



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

COMITÉ DU PROGRAMME

Cent quinzième session

Rome, 26-30 mai 2014

**Évaluation du Bureau régional et des bureaux sous-régionaux de la FAO
pour l'Amérique latine et les Caraïbes**

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 115/4 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 que comporte le rapport.

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

M. Daniel Gustafson
Directeur général adjoint (Opérations)
Tél.: + 39 (06) 570-56320

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



pc115f

1. La Direction de la FAO se félicite de l'*Évaluation du Bureau régional et des bureaux sous-régionaux de la FAO pour l'Amérique latine et les Caraïbes*. Ce document contribuera directement au renforcement de la structure et des capacités de l'Organisation qui est en cours en Amérique latine et dans les Caraïbes, et dans d'autres régions.
2. Il porte sur la dernière des cinq évaluations régionales qui ont été réalisées à la demande des organes directeurs de la FAO. À l'instar des quatre précédentes, sa valeur réside non seulement dans les huit recommandations qu'elle comporte mais aussi dans les suggestions, les conclusions et les analyses qui les sous-tendent. Les conclusions et les enseignements tirés de l'évaluation viendront compléter ceux des autres évaluations régionales. En effet, la FAO déploie actuellement des efforts en vue de maximiser les effets et les résultats de ses activités, en particulier au niveau des pays, au titre de la mise en œuvre du Cadre stratégique révisé.
3. La Direction adhère aux principales conclusions et recommandations de l'évaluation et estime qu'elles s'inscrivent dans le droit fil de l'approche actuelle visant à renforcer la décentralisation et correspondent à plusieurs mesures en cours d'application. Par conséquent, l'évaluation aura une incidence directe sur les décisions et actions futures de la Direction en Amérique latine et dans les Caraïbes, mais aussi ailleurs.
4. Elle donne un aperçu utile des progrès que l'on a accomplis depuis le lancement du processus de changement transformationnel de grande envergure dans l'ensemble de l'Organisation, au début de l'année 2012. Elle met en évidence plusieurs domaines importants qui nécessitent une réflexion plus approfondie et, éventuellement, des ajustements et des modifications.
5. L'équipe insiste sur le caractère central des cadres de programmation par pays (CPP), réitérant ainsi les conclusions d'évaluations antérieures, en particulier celles qui concernent les régions Afrique et Asie et Pacifique. Elle affirme également combien il est important que la FAO joue un rôle fort de chef de file dans les pays, qui est la clé de voûte des changements auxquels on procède actuellement en vue de renforcer la performance de la FAO dans les pays. Elle se félicite du fait que la coopération Sud-Sud occupe une place de plus en plus privilégiée et souligne qu'il est crucial de renforcer les capacités en matière de mobilisation de ressources endogènes aux niveaux régional et national, en vue de développer ce type de coopération dans la région.
6. Elle met en évidence plusieurs domaines de premier ordre auxquels il convient d'accorder davantage d'attention. Elle souligne l'importance que revêt l'examen complet des politiques et méthodes de la FAO relatives aux coûts de soutien aux projets, qui est en cours à la demande du Comité financier. Par ailleurs, l'équipe chargée de l'évaluation a fait remarquer combien il était nécessaire de renforcer les capacités et les efforts de la FAO en matière d'intégration des questions de parité hommes-femmes dans la région. La Direction est favorable à cette conclusion, se félicite de l'analyse présentée et adhère à la justification avancée pour étayer la recommandation qui se rapporte à ce point.
7. L'équipe chargée de l'évaluation formule huit recommandations, qui couvrent un large éventail de questions et de préoccupations. Elle suggère des mesures concernant la mise en œuvre de sept de ces recommandations. La Direction accepte six des huit recommandations sans réserve et les deux autres en partie. Dans ces derniers cas, elle adhère à l'esprit de la recommandation mais soulève des questions quant à certaines des mesures suggérées.

Recommandation 5: Il est recommandé à la FAO de gérer le Programme de terrain en appliquant des critères stricts d'efficacité et d'efficience.

