



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

**E**

# COMITÉ DU PROGRAMME

**Cent dix-huitième session**

**Rome, 2-6 novembre 2015**

**Rapport sur la suite donnée à l'Évaluation du Bureau régional et des bureaux sous-régionaux de la FAO pour l'Afrique (PC 114/2)**

**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

*This document can be accessed using the Quick Response Code on this page;  
an FAO initiative to minimize its environmental impact and promote greener communications.  
Other documents can be consulted at [www.fao.org](http://www.fao.org)*



mo712

1. Les questions soulevées dans l'*Évaluation du Bureau régional et des bureaux sous-régionaux de la FAO pour l'Afrique*<sup>1</sup> conduite en 2012-2013 restent hautement prioritaires pour la Direction. Plusieurs des points cités dans le tableau ci-dessous ont été remplacés par d'autres éléments nouveaux. Il s'agit notamment des enseignements tirés de l'exécution du Cadre stratégique révisé et du PMT 2014-2017 en 2014-2015, ainsi que des mesures visant à renforcer la planification et le suivi des activités et l'exécution du programme qui sont actuellement prises pour 2016-2017<sup>2</sup>. Ces mesures devraient permettre une intégration bien plus étroite des activités menées par la FAO au Siège, dans le Bureau régional et dans les bureaux de pays. Les nouvelles dispositions prévoient par ailleurs des financements catalytiques supplémentaires, dans le cadre des initiatives régionales, pour les activités dans certains bureaux de pays. D'autres aspects sont examinés plus en détail dans l'Examen indépendant du réseau des bureaux décentralisés<sup>3</sup>, qui s'appuie sur cette évaluation et sur les quatre autres examens régionaux. On travaille actuellement à l'élargissement de la palette de compétences dans le Bureau régional et les bureaux sous-régionaux, et il faut redoubler d'efforts pour renforcer les capacités opérationnelles et administratives du Bureau régional.

---

<sup>1</sup> PC 114/12; PC 114/12 Sup.1.

<sup>2</sup> CL 153/3, paragraphes 17-52.

<sup>3</sup> CL 153/14.

### Relevé des interventions de la Direction (RID)<sup>4</sup>

Recommandations de l'évaluation acceptées (a)	Mesure convenue dans la réponse de la Direction (b)	Description des mesures effectivement mises en œuvre ou raisons justifiant un éventuel défaut d'action (c)	Score RID (d)	Effets des mesures prises ou changements en découlant (e)
<p><b>Recommandation n° 1.1</b> (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; sur la base de cet examen, il est élaboré un plan d'action immédiate pour renforcer l'impact de la FAO.</p>	Acceptée	Remplacée. Recommandation n° 1.1, dans laquelle la Direction indique, en l'acceptant, que les Représentants de la FAO établiraient i) les CPP, ii) les plans de mobilisation des ressources au niveau des pays et iii) les plans de travail des bureaux de pays. S'ils ont tous des CPP, tous les pays n'ont par contre pas des plans de mobilisation des ressources à leur niveau qui sont distincts de leur CPP; par ailleurs, bien que la question des plans de travail des bureaux de pays ait été débattue au Siège dans le cadre de l'ancien Cadre stratégique il y a environ deux ou trois ans, il y a eu de nombreux travaux de planification au titre du Cadre stratégique révisé. Plus particulièrement, le cadre de résultats commun, les indicateurs, la communication des informations et le suivi s'appliquent aussi aux bureaux de pays, notamment du fait des liens explicites avec les objectifs fixés au niveau des pays. Cette nouvelle procédure est conforme à l'esprit de ce qui était proposé dans la recommandation n° 1.1.	4	s.o.
<p><b>Recommandation n° 1.2</b> (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.</p>	Acceptée	Remplacée. OSD a joué un rôle facilitateur depuis la centralisation de la formation en 2013, en utilisant des ressources de l'Organisation destinées à la formation professionnelle. Les besoins de formation sont maintenant déterminés au moyen de l'entrevue menée dans le cadre du Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS). Le Bureau régional pour l'Afrique (RAF) présente chaque année un plan régional de formation professionnelle, dont le financement au niveau de l'Organisation fait l'objet d'un examen. En outre, en 2014-2015, un programme spécial de formation a été créé à l'intention de l'ensemble des bureaux régionaux pour renforcer les capacités des bureaux décentralisés afin de préparer et suivre les cadres de programmation par pays (CPP) et de formuler les projets et en suivre le bon déroulement (voir le point 2.3 ci-dessous). Le	4	Les formations sont déterminées par la demande, en fonction des besoins des bureaux de pays, et non par les régions.

