



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
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

COMITÉ DU PROGRAMME

Cent dix-neuvième session

Rome, 16-20 mai 2016

**Rapport de suivi sur l'évaluation du Bureau régional et des bureaux
sous-régionaux de la FAO pour l'Amérique latine et les Caraïbes
(cf. PC 115/4)**

Indications que le Comité du Programme est invité à donner

Le Comité du Programme souhaitera peut-être prendre note de la suite donnée aux recommandations acceptées par la Direction.

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

M. Daniel Gustafson
Directeur général adjoint (Opérations)
Tél.: +39 06570-56320

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.



mp784

1. Le présent rapport a été élaboré pour donner suite à l'Évaluation du Bureau régional et des bureaux sous-régionaux de la FAO pour l'Amérique latine et les Caraïbes¹.
2. Conformément à la politique de l'Organisation en matière d'évaluations, le rapport fait le point sur la mise en œuvre des mesures indiquées dans la réponse de la Direction. À la demande du Bureau de l'évaluation, il présente un barème des interventions de la Direction (score RID) sur une échelle de six points, dans lequel la Direction de la FAO a auto-évalué le niveau d'adoption et de mise en œuvre des recommandations.

Progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations acceptées

3. Le document intitulé *Décentralisation et bureaux décentralisés*², présenté à la trente quatrième Conférence régionale pour l'Amérique latine et les Caraïbes, entérinait les principes et les critères généraux pour la révision de la couverture géographique de la FAO. Les recommandations découlant de la Conférence régionale seront présentées au Conseil à sa session de juin 2016. En parallèle, la région a renforcé les capacités techniques des bureaux sous-régionaux en mutant des fonctionnaires techniques suite à l'examen de la palette de compétences. Dans le cas du Bureau sous-régional pour l'Amérique centrale (Panama), les mesures prises ont permis de doubler les capacités techniques.
4. À la demande de l'équipe d'évaluation, la FAO a mieux défini le champ de la décentralisation, y compris les rôles et responsabilités respectifs des trois échelons (régional, sous-régional et national) conformément au principe de subsidiarité, auprès de son personnel. En outre, la publication du guide révisé sur le cycle des projets et du manuel du Programme de coopération technique (PCT) a permis de clarifier la procédure d'approbation des projets du PCT et d'éliminer les étapes redondantes.
5. De nombreux pays, toutes régions confondues, inaugurent actuellement le deuxième cycle des cadres de programmation par pays (CPP). Afin de faciliter ce processus, la FAO a amélioré et mis à jour les orientations relatives à l'élaboration des CPP selon une approche plus structurée et mieux alignée au plan stratégique.
6. En ce qui concerne la recommandation 4, la Direction a fait part de son accord de principe mais n'était pas favorable aux suggestions en tant que telles. Bien que la planification se poursuive au niveau sous-régional, tous les travaux contribuent aux objectifs stratégiques de l'Organisation.
7. S'agissant de la gestion efficiente et efficace du programme de terrain, la Direction a accepté partiellement la recommandation. Plus particulièrement, elle n'était pas favorable à la création d'un fonds de réserve car elle estimait que le Règlement financier donnait suffisamment de souplesse. La FAO a mis en place un modèle pour ce qui est d'autoriser et de distribuer les ressources du PCT dans la région.
8. En ce qui concerne la recommandation 6, la Direction était d'avis que la gestion opérationnelle et financière du Programme ordinaire et du programme de terrain nécessitait une attention permanente. À cet égard, des travaux sont en cours afin de donner suite à certaines des recommandations. Plus particulièrement, les organes directeurs ont approuvé en 2015 une nouvelle politique de recouvrement des coûts qui sera mise en œuvre progressivement en 2016. Un chargé de la mobilisation de ressources a été muté au Bureau sous-régional pour l'Amérique centrale et un système de suivi des CPP a été élaboré.
9. Le Bureau régional a organisé des sessions de formation et des activités de renforcement des capacités afin d'améliorer la conception et la mise en œuvre de l'évaluation des projets de terrain. Tous les produits normatifs sont disponibles sur le site internet de la FAO.

¹ PC 115/4; PC 115/4 Sup.1.

² LARC/16/6.

10. Un chargé régional de la parité hommes-femmes a été nommé en 2014 afin d'aider le Bureau régional à lutter contre les inégalités entre les sexes dans la région. Un plan d'action visant à intégrer la parité hommes-femmes dans les plans de travail relatifs à chacun des objectifs stratégiques a été élaboré et mis en œuvre.