8. Acceptée partiellement: La Direction convient qu'il faut gérer le Programme de terrain selon des critères stricts d'efficacité et d'efficience et continuera donc d'appliquer et d'améliorer les mesures y afférentes. Elle n'est pas favorable à la proposition de créer un fonds de réserve car le Règlement financier offre une flexibilité suffisante pour gérer les ressources sans avoir recours à un tel fonds en ce qui concerne le programme de terrain. En ce qui concerne les deux suggestions de mesures relatives au PCT, les arrangements en vigueur qui encadrent la gestion et l'allocation des ressources du PCT au niveau régional sont totalement conformes aux décisions et orientations des organes directeurs et la

Direction estime qu'il n'y a pas lieu d'envisager une «allocation préliminaire automatique» de ces ressources au profit des activités menées dans les pays au-delà de l'échelon régional.

Recommandation 6: La FAO doit améliorer la gestion opérationnelle et financière du Programme ordinaire et du Programme de terrain dans la région.

9. Acceptée partiellement: La Direction convient qu'il est nécessaire de s'efforcer en permanence d'améliorer la gestion opérationnelle et financière de tous les programmes. En revanche, elle n'est pas favorable aux mesures suggérées, en particulier celles qui concernent la répartition et l'utilisation des remboursements au profit du soutien administratif et opérationnel aux projets. En 2013-2014, on a entrepris un examen complet de la politique relative aux coûts d'appui aux projets à la demande du Comité financier (voir les documents portant la cote JM 2013.2/3 et FC 151/8). Par conséquent, la Direction ne peut accepter la répartition et l'utilisation des sommes remboursées au titre des services administratifs et opérationnels qui sont proposées dans la deuxième mesure, ni l'affectation de ces ressources financières à la consolidation d'un éventuel fonds de réserve (voir la Recommandation 5.1).

10. On trouvera davantage d'informations dans le tableau ci-joint. Par ailleurs, la Direction prend bien note des nombreuses suggestions, conclusions et analyses afférentes à chacune des recommandations découlant de l'évaluation.

Recommandation découlant de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et observation sur la recommandation	Plan de la Direction					
		Mesures à prendre	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)		
<p>Recommandation 1 – 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.</p> <p>Mesures suggérées:</p> <p>1. Il convient de transférer Cuba et la République dominicaine de la sous-région Caraïbes à la sous-région Amérique centrale.</p> <p>2. Il faudrait rééquilibrer les affectations des fonctionnaires techniques entre Santiago (Chili) et Panama.</p> <p>3. Il conviendrait de suspendre la gestion de représentations par des fonctionnaires techniques désignés.</p>	<p>Acceptée</p> <p>La Direction accepte la présente recommandation et se déclare favorable à nombre des mesures suggérées. Toutefois, en ce qui concerne la quatrième mesure, les organes directeurs devront formuler des orientations sur les questions relatives à la présence dans les pays.</p>	<p>1. <u>Activité achevée</u>: On a transféré les responsabilités opérationnelles au Bureau sous-régional de Panama en octobre 2012 pour la République dominicaine et en décembre 2013 pour Cuba.</p>	RLC	Exercice biennal 2014-2015			
		<p>2. <u>Activités en cours</u>: Les examens de la palette de compétences qui ont débuté en 2013 ont déjà conduit à des réaffectations de fonctionnaires techniques entre le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes et les bureaux sous-régionaux, selon les besoins et les priorités des pays.</p>	RLC/OSD/OSP	Achevée		En cours	Non
		<p>3. Il ne reste qu'un poste de fonctionnaire technique détaché dans la région.</p>	OSD	Incertaine			Oui

Recommandation découlant de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et observation sur la recommandation	Plan de la Direction			
		Mesures à prendre	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
<p>4. 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).</p> <p>5. Il est nécessaire de définir le profil agrégé des fonctionnaires techniques en poste actuellement aux niveaux régional et sous-régional afin que les cinq nouveaux objectifs stratégiques puissent être gérés de façon efficace et efficiente dans la région. En outre, le renforcement du Bureau sous-régional pour l'Amérique centrale doit être une priorité à court terme. [...] 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.</p>	<p>À l'intention des Membres</p>	<p>4. La Direction examine actuellement les arrangements existants en matière d'accréditation multiple et consultera les Membres si nécessaire.</p>	RLC, OSD	En cours	Non
		<p>5. La Direction prend note de la présente suggestion de mesure, qui s'inscrit dans le droit fil de l'approche adoptée à l'appui de la mise en œuvre du Cadre stratégique révisé.</p>	RLC, équipes chargées des objectifs stratégiques, départements techniques	En cours	À déterminer

