



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

COMITE DU PROGRAMME

Cent quinzième session

Rome, 26-30 mai 2014

**Évaluation du bureau régional et des bureaux sous-régionaux de la FAO
pour l'Asie et le Pacifique**

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 115/3 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 Internet 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. Daniel Gustafson
Directeur général adjoint (Opérations)
Tél. +39 (06) 570-56320

1. La Direction de la FAO se félicite de l'*Évaluation du bureau régional et des bureaux sous-régionaux de la FAO pour l'Asie et le Pacifique*, qui contribuera directement au renforcement en cours de la structure et des capacités de la FAO en Asie et dans le Pacifique, et dans d'autres régions.

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



mj851f

2. La Direction examine cette évaluation non pas isolément mais en la plaçant dans un contexte. Il s'agit en effet de la quatrième des cinq évaluations régionales entreprises à la demande des organes directeurs de la FAO. Comme les trois précédentes, son utilité ne tient pas uniquement à ses recommandations mais aussi aux suggestions, aux conclusions et aux analyses qui ont servi à les formuler. La FAO utilisera les conclusions et les enseignements tirés de cette évaluation ainsi que ceux des autres évaluations régionales dans le cadre des efforts qu'elle déploie en permanence pour obtenir des impacts et des résultats maximums, en particulier au niveau des pays.

3. Des changements de grande ampleur ont été mis en œuvre à tous les échelons de l'Organisation depuis le début de 2012 dans le contexte de la transformation en cours de la FAO. Le processus transformationnel est un travail en cours. D'ailleurs, le rapport d'évaluation indique qu'il est encore trop tôt, dans de nombreux cas, pour que ces changements débouchent sur des impacts et des résultats concrets. Néanmoins, il s'agit de l'évaluation la plus complète qui ait été entreprise depuis la mise en œuvre d'un grand nombre de ces changements et, à cet égard, le rapport fournit un instantané utile des progrès qui ont été accomplis jusqu'ici, et met l'accent sur des domaines qui méritent une réflexion, des ajustements et des changements. L'équipe d'évaluation met en avant, par exemple, la participation accrue des représentants de la FAO aux processus de planification stratégique et de définition des priorités. Il s'agit là d'une conclusion d'autant plus importante qu'elle confirme des conclusions similaires tirées dans d'autres régions. La Direction estime que ces problèmes seront examinés dans le cadre d'un examen plus large qui sera conduit en 2014 pour vérifier que les rôles, les responsabilités et la redevabilité coïncident parfaitement avec les changements qui ont été mis en place dans l'Organisation depuis 2012.

4. De même, l'équipe d'évaluation souligne que les cadres de programmation par pays fournissent des avantages très nets, et confirme les conclusions des évaluations précédentes, en particulier celles qui concernent la région Afrique. Elle affirme également qu'une direction forte de la FAO au niveau des pays est d'une importance fondamentale, et qu'elle est un pilier central des changements qui sont déployés pour renforcer l'efficacité de la FAO dans les pays. L'équipe d'évaluation se félicite de l'accent accru mis sur la coopération Sud-Sud et souligne qu'il est important de renforcer les capacités aux niveaux national et régional en vue d'élargir cette coopération dans la région.

5. Elle s'intéresse également à un certain nombre de questions qui ne sont pas traitées directement par le processus de changement en cours, mais qui mérite néanmoins une attention. Il s'agit avant tout de la nécessité de renforcer les capacités et les efforts de la FAO concernant l'intégration des considérations de parité hommes-femmes (et de protection sociale) dans la région. La Direction appuie cette conclusion et se félicite de l'analyse et des arguments avancés pour mettre en avant la recommandation qui lui est liée. De même, un certain nombre de questions qui avaient été examinées dans les évaluations régionales précédentes l'ont été également dans celle-ci, notamment la répartition des recettes découlant des services administratifs et opérationnels (SAO) fournis dans le cadre de l'exécution d'un projet. Le modèle de répartition des recettes SAO est conforme aux orientations fournies par les organes directeurs et l'enquête d'évaluation de la charge de travail, mais la Direction a l'intention d'aller plus loin en réalisant une étude complète de la politique et des méthodologies relatives aux dépenses d'appui aux projets, comme l'ont demandé les organes directeurs. L'étude examinera les moyens de simplifier le cadre actuel de remboursement des dépenses et de le rendre plus efficace, en se fondant sur le principe directeur du recouvrement complet des coûts. Elle devrait également traiter les questions mises en avant dans la présente évaluation et ailleurs.