<sup>4</sup> Légende: 1 - Nul: il n'a été prise aucune mesure pour mettre en œuvre la recommandation; 2 - Faible: les plans et mesures visant à la mise en œuvre de la recommandation n'en sont qu'à un stade très préliminaire; 3 - Insuffisant: la mise en œuvre de la recommandation est inégale et partielle; 4 - Passable: la mise en œuvre de la recommandation a progressé, mais les résultats par rapport à l'objectif fixé ne sont pas encore manifestes; 5 - Bon: la recommandation a été pleinement mise en œuvre et des éléments attestant ses effets commencent à être perceptibles; 6 - Excellent: des éléments probants montrent que la recommandation a eu des effets positifs vis-à-vis de l'objectif fixé.

Recommandations de l'évaluation acceptées (a)	Mesure convenue dans la réponse de la Direction (b)	Description des mesures effectivement mises en œuvre ou raisons justifiant un éventuel défaut d'action (c)	Score RID (d)	Effets des mesures prises ou changements en découlant (e)
		programme de renforcement des capacités de l'Organisation vise à améliorer les moyens opérationnels des bureaux régionaux, sous-régionaux et nationaux grâce à des ateliers, quatre semaines d'appui à l'exécution et des outils de formation informatisée. Sont prévus des ateliers au Bureau sous-régional pour l'Afrique australe (SFS) – avec le Bureau sous-régional pour l'Afrique australe (SFE) – en octobre 2015, et à RAF – avec le Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale (SFC) – en novembre 2015. Des ateliers analogues sont également en cours dans les autres régions et sous-régions.		
<p><b>Recommandation n° 1.3</b> (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.</p>	<p>Acceptée partiellement.</p> <p>La Direction est d'accord avec le principe d'utiliser davantage les fonds du PCT et d'utiliser ces fonds 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.</p>	<p>Dans le cadre du suivi de la CIN2 et de la mise en œuvre de l'initiative régionale 1, plusieurs pays (Seychelles, Namibie, Madagascar, Bénin, Angola et Niger) ont reçu des financements catalytiques pour aider les bureaux de la FAO à exécuter les programmes de l'Organisation. Le Sous-Directeur général-Représentant régional continue d'aider les pays en fonction des demandes de ceux-ci, un suivi étant assuré par les bureaux sous-régionaux. La désignation de nutritionnistes de classe P-4 pour SFS et SFC (et bientôt pour SFE) va accroître la capacité de RAF d'aider les bureaux de la FAO. Un atelier de consultation sur les suites à donner à la CIN2, qui a réuni 33 nutritionnistes et Représentants de la FAO en juillet 2015 à Accra, va accroître les capacités des bureaux de la FAO s'agissant de la mobilisation des ressources. La planification des activités pour 2016-2017 concerne, pour la première fois, tous les bureaux de la FAO.</p>	3	<p>La mise en œuvre des objectifs stratégiques et des initiatives régionales va améliorer la planification et la mobilisation des ressources au niveau des pays.</p>