Recommandation découlant de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et observation sur la recommandation	Plan de la Direction			
		Mesures à prendre	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
<p>6. Il est recommandé au Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes et à la Division des urgences et de la réhabilitation de renforcer la présence des fonctionnaires chargés de la gestion des risques de catastrophes en Amérique centrale et dans les Caraïbes.</p> <p>7. Le Bureau de l'appui à la décentralisation (OSD), en collaboration avec le Bureau des affaires juridiques et de l'éthique (LEG), doit revoir les accords avec le pays hôte et formuler un plan de mise à jour ou passer de nouveaux accords si nécessaire, et ce dans un délai raisonnable.</p>		<p>6. La Direction cherchera des possibilités de mobiliser des ressources extrabudgétaires afin de financer ces postes en accordant la priorité à ce besoin dans le Plan régional de mobilisation de ressources.</p>	RLC/TCS	2014-2015	Oui (ressources extrabudgétaires uniquement)
		<p>7. Depuis la seconde moitié de l'année 2012, la FAO a commencé à contacter des Membres de manière sélective eu égard à la révision de l'Accord avec le pays hôte, et des débats sont en cours dans plusieurs enceintes. Cet exercice se poursuivra en 2014.</p>	OSD, LEG, RLC	Selon que de besoin	Non
<p><u>Recommandation 2</u> – L'équipe chargée de l'évaluation recommande à la Direction de haut niveau de la FAO de lancer rapidement un processus visant à clarifier la portée de la décentralisation auprès de son personnel en Amérique latine et dans les Caraïbes, notamment en ce qui concerne la répartition des rôles et responsabilités entre les trois niveaux existant dans la région (régional, sous-régional, national) et le Siège.</p>	Acceptée		RLC, OSD, OHR	Fin 2014	Non

Recommandation découlant de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et observation sur la recommandation	Plan de la Direction			
		Mesures à prendre	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
Mesures suggérées: 1. Il est recommandé de mettre en évidence et de clarifier les rôles des trois niveaux de bureaux décentralisés (régional, sous-régional et national) et les critères de subsidiarité qui s'y appliquent. Il s'agit notamment de clarifier le rôle des fonctionnaires techniques en mettant en lumière leur tâche principale, qui consiste à appuyer la mise en œuvre des programmes de la FAO dans les pays et de prêter des avis à ce sujet. 2. L'équipe recommande également de clarifier le processus d'approbation des programmes de coopération technique et d'éliminer les étapes redondantes.		1. On actualisera les orientations afférentes aux rôles et aux responsabilités des bureaux décentralisés.	OSD/OHR	3 ^e trimestre 2014	Non
		2. La Direction examinera et recensera des actions visant à clarifier le processus d'approbation relatif aux projets du PCT dans la région et à éliminer les étapes redondantes, dans le droit fil des efforts de plus grande envergure destinés à améliorer la hiérarchisation des priorités et l'alignement du PCT, qui sont déployés dans le cadre du processus de renforcement du PCT (voir le point 5.2 ci-après) et qui rationaliseront davantage le processus d'approbation.	RLC et TC/OSD	2014	Non

Recommandation découlant de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et observation sur la recommandation	Plan de la Direction			
		Mesures à prendre	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
3. Il convient d'améliorer la communication et la formation sur les dispositions contractuelles de la FAO dans les bureaux de pays.		3. On formulera des orientations sur les contrats et les questions y afférentes dans le domaine des ressources humaines.	RLC/OSD/OHR	2014	Non
<p>Recommandation 3 – La Direction de haut niveau de la FAO au Siège et au Bureau régional doit renforcer l'utilisation des CPP en faisant d'eux le principal instrument qui permette d'instaurer des méthodes de travail et d'établir des priorités dans les pays.</p> <p>Mesures suggérées:</p> <p>1. Il est recommandé au Bureau de l'appui à la décentralisation et au Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes de créer une plateforme numérique en ligne pour la rédaction des CPP, en vue: a) de permettre aux fonctionnaires techniques d'apporter des contributions plus facilement et de façon plus transparente; b) de renforcer les informations internes et de maintenir les CPP à jour; c) de veiller au respect des directives rédactionnelles relatives aux CPP, y compris la longueur maximale, l'inclusion de cibles et d'indicateurs de suivi, et la formulation d'un plan de travail annuel.</p>	<p>Acceptée</p> <p>Les CPP sont à la base de toutes les activités que la FAO mène au niveau des pays. Le Cadre de résultats de l'Organisation est construit autour d'une «ligne de visée» unique qui relie les cinq objectifs stratégiques aux CPP.</p>	<p>1. En 2014-2015, on mettra en place une plateforme en ligne à l'échelle de l'Organisation afin de faciliter la coordination et le suivi du processus relatif aux CPP, y compris l'examen de l'assurance qualité, dans les différentes régions.</p>	<p>RLC, OSD</p> <p>OSD</p>	<p>Exercice biennal 2014-2015</p> <p>2015</p>	<p>Non</p> <p>Non</p>