6. L'équipe d'évaluation reconnaît l'originalité du Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique (SAP) et formule un certain nombre de suggestions concernant son rôle, sa structure et son fonctionnement. Elle suggère en particulier que SAP devrait bénéficier d'une plus grande délégation de pouvoirs et d'autonomie opérationnelle. Les Membres de la FAO sont convenus de renforcer la présence et les capacités de la FAO dans la région. Par exemple, en juin 2012, le Conseil a approuvé des propositions pour: i) ouvrir un poste de chargé de l'élaboration des programmes en Papouasie-Nouvelle-Guinée; ii) créer des postes de représentants adjoints de la FAO aux Fidji, dans les Îles Salomon, à Tonga et à Vanuatu; et iii) ouvrir un poste de direction de ressources marines au niveau P4

dans SAP. La Direction fournira tout l'appui nécessaire pour que ces ressources supplémentaires se traduisent par une amélioration des résultats et des impacts. A cet égard et compte tenu des conclusions de l'évaluation, la Direction reconnaît qu'il est nécessaire de définir les options qui permettront de renforcer encore davantage l'efficacité et la portée de ses opérations dans le Pacifique.

7. L'évaluation formule neuf recommandations couvrant un large spectre de questions et de préoccupations. Plusieurs recommandations comprennent des sous-recommandations.

8. La Direction accepte sept recommandations et en rejette deux, notamment:

- a) la recommandation 8 sur les liaisons hiérarchiques du fonctionnaire chargé des ressources humaines à RAP; et
- b) la recommandation 9 sur la délégation de pouvoirs relative au recrutement international de consultants.

9. Les deux recommandations rejetées concernent des questions liées à la gestion des ressources humaines. La Direction reconnaît qu'il faut mettre en place des lignes hiérarchiques claires. Elle rejette cependant la recommandation 8, car la proposition n'est pas cohérente avec le modèle de ligne hiérarchique qui est appliqué dans cinq bureaux régionaux. La Direction rejette également la recommandation 9, car elle a le sentiment que la recommandation a été supplantée sur le fond par les nouvelles directives relatives au recrutement de ressources humaines hors personnel, notamment les consultants recrutés sur le plan international, qui ont été publiées à la fin de 2013.

10. On trouvera davantage d'informations dans le tableau ci-joint. La Direction prend également note avec soin des nombreuses suggestions, conclusions et analyses liées à chacune des recommandations de l'évaluation.

Tableau - Réponse de la Direction à l'évaluation du bureau régional et des bureaux sous-régionaux de la FAO pour l'Asie et le Pacifique

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)
Définition des priorités et planification					
Recommandation 1 : À l'intention de la FAO, concernant la nécessité d'ouvrir à tous le processus d'élaboration de la structure hiérarchique axée sur les résultats du Cadre stratégique et des CPP Reconnaissant les rôles directeurs et les compétences respectifs aux différents niveaux du processus de définition des priorités, l'équipe d'évaluation recommande que: a) des mécanismes spécifiques soient établis pour favoriser une participation active et structurée des chefs de tous les bureaux décentralisés de la FAO, notamment les bureaux sous-régionaux et régionaux ainsi que les bureaux de pays, à la définition et l'élaboration de la structure hiérarchique axée sur les résultats du Cadre stratégique; et b) le processus d'élaboration des CPP comprenne, dans sa phase initiale, des consultations approfondies	Recommandation acceptée	Le Conseil de suivi des programmes, avec l'appui du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP), doit veiller à ce que les enseignements tirés des nouveaux processus de planification de l'Organisation en 2012-2013 pour 2014-2015, notamment en ce qui concerne la participation effective des bureaux nationaux, sous-régionaux et régionaux, étayent le prochain cycle de planification pour 2016-2017. Les directives du Cadre de programmation par pays, qui sont en cours de révision, doivent incorporer des mesures pour que les équipes «objectifs stratégiques» et les divisions techniques du Siège participent à l'étape initiale du processus de formulation.	a) OSP 		