Recommandations de l'évaluation acceptées (a)	Mesure convenue dans la réponse de la Direction (b)	Description des mesures effectivement mises en œuvre ou raisons justifiant un éventuel défaut d'action (c)	Score RID (d)	Effets des mesures prises ou changements en découlant (e)
<p><b>Recommandation n° 1.4</b> (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.</p>	<p>Acceptée partiellement.</p> <p>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.</p>	<p>Partiellement mise en œuvre. Le Sous-Directeur général-Représentant régional continue d'assurer la supervision générale des Représentants de la FAO, avec l'aide, dans le cas de l'Afrique de l'Ouest, des coordonnateurs sous-régionaux et du Représentant régional adjoint. Il a été pris différentes mesures en vue de renforcer l'équipe de direction de haut niveau. Par exemple, le nombre de représentants adjoints de la FAO est passé de quatre à huit (Burkina Faso, Tchad, Mali, République démocratique du Congo, Madagascar, Soudan du Sud, Éthiopie, Ouganda). Dans certains pays, la présence de fonctionnaires chargés des opérations recrutés sur le plan international (pour la plupart d'anciens fonctionnaires chargés des urgences de classe P3 et P4) a renforcé la capacité de gestion dans les bureaux. Bien que le système de récompense ne soit pas en place, on déploie des efforts concertés, par l'intermédiaire des programmes de formation, en vue d'améliorer les capacités de direction et de gestion des Représentants de la FAO. La direction établit un lien plus fort entre les performances du Représentant de la FAO et le niveau de responsabilités, ce qui se traduit par exemple dans la portée de l'exécution des programmes.</p>	3	
<p><b>Recommandation n° 1.5</b> (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.</p>	Acceptée	<p>Une nouvelle stratégie et de nouveaux rôles et responsabilités ont été mis en place en décembre 2014 (cf. le Bulletin du Directeur général n° 2014/53) pour mettre la mobilisation des ressources et le cycle de projet en phase avec le Cadre stratégique, y compris concernant le rôle direct des Représentants de la FAO dans la formulation des projets. Le rôle moteur des pays dans la définition des cibles et la planification des activités pour l'exercice biennal constitue le socle de l'engagement avec l'ensemble des composantes (aux niveaux sous-régional, régional et central) concernant les projets et les programmes au niveau des pays.</p>	2	Projets formulés pour une contribution plus directe aux priorités des pays et aux objectifs stratégiques de la FAO

Recommandations de l'évaluation acceptées (a)	Mesure convenue dans la réponse de la Direction (b)	Description des mesures effectivement mises en œuvre ou raisons justifiant un éventuel défaut d'action (c)	Score RID (d)	Effets des mesures prises ou changements en découlant (e)
<p><b>Recommandation n° 2.1</b> (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.</p>	<p>Acceptée partiellement.</p> <p>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.</p>	<p>La plupart des activités de RAF visent à contribuer à la réalisation des priorités des pays partenaires définies dans les cadres de programmation par pays (CPP), le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et les déclarations de l'Union africaine et des Communautés économiques régionales. Les initiatives régionales approuvées par la Conférence régionale en 2014 servent à coordonner et à centrer les activités techniques sur les dimensions que revêtent les priorités régionales au regard des politiques.</p>	4	
<p><b>Recommandation n° 2.2</b> (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.</p>	<p>Acceptée partiellement.</p> <p>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.</p>	<p>RAF répond en effet aux besoins des bureaux de pays et des organes directeurs et statutaires établis en Afrique le cas échéant, tout en se concentrant sur le Cadre stratégique révisé de la FAO et sur la gestion axée sur les résultats pour les initiatives régionales, les projets et les programmes. Des personnes de contact ont été identifiées et formées parmi les actuels fonctionnaires techniques du cadre organique.</p>	3	