Recommandation découlant de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et observation sur la recommandation	Plan de la Direction			
		Mesures à prendre	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
<p>2. Les représentants de la FAO dans les pays doivent accorder la priorité aux tâches suivantes: 1) définir des indicateurs, des cibles et des points de référence afin de déterminer le niveau des résultats attendus; 2) instaurer des mécanismes permettant de fournir des rapports intérimaires aux gouvernements; 3) intégrer une approche de la gestion de portefeuilles qui génère des synergies et des complémentarités; 4) estimer les besoins en matière de mobilisation de ressources et définir les mesures que l'on doit prendre à cet effet.</p> <p>3. Les représentations de la FAO dans les pays doivent élaborer des plans à court terme afin de diffuser leurs CPP auprès des équipes du système des Nations Unies et des autres donateurs et organismes multilatéraux présents dans ces pays, ainsi que de secteurs plus vastes au sein des gouvernements hôtes.</p>		<p>2. On renforcera l'utilisation des CPP dans l'établissement des priorités de travail de la FAO au niveau des pays et le suivi des résultats obtenus.</p>	RLC	En cours	Non
		<p>3. La Direction s'efforcera de veiller à ce que les bureaux de pays continuent à mettre en œuvre <i>la Stratégie de communication et le plan (à court terme)</i>, notamment les aspects liés à la diffusion des CPP et à leur progression annuelle (dans le cadre des rapports annuels des représentants de la FAO), et à faire rapport à ce sujet.</p>	RLC, OSD, OCC	En cours	Non

Recommandation découlant de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et observation sur la recommandation	Plan de la Direction			
		Mesures à prendre	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
<p>4. L'équipe chargée de l'évaluation recommande au Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes et aux représentants dans les pays de veiller à ce que les processus futurs de rédaction des CPP fassent appel à des homologues gouvernementaux autres que ceux des ministères de l'agriculture, ainsi qu'à des partenaires non gouvernementaux (conformément aux nouvelles stratégies de l'Organisation pour le secteur privé et la société civile).</p> <p>5. Elle recommande au Bureau de l'appui à la décentralisation et au Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes d'institutionnaliser les CPP pour ce qui est d'établir les priorités de travail de l'ensemble de l'Organisation dans les pays concernés. Pour être appliqués dans un pays, ces CPP doivent bénéficier d'une autorisation formelle (comportant les signatures des parties et la période de validité). Tous les organes et les niveaux hiérarchiques de la FAO doivent les respecter, y compris les équipes multidisciplinaires, le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes et les bureaux sous-régionaux.</p>		<p>4. La mesure suggérée s'inscrit dans le droit fil des orientations en vigueur au sein de l'Organisation en matière de formulation de CPP. La Direction vérifiera la conformité moyennant un contrôle qualité amélioré.</p>	RLC, OSD	2014	Non
		<p>5. La mesure proposée est conforme aux procédures actuelles en matière de programmation qui ont été instaurées à l'appui de la mise en œuvre du Cadre stratégique révisé.</p>	RLC	2014	Non