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)
entre les représentants de la FAO, les équipes multidisciplinaires des bureaux régionaux, des représentants des équipes chargées des objectifs stratégiques et des divisions techniques du Siège sur les principaux domaines et activités dans lesquels la FAO peut avoir un avantage comparatif dans un pays, quel qu'il soit.					
Ressources					
Recommandation 2 : À l'intention de la FAO, concernant le mécanisme actuel des SAO L'équipe d'évaluation recommande que les règles et procédures qui réglementent le calcul et la répartition des recettes découlant des services administratifs et opérationnels (SAO) soient révisées comme suit: a) les informations disponibles sur les SAO doivent être harmonisées dans l'ensemble des systèmes d'information de l'Organisation; b) la politique de l'Organisation en matière de frais de gestion des projets et de SAO doit être mieux expliquée aux bureaux de pays et	Recommandation acceptée	a) OSP, CIO et OSD intensifieront leurs efforts pour harmoniser les informations liées aux SAO dans l'ensemble des systèmes de la FAO, analyser les divergences, proposer des changements et les mettre en œuvre; b) OSD et OSP veilleront à ce que les modalités relatives aux SAO soient communiquées effectivement à tous les bureaux décentralisés et compris par ces derniers; c) OSD et OSP veilleront à ce que les calendriers de remboursement des SAO soient clairs et communiqués effectivement aux bureaux décentralisés et compris par ces derniers; d) un examen complet de la politique	OSP (avec OSD et CIO) OSD/OSP OSD/OSP OSP	Fin 2014 2014 2014 2015	Non Non Non Non

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)
un système d'assistance aux utilisateurs devrait être mis en place au Siège pour les aider à ce sujet; c) les informations concernant les SAO doivent être publiées ou mises à disposition des utilisateurs selon un calendrier rendu public; d) un mécanisme doit être instauré pour que les contributions financières et en nature allouées par les bureaux décentralisés à la gestion et la mise en œuvre des projets régionaux et mondiaux soient équitablement remboursées.		concernant les dépenses d'appui aux projets est en cours à la demande du Comité financier (voir JM 2013.2/3 et FC 151/8). Entre temps, un modèle provisoire de répartition des dépenses d'appui aux projets d'urgence a été mis en œuvre suite à l'intégration des activités de développement et d'urgence 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 3 : À l'intention de RAP et de SAP, concernant la mobilisation des ressources et la communication L'équipe d'évaluation recommande que RAP et SAP soient chargés des fonctions suivantes: a) fournir une aide et des services aux bureaux décentralisés de la région pour qu'ils élaborent et mettent en œuvre leurs stratégies de mobilisation de ressources; b) constituer et développer une communauté de pratique en matière de mobilisation de ressources dans leurs domaines d'influence; c) aider les bureaux décentralisés à élaborer des plans de communication, à garantir l'assurance de la qualité durant la mise en œuvre, notamment pour la production de matériels de communication destinés à la mobilisation des ressources, ainsi qu'à d'autres fins visant à améliorer la sensibilisation en général.	Recommandation acceptée	Les bureaux sous-régionaux et régionaux sont chargés de diriger et d'encadrer les efforts de mobilisation dans les bureaux décentralisés, conformément à la Stratégie de mobilisation des ressources de la FAO et aux directives approuvées par le Conseil de suivi des programmes de la FAO en février 2014. L'équipe de la liaison avec les donateurs et de la mobilisation des ressources au Siège vérifie que les efforts de mobilisation des ressources soient coordonnés à tous les échelons de l'Organisation, en travaillant étroitement avec les coordonnateurs d'objectifs stratégiques et le Conseil de suivi des programmes. Les actions spécifiques suivantes sont prévues: a) le programme de formation doit être dispensé dans le cadre du renforcement du programme de formation des représentants de la FAO, et comprendre un module spécifique sur la mobilisation des ressources;	RAP/SAP, avec l'appui du Directeur du Bureau de la communication de l'Organisation (OCC) et l'Équipe de la liaison avec les donateurs et de la mobilisation des ressources (TCSR)	Milieu de 2014	Non