**Rapport de suivi sur l'évaluation du bureau régional et des bureaux sous-régionaux de la FAO pour l'Amérique latine et Caraïbes –
Tableau synthétique**

Recommandations de l'évaluation acceptées (a)	Mesures convenues dans la réponse de la Direction (b)	Description des mesures mises en œuvre ou raisons justifiant tout défaut d'action (c)	Score RID (d)*	Effets/changements découlant des mesures prises (e)
<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 Amérique latine et Caraïbes.</p> <p>2. Il faudrait rééquilibrer les affectations des fonctionnaires techniques entre Santiago (Chili) et Panama.</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>Le document intitulé <i>Décentralisation et bureaux décentralisés</i>, qui a été présenté à la Conférence régionale pour l'Amérique latine et les Caraïbes, servira de base pour examiner la présence de la FAO dans la région. Les participants à la Conférence régionale ont approuvé les principes et les critères généraux contenus dans le document relatif à la révision de la couverture géographique de l'Organisation. Les recommandations découlant des conférences régionales seront présentées au Conseil en juin 2016.</p> <p>2. Entre 2014 et mars 2016, six fonctionnaires du cadre organique ont été mutés à Panama, ce qui a doublé le nombre de fonctionnaires techniques au sein du Bureau sous-régional. Ils sont spécialisés dans les domaines suivants: systèmes agroalimentaires, nutrition, coopération Sud-Sud, sécurité alimentaire, ressources naturelles et statistiques.</p>	<p>4</p> <p>5</p>	<p>Les États Membres ont répondu de manière constructive à la possibilité d'examiner la présence de la FAO dans les pays sur la base des priorités et des besoins nationaux.</p> <p>Bien que certaines de ces transitions soient encore en cours, le renforcement des capacités techniques au sein du Bureau sous-régional répond aux besoins de la sous-région, ce qui permet d'accroître la présence de la FAO là où la faim est endémique et de</p>

Recommandations de l'évaluation acceptées (a)	Mesures convenues dans la réponse de la Direction (b)	Description des mesures mises en œuvre ou raisons justifiant tout défaut d'action (c)	Score RID (d)*	Effets/changements découlant des mesures prises (e)
3. Il conviendrait de suspendre la gestion de représentations par des fonctionnaires techniques désignés.		3. Dans la région, ce n'est le cas qu'en Argentine. Cependant, la possibilité d'affecter des fonctionnaires techniques dans des pays sans leur attribuer les fonctions de représentants de la FAO est à l'étude dans le cadre de l'examen de la décentralisation.	5	réduire les frais de voyage.
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). 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		4. L'examen du réseau de bureaux de pays a figuré à l'ordre du jour de la Conférence régionale en mars 2016. Au titre des solutions que les États Membres devaient envisager, les participants ont suggéré les accréditations multiples et les programmes des bureaux de liaison et de partenariat. 5. Des mesures ont été prises dans le droit fil de l'approche adoptée en vue de la concrétisation des objectifs stratégiques dans la région, suite à l'examen de la palette de compétences. Après l'affectation récente de fonctionnaires techniques supplémentaires à Panama, on a restructuré l'unité technique afin de renforcer l'appui prêté au sein de la sous-région. En outre, à la faveur de la mobilité interne, trois fonctionnaires ont été détachés dans la sous-région Caraïbes.	5 5	Les pays peuvent décider quel accord de bureau convient le mieux à leur situation en fonction des possibilités présentées. C'est en Més-Amérique, qui compte la plus grande concentration de pays prioritaires, que les éléments sont les plus manifestes. La récente nomination d'un nouveau coordonnateur sous-régional a recentré

Recommandations de l'évaluation acceptées (a)	Mesures convenues dans la réponse de la Direction (b)	Description des mesures mises en œuvre ou raisons justifiant tout défaut d'action (c)	Score RID (d)*	Effets/changements découlant des mesures prises (e)
<p>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>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>6. Un consultant international spécialisé dans les opérations d'urgence et de gestion des risques de catastrophe est basé à Panama et prête des services au Bureau sous-régional pour l'Amérique centrale et au Bureau sous-régional pour les Caraïbes. La Division des urgences et de la réhabilitation a nommé un coordonnateur de la gestion des risques de catastrophe au Bureau régional.</p>	6	<p>et galvanisé l'action de la FAO.</p> <p>Ces postes répondent aux besoins d'aide d'urgence qui se font jour après des catastrophes naturelles.</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>7. Les débats concernant le document sur la décentralisation à la Conférence régionale et la suite donnée aux décisions du Conseil permettront de clarifier les priorités de l'Organisation. La mise à jour des accords de siège existants et l'élaboration de nouveaux accords se poursuivront, y compris la création de bureaux de liaison et de partenariat et les programmes d'accréditations multiples.</p>	3	<p>Le Bureau d'appui aux bureaux décentralisés s'emploie à mettre à jour les accords de siège.</p>
<p>Recommandation 2 – L'équipe chargée de l'évaluation recommande à la Direction de haut niveau de la FAO de lancer rapidement un processus visant à</p>	Acceptée			