Recommandation découlant de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et observation sur la recommandation	Plan de la Direction			
		Mesures à prendre	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
6. En tant que coordonnateurs des équipes multidisciplinaires, la Direction régionale et les directeurs sous-régionaux doivent veiller à ce que les projets régionaux et sous-régionaux relèvent des axes de travail convenus dans les CPP et y contribuent, et s'assurer qu'ils correspondent aux nouveaux objectifs stratégiques. Les projets régionaux et sous-régionaux doivent refléter la diversité des CPP, sans forcer l'intégration des pays ni contraindre à traiter ceux-ci de manière uniforme.		6. On actualisera les orientations en vigueur au sein de l'Organisation en tenant compte de la mesure suggérée. La Direction réitère les mesures convenues à la cent quatorzième session du Comité du Programme (novembre 2013) eu égard à la Recommandation 1.5 de l'Évaluation du Bureau régional et des bureaux sous-régionaux de la FAO pour l'Afrique. Celle-ci porte sur l'élargissement de la responsabilité/autorité des bureaux décentralisés pour les programmes et projets régionaux et sous-régionaux (également mondiaux, le cas échéant) mis en œuvre dans les régions, les sous-régions et les pays (voir la réponse de la Direction à la Recommandation 1.5 dans le document portant la cote PC 114/2 Sup.1).	RLC	2014	Non

Recommandation découlant de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et observation sur la recommandation	Plan de la Direction			
		Mesures à prendre	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
<p>Recommandation 4 – La Direction générale de la FAO au Siège et au Bureau régional doit renforcer la sphère régionale dans sa position d'intermédiaire prioritaire entre les niveaux national et mondial pour ce qui est de l'établissement des priorités et de la planification, ainsi qu'adopter des mesures d'efficience dans le cadre de ces processus.</p> <p>Mesures suggérées:</p> <p>1. L'équipe chargée de l'évaluation n'a pas jugé nécessaire de recommander un classement des domaines et des ressources par ordre de priorité au niveau sous-régional.</p> <p>2. En revanche, elle recommande au Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes et au Bureau de l'appui à la décentralisation de réfléchir à des moyens d'organiser plus efficacement la Conférence régionale, pour la FAO et pour les États Membres. Dans ce contexte, il convient d'accorder la priorité à la diffusion du nouveau Cadre stratégique auprès des gouvernements des États Membres (notamment les ministères de l'agriculture et d'autres organes ministériels).</p>	<p>Acceptée sur le principe</p> <p>La Direction adhère à l'esprit de la Recommandation 4 mais n'accepte pas la première mesure suggérée. La deuxième mesure dépasse le champ de décision de la Direction et doit donc être soumise aux Membres pour examen et décision.</p> <p>À l'intention des Membres</p>	<p>1. La planification régionale en 2014 tient compte des priorités et besoins sous-régionaux et nationaux.</p>	RLC, OSP, OSD	2014-2015	
		<p>2. La Direction s'efforce en permanence d'améliorer les processus afférents aux conférences régionales dans toutes les régions, en recueillant des observations et en tirant des enseignements. Cependant, toutes les décisions stratégiques et opérationnelles de haut niveau, notamment le choix des dates des conférences régionales (comme indiqué dans le rapport d'évaluation principal), sont prises par les Membres.</p>	OSD/CPA	Exercice biennal 2014-2015	Non

Recommandation découlant de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et observation sur la recommandation	Plan de la Direction			
		Mesures à prendre	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
Recommandation 5 – Il est recommandé à la FAO de gérer le Programme de terrain en appliquant des critères stricts d'efficacité et d'efficience.	<p>Acceptée partiellement</p> <p>La Direction convient qu'il faut gérer le programme de terrain selon des critères stricts d'efficacité et d'efficience et continuera donc d'appliquer et d'améliorer les mesures y afférentes. Elle n'est pas favorable à la proposition de créer un fonds de réserve car le Règlement financier offre une flexibilité suffisante pour gérer les ressources sans avoir recours à un tel fonds en ce qui concerne le programme de terrain. De même, elle estime qu'il n'y a pas lieu d'envisager une «allocation préliminaire automatique» des ressources du PCT pour les activités menées dans les pays au-delà de l'échelon régional, comme le suggère la deuxième mesure associée à la présente recommandation.</p>		RLC	2014-2015	Non