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)
		b) un nouveau fonctionnaire chargé de la mobilisation des ressources est recruté pour RAP afin de constituer une communauté de pratique;	TCSR avec la Sous-Division de l'apprentissage, du perfectionnement et de l'évaluation de la performance (CSPL)	2014	Non
		c) RAP et d'autres bureaux décentralisés élaboreront une stratégie de communication, des plans et des matériels qui viendront à l'appui de la mobilisation des ressources dans la région.	RAP avec TCS	2014	Non

[illegible]

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)
formulation des projets et programmes de la FAO soient conformes aux normes de qualité qui existent dans ce domaine.					

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 5 : À l'intention de la FAO et de RAP, concernant les programmes régionaux Afin d'améliorer la pertinence, l'efficacité et l'impact des programmes régionaux, notamment leur pertinence et leur appropriation au niveau des pays, l'équipe d'évaluation recommande que: a) les fonctionnaires techniques de la FAO au Siège et au Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique communiquent toujours avec le bureau de pays concerné au moment de la planification initiale de l'initiative à laquelle celui-ci doit participer; b) la sélection et la formulation des programmes régionaux, tant les PCT que les initiatives financées par des ressources extrabudgétaires, soient alignées sur les priorités de travail définies par les commissions techniques régionales; c) les représentants de la FAO participent au processus, dirigé par RAP, de définition et de sélection	Recommandation acceptée	a-c) la Direction confirme les actions convenues à la cent quatorzième session du Comité du Programme (novembre 2013) concernant la recommandation 1.5 de l'évaluation des bureaux régionaux et sous-régionaux pour l'Afrique concernant la responsabilité/l'autorité des bureaux décentralisés pour les programmes et projets régionaux, sous-régionaux et, lorsque c'est pertinent, mondiaux, mis en œuvre dans les régions, les sous-régions et les pays (réponse de la Direction à la recommandation 1.5 dans le document PC 114/2 Sup.1).	TC, RAF, départements techniques, Représentants de la FAO	2014	Non

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	Finance- ment supplé- mentaire nécessaire (Oui/Non)
des PCT régionaux et d'autres projets régionaux et mondiaux.					

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 6 : À l'intention de RAP, concernant l'analyse des questions de parité hommes-femmes et les capacités de protection sociale L'équipe d'évaluation recommande que RAP prenne des mesures immédiates pour renforcer les capacités du bureau en matière de parité hommes-femmes et de protection sociale/rurale en recrutant un expert de la parité hommes-femmes ayant une forte expérience de ces questions. Il aura pour mission d'aider le réseau régional des points de contact pour les questions de politiques sociales et de parité hommes-femmes ainsi que les bureaux de pays, d'intégrer l'analyse des questions de parité, l'égalité hommes-femmes et les questions de politiques sociales/rurales dans les cadres de programmation par pays, au niveau des résultantes et des produits, ainsi que dans les produits normatifs et de la connaissance. Il contribuera également à la pleine mise en œuvre de la politique d'égalité des sexes. Comme il est probable que le poste ne pourra être pourvu que dans un délai assez long, RAP devrait également	Recommandation acceptée	RAP accélérera les procédures afin de pourvoir le poste vacant de fonctionnaire principal spécialiste de la parité hommes-femmes, en recrutant quelqu'un qui a une solide expérience en matière de parité hommes-femmes et de protection sociale/développement rural.	RAP, en consultation avec la Division de la protection sociale.	1 ^{er} trimestre 2014	Non

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)
veiller à acquérir des compétences correspondantes à court terme.					