Recommandations de l'évaluation acceptées (a)	Mesure convenue dans la réponse de la Direction (b)	Description des mesures effectivement mises en œuvre ou raisons justifiant un éventuel défaut d'action (c)	Score RID (d)	Effets des mesures prises ou changements en découlant (e)
<p><b>Recommandation n° 2.3</b> (au Département des services internes (CS)):</p> <p>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.</p>	Acceptée	<p>En collaboration avec le Département des services internes, le Département de la coopération technique a envoyé une mission dans le Bureau régional pour l'Afrique (RAF) en septembre 2015 pour aider à la réorganisation des fonctions du Bureau s'agissant des opérations; en vertu de l'intégration du programme et du budget, ces activités ont porté tant sur les contributions statutaires que sur les contributions volontaires, et notamment sur l'intégration des interventions d'urgence et des efforts de développement. Cette étape est jugée nécessaire, en plus de la mise en œuvre d'autres changements, notamment le nouveau rôle du coordonnateur des initiatives régionales et la révision du profil des autres postes liés aux opérations et à l'administration.</p>	3	
<p><b>Recommandation n° 3.1</b> (À OSD):</p> <p>Agrandir les équipes techniques sous-régionales et élargir leur palette de compétences.</p>	<p>Acceptée.</p> <p>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.</p>	<p>Jusqu'à présent, on a agrandi les équipes techniques sous-régionales et on a élargi leur palette de compétences de manière ponctuelle. Cependant, la direction de haut niveau envisage actuellement des interventions plus structurées en vue de renforcer les capacités techniques dans les bureaux décentralisés.</p>		
<p><b>Recommandation n° 3.2</b> (au Sous-Directeur général-Représentant régional): Renforcer les modalités de gestion des équipes techniques.</p>	Acceptée	<p>Les équipes multidisciplinaires, tant à RAF que dans les bureaux sous-régionaux, travaillent conformément aux CPP et aux initiatives régionales et contribuent aux objectifs stratégiques.</p>	4	

Recommandations de l'évaluation acceptées (a)	Mesure convenue dans la réponse de la Direction (b)	Description des mesures effectivement mises en œuvre ou raisons justifiant un éventuel défaut d'action (c)	Score RID (d)	Effets des mesures prises ou changements en découlant (e)
<b>Recommandation n° 3.3</b> (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	On a terminé la cartographie de l'expertise dans les représentations de la FAO dans les 15 pays d'Afrique de l'Ouest. Il faut faire des exercices similaires dans les autres sous-régions.	3	s.o.
<b>Recommandation n° 4.1</b> (à OSD, à TC et à CS): Revoir et rationaliser les procédures des cycles de programmes.	Acceptée	Le manuel sur le cycle des projets a été révisé et mis à jour conformément aux bulletins du Directeur général n°s 2014/53 et 2015/08. Les exigences spécifiques des sources de financement (coopération Sud-Sud, PCT, TeleFood, FEM, fonds fiduciaires unilatéraux) ont fait l'objet d'annexes distinctes. Par ailleurs, on a produit 14 directives opérationnelles et 14 UPK pour l'enseignement à distance sur la base des priorités définies par les bureaux décentralisés.	4	
<b>Recommandation n° 4.2</b> (à OSD et à OSP): Rationaliser les processus de définition des priorités et de planification.	Acceptée	Les processus de définition des priorités et de planification ont été révisés en profondeur aux fins de la préparation du PTB 2016-2017 et des plans de travail y afférents, conformément aux dispositions du Cadre stratégique de la FAO visant à améliorer l'exécution des programmes. Les priorités régionales approuvées par la Conférence régionale en 2014 sont mises en œuvre en tant qu'initiatives régionales, ce qui contribue à recentrer les activités de la FAO sur les résultats.	4	
<b>Recommandation n° 4.3</b> (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	Le Guide administratif de la FAO en ligne fournit désormais cette information.	4	



Recommandations de l'évaluation acceptées (a)	Mesure convenue dans la réponse de la Direction (b)	Description des mesures effectivement mises en œuvre ou raisons justifiant un éventuel défaut d'action (c)	Score RID (d)	Effets des mesures prises ou changements en découlant (e)
<p><b>Recommandation n° 4.4</b> (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 affaiblit les capacités des bureaux décentralisés.</p>	Acceptée	<p>Mise en œuvre partielle. Une politique de mobilité a été instaurée, et plusieurs fonctionnaires auparavant en poste au Siège ont été déplacés vers les bureaux régionaux, notamment RAF. La gestion des vacances de postes pour les bureaux de pays est décentralisée à RAF et ne sert plus de mesure d'économie. L'autorisation de recruter est donnée rapidement par RAF lorsqu'un bureau de pays soumet une demande au réseau des représentants de la FAO.</p>	3	<p>Moins de postes vacants au sein des bureaux de pays. Cela étant, il faut encore réduire le temps nécessaire pour le recrutement (c'est-à-dire le temps qui s'écoule entre la publication de l'avis de vacance et la date d'entrée en fonction).</p>