Recommandation découlant de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et observation sur la recommandation	Plan de la Direction			
		Mesures à prendre	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
<p>Mesures suggérées:</p> <p>1. Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, avec l'appui de la Division de la coopération Sud-Sud et de la mobilisation des ressources (TCS) et du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP), doit suivre le Programme de terrain en appliquant des critères explicites de gestion de portefeuilles et en s'appuyant sur des informations financières appropriées et à jour. Le programme de terrain doit disposer de comptes en propre, ce qui ne remet pas en question une gestion de portefeuille intégrée. Il doit assumer lui-même l'intégralité de ses coûts. À l'instar de nombreux audits internes, la présente évaluation plaide en faveur de la création d'un «fonds de réserve» qui permettrait de veiller à la pérennité des activités de terrain, de fournir un calendrier fiable, d'offrir des possibilités d'innovation et de palier les pénuries temporaires qui peuvent survenir dans le financement de la présence sur le terrain.</p>		1. On appliquera et améliorera les mesures prises en la matière.	RLC, OSD, OSP	2014	Non

Recommandation découlant de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et observation sur la recommandation	Plan de la Direction			
		Mesures à prendre	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
2. L'équipe chargée de l'évaluation recommande au Bureau régional d'établir des critères clairs et transparents concernant la répartition des allocations budgétaires régionales au titre des PCT. Une part importante de ce budget doit faire l'objet d'une allocation préliminaire automatique suivant des variables pertinentes pour le fonctionnement de la FAO dans la région (l'équipe s'est penchée sur le revenu national brut par habitant, la méthode Atlas, et les taux de pauvreté extrême et de sous-alimentation).	De plus, dans le droit fil des orientations formulées récemment par les organes directeurs, la FAO s'efforce prioritairement de veiller à ce que les CPP soient utilisés pour hiérarchiser toutes les interventions d'assistance liées au PCT dans les pays, conformément aux actions convenues en faveur de l'amélioration du PCT (voir le document portant la cote JM 2013.2/2).	2. La Direction appliquera les arrangements actuels en matière de répartition des ressources du PCT au sein des régions. La question a fait l'objet de débats approfondis dans le contexte du Plan d'action immédiate (PAI). Les arrangements actuels en matière de gestion et d'allocation des ressources du PCT au niveau régional sont pleinement conformes aux décisions et orientations des organes directeurs (voir C2009/7 par. 55 et l'annexe VII du PMT 2014-17 – C2013/3).			

Recommandation découlant de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et observation sur la recommandation	Plan de la Direction			
		Mesures à prendre	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
3. Il est recommandé au Bureau régional de créer un comité consultatif, qui se composerait de représentants régionaux de la FAO et serait chargé de prêter des avis sur les questions liées à l'allocation de ressources au titre des PCT régionaux et sous-régionaux.		3. Au niveau régional, on a créé un comité consultatif pilote sur le PCT dans la région Amérique latine et Caraïbes, conformément à la mesure suggérée. On examine actuellement sa valeur et sa contribution.	RLC, TCD	2014-2015	Non
Recommandation 6 –La FAO doit améliorer la gestion opérationnelle et financière du Programme ordinaire et du Programme de terrain dans la région.	Acceptée partiellement La Direction convient qu'il est nécessaire de s'efforcer en permanence d'améliorer la gestion opérationnelle et financière de tous les programmes. En revanche, elle n'est pas favorable aux mesures suggérées, en particulier celles qui concernent la répartition et l'utilisation des remboursements au profit du soutien administratif et opérationnel aux projets. En 2013-2014, on a entrepris un examen complet de la politique relative aux coûts d'appui aux projets, à la demande du Comité financier (voir les documents portant la cote JM 2013.2/3 et FC 151/8). Par conséquent, la Direction ne peut accepter la répartition et l'utilisation des sommes remboursées au titre des services administratifs et opérationnels qui sont proposées	On a regroupé la planification stratégique et le suivi en une fonction unique, qui intègre les programmes régionaux, sous-régionaux et nationaux.	RLC	1 ^e trimestre 2014	Non