Recommandations de l'évaluation acceptées (a)	Mesures convenues dans la réponse de la Direction (b)	Description des mesures mises en œuvre ou raisons justifiant tout défaut d'action (c)	Score RID (d)*	Effets/changements découlant des mesures prises (e)
<p>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> <p>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.</p> <p>2. L'équipe recommande également de clarifier le processus d'approbation des programmes de coopération technique et d'éliminer les étapes redondantes.</p> <p>3. Il convient d'améliorer la communication et la formation sur les dispositions contractuelles de la FAO dans les bureaux de pays.</p>		<p>1. La brochure sur les bureaux décentralisés élaborée en 2015 clarifie les rôles et les responsabilités à chaque niveau.</p> <p>2. La procédure d'approbation est en accord total avec le nouveau cycle des projets, ainsi qu'avec le nouveau manuel du PCT (version 2015).</p> <p>3. La formation au recrutement dispensée aux points focaux chargés des ressources humaines dans toute l'Amérique du Sud, la formation des superviseurs du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes au cycle contractuel des consultants, et la création du Comité</p>	<p>5</p> <p>6</p> <p>5</p>	<p>Le document a été partagé et distribué aux bureaux sous-régionaux et aux bureaux de pays; il doit encore être diffusé à plus grande échelle et faire l'objet de débats dans la région.</p> <p>On a enregistré des améliorations significatives dans ce domaine au cours de l'année écoulée.</p> <p>Le processus est en cours: de nouvelles personnes arrivent dans l'organisation et les changements</p>

Recommandations de l'évaluation acceptées (a)	Mesures convenues dans la réponse de la Direction (b)	Description des mesures mises en œuvre ou raisons justifiant tout défaut d'action (c)	Score RID (d)*	Effets/changements découlant des mesures prises (e)
		de sélection du personnel des services généraux pour le Bureau régional ont permis de renforcer les capacités relatives aux arrangements contractuels dans la région.		de procédures prennent effet progressivement. Néanmoins, des progrès importants ont déjà été accomplis dans ce domaine.
<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>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</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>2. En décembre 2015, 13 des 33 CPP suivaient les nouvelles directives y afférentes. Le processus est toujours en cours.</p>	5	<p>Le processus consultatif, strictement limité dans le temps, a facilité un échange riche qui a abouti à l'élaboration de documents de meilleure qualité.</p>

Recommandations de l'évaluation acceptées (a)	Mesures convenues dans la réponse de la Direction (b)	Description des mesures mises en œuvre ou raisons justifiant tout défaut d'action (c)	Score RID (d)*	Effets/changements découlant des mesures prises (e)
<p>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>3. On a rationalisé à la fois les CPP et les rapports annuels de manière à ce qu'ils suivent une approche plus structurée et mieux alignée au plan stratégique. Des travaux relatifs au volet «communication» sont en cours.</p>	5	<p>Les résultats des CPP sont visibles et les rapports annuels font actuellement l'objet d'un examen et d'une révision. Les réalisations semblent extrêmement prometteuses, bien qu'elles n'aient pas été évaluées dans leur intégralité au moment de la rédaction du présent rapport.</p>
<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'efficacité dans le cadre de ces processus.</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</p>			

Recommandations de l'évaluation acceptées (a)	Mesures convenues dans la réponse de la Direction (b)	Description des mesures mises en œuvre ou raisons justifiant tout défaut d'action (c)	Score RID (d)*	Effets/changements découlant des mesures prises (e)
<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>	Membres pour examen et décision.	<p>1. À compter de 2014, les ressources disponibles au niveau sous-régional ont été affectées par objectif stratégique au titre du Programme ordinaire. À partir de 2016, toutes les actions menées dans les pays doivent être associées à un objectif stratégique et ventilées en fonction de leur calendrier et des ressources y afférentes. En d'autres termes, bien que la planification se poursuive au niveau sous-régional, tous les travaux contribuent à la concrétisation des objectifs stratégiques.</p> <p>2. Depuis la Conférence régionale de 2014 (Santiago), suivie par la mise en œuvre des CPP au sein du nouveau système et l'intervention régulière des représentants de la FAO dans les pays, la connaissance et la compréhension du Cadre stratégique de l'Organisation se sont grandement accrues.</p>	<p>6</p> <p>5</p>	<p>Cette approche progressive a rendu l'adoption d'un changement plus facile qu'elle ne l'aurait été en une fois.</p> <p>Des changements sont apportés lors des conférences régionales, les résultats des deux dernières ont été extrêmement positifs et les conclusions de la prochaine sont très attendues. La compréhension accrue a permis de renforcer la ligne de compte rendu entre les États Membres et la FAO aux niveaux de l'Organisation, des régions et des pays.</p>