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 7 : À l'intention de la FAO, concernant l'appui qu'il faut continuer à apporter au SMGR L'équipe d'évaluation recommande que la FAO continue d'apporter son appui à la mise en œuvre du système SMGR: Les mesures nécessaires sont les suivantes: a) il est urgent d'élaborer un plan rigoureux pour la période post-déploiement, comprenant, sans toutefois s'y limiter, une nouvelle formation; b) des super-utilisateurs devraient être placés dans le réseau décentralisé, car c'est là qu'ils peuvent le mieux contribuer aux opérations menées; c) un accès élargi et en connaissance de cause aux fonctions d'établissement de rapports de SMGR devrait être accordé dès que possible à tous les bureaux décentralisés; d) certains niveaux hiérarchiques d'approbation (voyages, recrutement, etc.) devraient être revus; et	Recommandation acceptée	a) Les bureaux régionaux ont formulé leurs plans pour la première moitié de 2014. Des plans d'appui à plus long terme seront également conçus par l'intermédiaire du Conseil d'administration du programme; b) la configuration d'accès actuelle et les responsabilités des super-utilisateurs seront révisées durant la deuxième moitié de 2014 lorsque le système sera entièrement stabilisé; c) les rapports «tableau de bord» et de nombreux rapports de suivi sont disponibles, mais il reste à les déployer entièrement; d) voir b) ci-dessus; e) voir b) ci-dessus. Le modèle opérationnel général qui est à la base du SMGR doit être revu afin d'obtenir davantage de synergies entre les fonctions administratives, opérationnelles et programmatiques.	Services communs	2014-2015	Non

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)
e) les responsabilités relatives au système SMGR doivent être clarifiées afin d'assurer une exécution rapide et efficace des transactions qui viennent à l'appui des opérations.					
Recommandation 8 : À l'intention de la FAO, concernant les liaisons hiérarchiques des bureaux des ressources humaines Afin de garantir une application cohérente de la politique de gestion des ressources humaines de la FAO, l'équipe d'évaluation recommande que le poste de fonctionnaire chargé des ressources humaines dans tous les bureaux régionaux soit détaché du Bureau du Directeur, ce qui est actuellement déjà le cas pour d'autres fonctionnaires.	Recommandation rejetée <u>Note:</u> Tous les fonctionnaires chargés des ressources humaines dans les bureaux régionaux ont une ligne hiérarchique primaire vers le représentant régional et une ligne hiérarchique secondaire vers le Directeur du Bureau des ressources humaines. La Direction estime qu'il est important de préserver la cohérence entre les régions.	La Direction veillera à ce que la politique de l'Organisation en matière de ressources humaines soit appliquée de façon cohérente dans toutes les régions.			
Recommandation 9 : À l'intention de la FAO, concernant la délégation de pouvoirs relative au recrutement international de consultants L'équipe d'évaluation recommande de déléguer des pouvoirs accrus aux responsables du budget pour le recrutement international de	Recommandation rejetée <u>Note:</u> Les nouvelles directives de OHR concernant les ressources humaines hors personnel ont été diffusées à la fin de 2013. Elles englobent le recrutement international des consultants et prévoient un transfert de pouvoirs	Les fonctionnaires du Bureau des ressources humaines et ceux chargés des ressources humaines dans les bureaux décentralisés veilleront à ce que les informations sur les nouvelles directives concernant le recrutement des personnes appartenant à la catégorie des ressources humaines hors personnel soient diffusées à tous les bureaux			

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	Finance- ment supplé- mentaire nécessaire (Oui/Non)
consultants lorsque les capacités qui existent au sein du bureau décentralisé concerné sont suffisantes.	accru aux bureaux régionaux, étant entendu que le recrutement continue d'être traité dans son intégralité par le Centre de services communs. La Direction estime que ces nouvelles directives supplantent la présente recommandation.	décentralisés et comprises.			