Recommandation découlant de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et observation sur la recommandation	Plan de la Direction			
		Mesures à prendre	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
	dans la deuxième mesure, ni l'affectation de ces ressources financières à la consolidation d'un éventuel fonds de réserve (voir la Recommandation 5.1).				
<p>Mesures suggérées:</p> <p>1. Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, avec l'aide du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources, doit recueillir des informations financières pertinentes afin d'alimenter le suivi actuel du fonctionnement et de la gestion de portefeuilles. Les informations relatives aux dépenses (décaissements) ventilées par année, unité analysée, source de financement et utilisation sont essentielles aux évaluations régulières de l'efficacité et de l'efficacité d'un portefeuille. L'équipe chargée de la présente évaluation a fait des efforts considérables afin de compiler la première base de données pour 2004-2012 et d'élaborer de nouveaux indicateurs permettant d'évaluer l'efficacité et l'efficacité de la gestion de portefeuilles. La FAO pourrait gagner à adopter, compléter, poursuivre et intensifier cette démarche à court et à moyen terme.</p>		1. On réfléchira à des moyens de renforcer le suivi des programmes de terrain, en tenant compte des actions prévues par la présente suggestion de mesure.	OSP, CIO, OSD	2014-2015	Non

Recommandation découlant de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et observation sur la recommandation	Plan de la Direction			
		Mesures à prendre	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
<p>2. Il convient de restructurer la gestion des informations sur le soutien administratif et opérationnel de façon radicale, et ce dès que possible. L'équipe recommande que le soutien administratif et opérationnel prêté dans le cadre des activités de terrain soit enregistré de manière claire et transparente dans le Programme de terrain, puis accordé rapidement et régulièrement mais en aucun cas maintenu au niveau du Siège. Elle recommande que le soutien administratif et financier obtenu se répartisse comme suit: a) 60 pour cent à l'unité chargée de la mobilisation des fonds; b) 20 pour cent au Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes; c) 20 pour cent au Siège, à Rome. Le soutien administratif et financier réparti selon les critères fixés par la présente recommandation doit aider à consolider le «fonds de réserve» décrit dans la proposition de mesure 5.1.</p> <p>3. Il est recommandé au Bureau régional de créer une fonction de suivi des résultats associée aux priorités régionales et à celles des CPP. La région est le niveau le mieux adapté à cette fonction.</p>		<p>2. On a mis en place un modèle provisoire de répartition des frais de gestion afférents aux projets d'urgence, suite à l'intégration des activités d'urgence et de développement de la FAO. Le Bureau de l'appui à la décentralisation et le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources s'efforceront de veiller à ce que les modalités relatives aux frais de gestion des projets soient communiquées efficacement et comprises dans tous les bureaux décentralisés.</p>	RLC, OSP, OSD	2014-2015	Non
		<p>3. La présente mesure est conforme à l'approche qui est adoptée progressivement dans l'ensemble de la FAO en 2014 à l'appui de la mise en œuvre du Cadre stratégique révisé.</p>	RLC, OSD	2014-2015	Non

Recommandation découlant de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et observation sur la recommandation	Plan de la Direction			
		Mesures à prendre	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
4. Il est recommandé à la FAO de conserver une structure d'appui au Système mondial de gestion des ressources (SMGR) au sein du Bureau régional et à la mise au point de tous les modules, en vue d'aider à améliorer l'efficacité des opérations régionales.		4. Les bureaux régionaux ont formulé leurs plans d'appui au SMGR pour le premier semestre de 2014. Le Conseil d'administration supervise le lancement et la mise en œuvre du SMGR. On élaborera un processus d'appui à plus long terme en 2014.	CS, RLC	2014-2015	Non (pour les modules prévus actuellement)
5. Compte tenu de l'importance croissante du Programme de terrain en Amérique latine et dans les Caraïbes, et du fait qu'il est de plus en plus financé par les contributions des pays de la région elle-même, le Bureau régional, avec l'aide de la Division de la coopération Sud-Sud et de la mobilisation des ressources, doit élaborer une stratégie institutionnelle de mobilisation de ressources à laquelle des fonctionnaires spécialisés seraient affectés et les représentants de la FAO dans les pays participeraient activement. Dans ce contexte, il convient de concevoir une approche intégrée du rôle de la FAO en matière de coopération Sud-Sud. Il faut inclure la mobilisation de ressources au rang des secteurs stratégiques dans les CPP et lors du recrutement de représentants		5. Les bureaux régionaux et sous-régionaux sont chargés de diriger les efforts de mobilisation de ressources dans les bureaux décentralisés, comme le prévoit la Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources. La Division de l'appui à l'élaboration des politiques et programmes continuera de prêter un appui aux bureaux de la région et de veiller à la coordination des efforts de mobilisation de ressources dans l'ensemble de l'Organisation.	RLC, TCS	2014-2015	Non