<p>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>	<p>Partiellement acceptée</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</p>			
---	---	--	--	--

Recommandations de l'évaluation acceptées (a)	Mesures convenues dans la réponse de la Direction (b)	Description des mesures mises en œuvre ou raisons justifiant tout défaut d'action (c)	Score RID (d)*	Effets/changements découlant des mesures prises (e)
<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>	<p>mesure associée à la présente recommandation.</p>	<p>1. Un processus consultatif d'examen faisant suite à la création de l'équipe de gestion du Bureau régional, composée de trois coordonnateurs sous-régionaux ainsi que de fonctionnaires techniques et opérationnels du Bureau régional et des sous-région, a permis d'approfondir les connaissances grâce aux acteurs concernés. En dépit des avancées réalisées, il reste une forte marge de progression.</p>	<p>3</p>	

Recommandations de l'évaluation acceptées (a)	Mesures convenues dans la réponse de la Direction (b)	Description des mesures mises en œuvre ou raisons justifiant tout défaut d'action (c)	Score RID (d)*	Effets/changements découlant des mesures prises (e)
<p>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).</p> <p>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.</p>		<p>2. Un modèle de répartition des ressources du PCT a été élaboré comme suit: 1^{er} niveau – les représentants de la FAO et leur équipe négocient et rédigent les CPP; 2^e niveau – les responsables des objectifs stratégiques réalisent un examen selon un calendrier défini; 3^e niveau – l'équipe de gestion du Bureau régional procède à une dernière vérification d'assurance qualité. Le système, en place depuis un certain temps, fonctionne bien et il est parfaitement aligné sur le Cadre stratégique.</p> <p>3. L'équipe de gestion joue le rôle de conseil consultatif pour le PCT. À ce titre, il examine le financement des projets du PCT dans la région, établit les priorités dans ce domaine et y contribue.</p>	<p>5</p> <p>6</p>	<p>Selon les éléments disponibles à ce jour, les changements ont été bien accueillis, le processus a été extrêmement transparent et les résultats sont de bonne qualité.</p> <p>Pleinement opérationnel</p>
<p>Recommandation 6 – La FAO doit améliorer la gestion opérationnelle et financière du Programme ordinaire et du Programme de terrain dans la région.</p>	<p>Partiellement acceptée La Direction convient qu'il est nécessaire de s'efforcer en permanence d'améliorer la gestion opérationnelle et</p>			

Recommandations de l'évaluation acceptées (a)	Mesures convenues dans la réponse de la Direction (b)	Description des mesures mises en œuvre ou raisons justifiant tout défaut d'action (c)	Score RID (d)*	Effets/changements découlant des mesures prises (e)
	<p>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</p>			

Recommandations de l'évaluation acceptées (a)	Mesures convenues dans la réponse de la Direction (b)	Description des mesures mises en œuvre ou raisons justifiant tout défaut d'action (c)	Score RID (d)*	Effets/changements découlant des mesures prises (e)
<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'efficience 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'efficience de la gestion de portefeuilles. La FAO pourrait gagner à adopter, compléter, poursuivre et intensifier</p>	<p>l'affectation de ces ressources financières à la consolidation d'un éventuel fonds de réserve (voir la Recommandation 5.1).</p>	<p>1. On a regroupé la planification stratégique en une fonction unique, qui intègre les programmes régionaux, sous-régionaux et nationaux. Le suivi, en revanche, est coordonné par la région mais mis en œuvre à chaque niveau.</p>	<p>4</p>	<p>La coordination de la planification s'est accrue de manière exponentielle et a permis de renforcer les capacités de la région d'obtenir des résultats concertés. Le suivi est un domaine qui demande encore à être renforcé et l'élaboration d'outils de suivi internes, qui est en cours, joue un rôle important à cet égard.</p>

