



منظمة الأغذية  
والزراعة  
للأمم المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food  
and  
Agriculture  
Organization  
of  
the  
United  
Nations

Organisation  
des  
Nations  
Unies  
pour  
l'alimentation  
et  
l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones  
Unidas  
para la  
Agricultura  
y la  
Alimentación

## COMITE DU PROGRAMME

<b>Cent quatrième session</b>
<b>Rome, 25 – 29 octobre 2010</b>
<b>ÉVALUATION DES ACTIVITÉS DE LA FAO EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN AFRIQUE</b>
<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION</b>

### RÉPONSE GÉNÉRALE À L'ÉVALUATION

1. La Direction de la FAO accueille avec satisfaction l'Évaluation des activités de la FAO en matière de renforcement des capacités en Afrique, qui fait suite à la demande formulée par le Comité du Programme à sa session d'octobre 2008. L'Évaluation reconnaît la complexité de la question considérée, et examine les problèmes et les orientations possibles, tout en soulignant que les unités spécialisées sont les mieux à même de traiter la question en détail. Le renforcement des capacités (RC) est une des fonctions essentielles de l'Organisation; le succès des activités de RC est un facteur déterminant de l'impact et de la viabilité à long terme des interventions de l'Organisation.
2. La Direction est satisfaite de la procédure et de la méthode d'évaluation retenues. Le rapport est le fruit d'un processus intensif pendant lequel la mission d'évaluation a maintenu un dialogue constant avec les unités spécialisées du Siège et les bureaux décentralisés en Afrique.
3. L'Évaluation intervient à un moment particulièrement opportun puisqu'elle coïncide avec la finalisation de la nouvelle Stratégie de renforcement des capacités de la FAO. On observe à cet égard une forte convergence entre les constatations, conclusions et recommandations de l'Évaluation et le contenu de la Stratégie, et l'une comme l'autre proposent, à l'intention de la FAO, un certain nombre de mesures à caractère prospectif. La principale différence entre les deux documents tient au fait que la Stratégie de renforcement des capacités appréhende le RC dans sa dimension mondiale, sans faire de distinction entre les régions. La Direction note cependant que la plupart des constatations, conclusions et recommandations de l'Évaluation des activités de la FAO en matière de RC en Afrique valent pour l'Organisation dans son ensemble. Plus précisément, les recommandations 1 à 7 s'appliquent aux activités de RC que mène la FAO dans le monde entier, tandis que les recommandations 8 et 9 concernent plus spécifiquement le continent africain.

Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires.

La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur l'Internet, à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org)

4. Le cadre conceptuel RC retenu aux fins de l'Évaluation recoupe en grande partie celui de la Stratégie. Par ailleurs, l'Évaluation présente le RC comme un processus pluridisciplinaire axé à la fois sur les politiques, les organisations et les individus, et ce concept fondamental revêt de multiples incidences du point de vue de l'action de la FAO. Dans le droit fil de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et du Programme d'action d'Accra, l'Évaluation appelle la FAO à renforcer les capacités endogènes au plus haut niveau, tant en ce qui concerne les politiques que les organisations, en appuyant les processus engagés à l'initiative des pays.

5. De manière générale, les conclusions de l'Évaluation vont aussi dans le sens de l'objectif d'ensemble fixé par la Direction dans le document *Vers une conception nouvelle du réseau de bureaux décentralisés*<sup>1</sup>, à savoir « disposer d'un réseau de bureaux décentralisés qui fournisse aux Membres, de manière efficace et concrète, des services techniques et des conseils sur les politiques qui soient de qualité, pour les aider à renforcer leurs capacités nationales en vue de parvenir à la sécurité alimentaire et promouvoir l'agriculture et le développement rural [...] ». Elles cadrent également avec la Déclaration du Sommet mondial de 2009 sur la sécurité alimentaire, dans laquelle les États Membres de la FAO ont pris l'engagement suivant: « Nous nous engageons à renforcer les capacités, en axant nos efforts sur des actions intégrées concernant les politiques, les institutions et les personnes, un accent particulier étant mis sur les petits agriculteurs et les agricultrices. Nous soulignons en particulier l'importance pour les pays en développement, de renforcer leurs capacités institutionnelles en matière d'élaboration et de mise en œuvre de politiques efficaces, fondées sur des données factuelles, qui assurent l'accès aux aliments, luttent contre la malnutrition et permettent aux petits agriculteurs d'avoir accès aux technologies, aux intrants, aux biens d'équipement, au crédit et aux marchés. Le cas échéant, nous renforcerons les capacités des agriculteurs et des organisations d'agriculteurs<sup>2</sup>. »

6. À mesure que les changements et mesures découlant de l'Évaluation seront mis en œuvre, le Secrétariat continuera de s'employer activement à évaluer sa nouvelle approche du RC au regard de l'évolution des pratiques suivies dans d'autres agences spécialisées des Nations Unies.

