Direction			
		Mesure à prendre	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
Recommandation n° 1.3: À OSD et au Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) – Renforcer la disponibilité immédiate de financements catalytiques pour l'appui des bureaux de pays aux gouvernements et pour l'exécution des programmes.	Acceptée partiellement La Direction est d'accord avec le principe d'utiliser davantage les fonds du PCT pour contribuer à la mise en œuvre des CPP, mais elle n'accepte pas les mesures suggérées pour y arriver; elle préfère renvoyer aux propositions formulées dans le document JM 2013.2/2.	Dans l'attente de l'approbation par les organes directeurs, mettre en œuvre les mesures proposées aux fins du renforcement du PCT, en particulier s'agissant du Fonds du PCT (JM 2013.2/2).	TC (PCT) et OSP (recettes provenant du remboursement des services administratifs et opérationnels)	2013/2014	N
Recommandation n° 1.4: À OSD et au Sous-Directeur général-Représentant régional – Permettre et encourager une gestion dévouée de la FAO au niveau des pays en récompensant l'excellence des Représentants de la FAO.	Acceptée partiellement La Direction estime également qu'une gestion forte de la FAO au niveau des pays reste une priorité. Elle n'accepte pas l'une des mesures suggérées concernant la classe des postes des Représentants de la FAO.	Des modifications importantes ont été apportées s'agissant du recrutement et du suivi des performances des Représentants de la FAO, conformément aux mesures suggérées. Une politique de récompense et de reconnaissance va être mise au point. Si la Direction adhère parfaitement à l'objectif de cette recommandation, elle cherche à s'attaquer à ces questions de manière plus large et elle estime, dans le cas précis des «récompenses» pour les Représentants de la FAO qui obtiennent de bonnes performances, que la solution doit s'inscrire dans le cadre plus	OSD et OHR	2014-2015	N

Recommandation de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et commentaire sur la recommandation	Plan de la Direction			
		Mesure à prendre	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
		large d'une politique de récompense et de reconnaissance à l'échelle de l'Organisation, et pas nécessairement porter sur la classification des postes.			
Recommandation n° 1.5: À TC – Les bureaux de pays doivent participer à la formulation des programmes sous-régionaux, régionaux et mondiaux et assumer la responsabilité directe des composantes nationales de ces programmes, en utilisant soit l'autorité déléguée du responsable du budget soit la modalité du compte subsidiaire du projet sous une unité centrale de coordination, afin de consolider les activités de la FAO dans le pays et de créer des synergies entre les éléments qui sont aujourd'hui souvent disparates.	Acceptée	Il sera pris des mesures pour accroître la responsabilité/l'autorité des bureaux décentralisés pour les programmes régionaux, sous-régionaux (et, lorsque c'est pertinent, mondiaux) mis en œuvre dans les régions, les sous-régions et les pays.	TC, RAF, départements techniques, Représentants de la FAO	2014	N
Bureau régional					
Recommandation n° 2.1: Au Sous-Directeur général-Représentant régional – 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.	Acceptée partiellement La Direction souscrit à l'esprit de la recommandation mais estime que les fonctionnaires techniques de RAF devront continuer à soutenir les programmes et les projets au niveau des pays.	Dans le contexte de son Cadre stratégique révisé, la FAO cherche à atteindre des résultats aux niveaux mondial, régional, sous-régional et national dans chacun de ses objectifs stratégiques. Le bureau régional donne l'impulsion pour l'obtention de résultats au niveau régional, et le bureau sous-	RAF	2014-2015	N

Recommandation de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et commentaire sur la recommandation	Plan de la Direction			
		Mesure à prendre	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
		régional fait de même au niveau sous-régional. Le bureau sous-régional est le premier point de contact qui contribue à la formulation et à la mise en œuvre des programmes de pays, avec l'appui du bureau régional lorsque l'expertise requise n'est pas disponible au niveau sous-régional.			
Recommandation n° 2.2: Au Sous-Directeur général-Représentant régional – Revoir le profil de cinq des actuels postes techniques du cadre organique au sein de RAF aux fins de renforcement des capacités pour offrir une gamme de services plus large aux bureaux de pays et aux organes directeurs et statutaires établis en Afrique.	Acceptée partiellement La Direction reconnaît que les fonctions énumérées dans la recommandation sont essentielles, mais que rien ne doit se faire au prix de la suppression d'autres rôles techniques du Bureau régional.	La Direction estime qu'il est important de veiller à ce que les bureaux régionaux disposent des capacités requises dans les domaines énumérés (formation, mobilisation de ressources, communication, gestion axée sur les résultats, conférences et événements). Elle ne croit cependant pas qu'il soit possible d'éliminer cinq postes techniques. Elle est par contre d'avis que l'on peut assumer ces fonctions en revoyant les palettes de compétences au sein du Bureau régional et en recourant à des ressources humaines hors personnel.	RAF	2014-2015	O