Recommandation découlant de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et observation sur la recommandation	Plan de la Direction			
		Mesures à prendre	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
de la FAO dans les pays et de fonctionnaires techniques dans la région.					
<p>Recommandation 7 – Il est recommandé à la Direction régionale d'améliorer la conception et la mise en œuvre des projets de terrain ainsi que les mécanismes de mise en œuvre afin de veiller à une meilleure gestion des connaissances et des produits normatifs générés par les bureaux décentralisés.</p> <p>Mesures suggérées:</p> <p>1. En ce qui concerne les projets évalués à titre individuel, il est recommandé aux responsables des équipes multidisciplinaires et aux représentants dans les pays de veiller à qu'ils soient conçus de façon à avoir des effets certains sur les politiques au niveau local ou national. Pour ce qui est du projet pilote élaboré dans le cadre de l'objectif stratégique 1, il est recommandé au Bureau régional de procéder à une évaluation exhaustive de sa conception, de ses processus et de ses résultats avant de le mettre en œuvre au niveau régional.</p>	Acceptée	<p>1. On revoit actuellement le cycle de projet afin de rationaliser la formulation et de recentrer les résultats.</p>	<p>RLC, DDN</p> <p>OSD, RLC (en collaboration avec l'équipe chargée de l'objectif stratégique 1)</p>	<p>2014-2015</p> <p>2014-2015</p>	<p>Non</p> <p>Non</p>

Recommandation découlant de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et observation sur la recommandation	Plan de la Direction			
		Mesures à prendre	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
<p>2. S'agissant de la réalisation et de la diffusion de produits normatifs, il est recommandé au Bureau régional de rassembler la documentation disponible sur un site Internet, d'informer les utilisateurs éventuels et d'installer un compteur enregistrant le nombre de recherches et de téléchargements afin de suivre l'utilisation. La stratégie d'information doit comporter des annonces et des résumés s'adressant directement au public cible. La stratégie de communication doit définir des populations cibles et diversifier les moyens utilisés.</p> <p>3. Afin d'améliorer la gestion des connaissances, il est recommandé au Bureau régional d'intégrer des expériences systématisées dans le système de suivi et d'évaluation qui a été mis au point.</p> <p>4. En ce qui concerne les activités menées dans le cadre des projets, la Direction régionale, les représentants dans les pays et les fonctionnaires techniques doivent veiller à réunir les conditions permettant de combiner la participation active des femmes avec les responsabilités qu'elles assument dans la vie quotidienne et les rôles sociaux qu'elles jouent.</p>		<p>Mesures suggérées 2-4:</p> <p>On s'attachera à renforcer la gestion des connaissances et des produits normatifs y afférents dans la région grâce à une collaboration et un dialogue accrus, des outils en ligne et une stratégie de diffusion, y compris un système renforcé de suivi et d'évaluation, tout en amenant davantage de femmes aux postes à responsabilités.</p>	RLC	2014-2015	Non

Recommandation découlant de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et observation sur la recommandation	Plan de la Direction			
		Mesures à prendre	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
5. Il est recommandé au Bureau régional de se pencher, avec l'aide du Bureau des affaires juridiques et de l'éthique, sur le potentiel des commissions techniques et de formuler une stratégie définissant les travaux futurs et les rôles de celles-ci dans les enceintes intergouvernementales.		5. On examine actuellement le cas des commissions techniques, avant que les Membres ne s'y penchent éventuellement.	LEG, départements techniques, bureaux régionaux	2014-2015	Non
Recommandation 8 – La FAO doit immédiatement produire un plan d'action visant à éliminer les inégalités entre les genres, en précisant les objectifs, cibles, calendriers et ressources. Il est nécessaire d'accroître considérablement le nombre de femmes parmi les représentants de la FAO dans les pays et de faire en sorte que celles-ci atteignent des tranches de revenus plus élevées (à condition, évidemment, qu'elles présentent les compétences requises).	Acceptée	On élaborera un plan d'action.	RLC, en collaboration avec ESP, OHR, OSD	Fin 2014	Non