Recommandations de l'évaluation acceptées (a)	Mesures convenues dans la réponse de la Direction (b)	Description des mesures mises en œuvre ou raisons justifiant tout défaut d'action (c)	Score RID (d)*	Effets/changements découlant des mesures prises (e)
<p>cette démarche à court et à moyen terme.</p> <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</p>		<p>En 2015, les organes directeurs de la FAO ont approuvé une nouvelle politique de recouvrement des coûts, mise en œuvre en 2016, afin de recouvrer de manière plus transparente les dépenses d'appui directes et les frais d'exploitation indirects.</p> <p>3. On a élaboré un système de suivi en consultation avec la Division de l'informatique afin que la surveillance des CPP soit conforme au Cadre stratégique.</p>	<p>2</p> <p>5</p>	<p>Opérationnel</p>

Recommandations de l'évaluation acceptées (a)	Mesures convenues dans la réponse de la Direction (b)	Description des mesures mises en œuvre ou raisons justifiant tout défaut d'action (c)	Score RID (d)*	Effets/changements découlant des mesures prises (e)
<p>CPP. La région est le niveau le mieux adapté à cette fonction.</p> <p>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.</p> <p>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 de la</p>		<p>4. L'appui au Système mondial de gestion des ressources (GRMS) est essentiel au sein de l'Organisation en ce qu'il permet de maintenir en place la structure nécessaire à la mise en œuvre du Cadre stratégique. Le Bureau régional est doté d'une équipe de deux personnes chargée de traiter les questions récurrentes en la matière dans l'ensemble de la région.</p> <p>5. Une chargée de la mobilisation de ressources (classe P-2) issue du Siège avait été mutée au Bureau régional il y a quelques années. Depuis janvier 2016, elle travaille au Bureau sous-régional pour l'Amérique centrale, d'où elle répond aux besoins de toute la région.</p>	<p>5</p> <p>6</p>	<p>L'appui prêté à la région est suffisant mais le soutien financier permettant de le pérenniser n'est pas garanti.</p>

Recommandations de l'évaluation acceptées (a)	Mesures convenues dans la réponse de la Direction (b)	Description des mesures mises en œuvre ou raisons justifiant tout défaut d'action (c)	Score RID (d)*	Effets/changements découlant des mesures prises (e)
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>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. Un atelier régional rassemblant les points focaux nationaux a été organisé au Bureau régional en 2015; l'objectif était de dispenser une formation et de renforcer les capacités de toute la région. Peu après, un point focal régional a été engagé; il supervise le processus, en coordination avec les objectifs stratégiques.</p>	5	Les travaux progressent et les résultats sont positifs.

Recommandations de l'évaluation acceptées (a)	Mesures convenues dans la réponse de la Direction (b)	Description des mesures mises en œuvre ou raisons justifiant tout défaut d'action (c)	Score RID (d)*	Effets/changements découlant des mesures prises (e)
<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>2. Depuis deux ans, le Bureau régional diffuse ces informations dans un espace de travail accessible par l'Intranet. Les utilisateurs peuvent y trouver en permanence des informations à jour sur tous les produits normatifs (guides d'utilisation, sites et autres) nécessaires à la production et à la diffusion de publications; la section sur les informations statistiques à télécharger peut être étoffée.</p>	5	<p>Le système fonctionne et répond aux besoins mais il peut être encore amélioré.</p>
<p>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).</p>	Acceptée	<p>Un chargé de la parité hommes-femmes (classe P-4) a été nommé au niveau régional en 2014. La région a pris part à la première conférence sur les politiques qui promeuvent les droits des femmes en milieu rural, l'autonomie économique et l'égalité des sexes. La région a aussi élaboré et mis en œuvre un plan d'action visant à intégrer les questions de parité hommes-femmes dans les plans de travail concernant chacun des objectifs stratégiques. Grâce au plan de la Communauté des États d'Amérique latine et des Caraïbes sur l'alimentation et la nutrition, la parité hommes-femmes est devenue un domaine de travail clé dans toute la région. Les travaux relatifs aux politiques dans les domaines de la parité hommes-femmes et de l'agriculture figurent parmi les priorités des pays de toute la région.</p>	6	<p>Au vu de la situation de la région avant l'arrivée du chargé de la parité hommes-femmes, les progrès accomplis dans ce domaine sont exponentiels.</p>

** **1 - Nul:** aucune mesure n'a été prise pour mettre en œuvre la recommandation; **2 - Faible:** les plans et mesures visant la mise en œuvre de la recommandation sont à une étape 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 aucun élément ne permet encore d'attester des résultats par rapport à la cible prévue; **5 - Bon:** la recommandation a été pleinement mise en œuvre et certains éléments montrent son impact sur la cible prévue; **6 - Excellent:** des éléments solides montrent que la recommandation a eu un impact positif sur la cible prévue.*