Recommandation de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et commentaire sur la recommandation	Plan de la Direction			
		Mesure à prendre	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
Recommandation n° 2.3: Au Département des services internes (CS) – Commander une analyse de l'organisation du travail et des performances de RAF afin d'améliorer les capacités existantes dans les volets administration et opérations en vue de la fourniture d'un service plus efficace et plus efficient.	Acceptée	Poursuivre l'initiative en cours d'analyse de l'organisation du travail et des performances de RAF.	RAF, CS	2014	N
Équipes techniques et bureaux sous-régionaux					
Recommandation n° 3.1: À OSD – Agrandir les équipes techniques sous-régionales et élargir leur palette de compétences	Acceptée La mesure suggérée tendant à la réunion de l'appui technique dans deux équipes sous-régionales nécessite cependant une discussion et une analyse plus approfondies.		Directeur général adjoint (Opérations), Directeur général adjoint (Connaissances), RAF		N
Recommandation n° 3.2: Au Sous-Directeur général-Représentant régional – Renforcer les modalités de gestion des équipes techniques	Acceptée	Le Représentant régional / Sous-Directeur général va superviser directement tous les Représentants de la FAO.	Représentant régional/Sous-Directeur général, RAF	2013	N

Recommandation de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et commentaire sur la recommandation	Plan de la Direction			
		Mesure à prendre	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
Recommandation n° 3.3: Aux fonctionnaires techniques régionaux et aux membres des équipes techniques sous-régionales – Mettre en place des réseaux techniques plus larges incluant toute l'expertise technique de la FAO dans la région et développer leur utilisation.	Acceptée	S'inscrira dans le déploiement de réseaux techniques à l'échelle de l'Organisation, comme prévu par l'objectif 6 pour 2014-2015.	Tout le monde	2014-2015	N
Siège					
Recommandation n° 4.1: À OSD, à TC et à CS – Revoir et rationaliser les procédures des cycles de programmes.	Acceptée	Il est actuellement procédé à la mise à jour et à l'examen des procédures des cycles de programmes conformément à la recommandation, s'agissant notamment de l'alignement total des processus du PCT et des nouvelles procédures des cycles de programmes.	OSD, TC et CS en consultation avec le Directeur général adjoint (Opérations) et le Directeur général adjoint (Connaissances)	2014	N
Recommandation n° 4.2: À OSD et à OSP – Rationaliser les processus de définition des priorités et de planification.	Acceptée	Les cycles CPP et les procédures connexes de définition des priorités vont être harmonisés; on cherchera notamment une intégration plus étroite avec le PNUAD et l'établissement de liens plus forts avec les communautés économiques régionales.	OSD, RAF en consultation avec le Directeur général adjoint (Opérations), Directeur général adjoint (Connaissances) et OSP	2014-2015	N

Recommandation de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et commentaire sur la recommandation	Plan de la Direction			
		Mesure à prendre	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
Recommandation n° 4.3: À CS, à OSD et à CIO – Fournir un portail unique d'information sur les dernières politiques, les procédures, les responsabilités et les pouvoirs en rapport avec les bureaux décentralisés et les opérations du programme de terrain.	Acceptée	Développer un portail unique d'information et le mettre en ligne.	CS, OSD et CIO	2014-2015	O
Recommandation n° 4.4: Au Sous-Directeur général-Représentant régional, à OSD et à CSH – Au moyen d'une meilleure gestion des successions, de l'instauration d'une politique de mobilité et de la suppression de la gestion des vacances de postes en guise de stratégie budgétaire, chercher à régler le problème de la palette de compétences et réduire le taux de vacance chronique dans la région qui mine les capacités des bureaux décentralisés.	Acceptée	Cette recommandation rejoint la stratégie pour la gestion des ressources humaines, la planification des postes et la budgétisation des postes.	OHR, OSP en consultation étroite avec le Directeur général adjoint (Opérations)	2014-2015	N