### DIFFICULTÉS DE MISE EN ŒUVRE

7. La Direction accepte en totalité neuf des recommandations de l'Évaluation et trois en partie seulement. Nombre des questions abordées dans les recommandations ont déjà été examinées par le Groupe de travail interdépartemental (GTID) sur le renforcement des capacités, sous la direction du Bureau de l'échange de connaissances, de la recherche et de la vulgarisation (OEK), et plusieurs sont également traitées dans la Stratégie de renforcement des capacités et dans le Plan d'exécution s'y rapportant. Les recommandations, qui contribueront au processus de réforme institutionnelle en cours, portent sur les aspects suivants: i) renforcement des bureaux décentralisés en Afrique; ii) révision des programmes de RC et introduction d'une série de nouveaux outils et pratiques de RC; iii) établissement de nouveaux partenariats; iv) révision des descriptifs de fonctions et des procédures d'évaluation des performances des fonctionnaires et consultants de la FAO; v) formation du personnel au RC; et iv) amélioration de la distribution et de l'utilisation en Afrique des supports normatifs de la FAO.

8. La Direction est consciente que la mise en œuvre de toutes ces recommandations exigera des financements supplémentaires ou une réorientation des ressources existantes, et s'inscrira dans une démarche échelonnée qui devra être adoptée dans les prochaines années. Les incidences financières potentielles des recommandations seront quantifiées et pourront être prises en compte dans la préparation du Programme de travail et budget 2012-13 au titre des 11 Objectifs stratégiques et de l'Objectif fonctionnel X (Résultat de l'Organisation 2 - Exécution effective et cohérente des fonctions essentielles de la FAO et des services d'appui dans le cadre des résultats de l'Organisation).

---

<sup>1</sup> Présenté aux conférences régionales en 2006; voir notamment ARC/10/2 Add.1

<sup>2</sup> WSFS 2009/2 par. 19

9. Pour que le processus de changement indispensable à l'amélioration des activités de RC de la FAO en Afrique puisse s'opérer et soit, plus généralement, compatible avec les réformes institutionnelles et envisageable au regard des ressources disponibles, la Direction établira des priorités, en commençant par les activités auxquelles il peut être donné suite rapidement, et en se donnant davantage de temps pour les recommandations qui doivent faire l'objet d'une analyse plus approfondie ou d'une mise en œuvre échelonnée. La Direction intégrera, s'il y a lieu, les mesures de suivi de l'Évaluation au processus en cours de révision du Plan d'action immédiate (PAI), afin de favoriser les synergies avec la réforme institutionnelle. Le tableau des mesures de suivi sera affiné au cours des prochaines années, à mesure que les financements disponibles et les priorités seront connus.

10. La Direction convient que le suivi de l'Évaluation des activités la FAO en matière de RC en Afrique doit également être appréhendé dans le contexte du suivi des recommandations de l'Évaluation stratégique de la programmation de la FAO par pays<sup>3</sup>. Cette dernière souligne que la programmation par pays suppose d'établir un dialogue intelligent avec les autorités nationales et de recenser les domaines dans lesquels les pouvoirs publics doivent intervenir à titre prioritaire, en s'appuyant sur l'assistance technique de haut niveau et l'appui au renforcement des capacités fournis par la FAO. L'Évaluation stratégique rappelle par ailleurs que, dans un contexte de développement en pleine évolution, on attend de plus en plus des pays qu'ils assurent la mise en œuvre de leurs propres programmes. L'Évaluation sur le RC en Afrique appelle à une amélioration de l'évaluation des activités de RC dans le cadre du processus de planification nationale. La Direction assurera au besoin le suivi conjoint de ces deux évaluations.

11. Pour renforcer l'action de la FAO en matière de RC, il faudra également veiller à ce que les pays membres portent une plus grande attention au renforcement de leurs capacités, en particulier dans les domaines où la FAO justifie de solides compétences, comme les biens collectifs à l'échelle mondiale ou les cadres de politique générale et les dispositifs réglementaires. Ce recentrage doit être pris en compte dans les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme (NMTPF) et les domaines régionaux et sous-régionaux d'action prioritaire, de manière à favoriser des interventions à plus long terme en faveur du RC. La Direction accueille favorablement la suggestion visant à mieux définir le rôle de la FAO dans le domaine du renforcement des capacités, et à intégrer cette question aux futurs documents de programmation.

### MESURES DE SUIVI PROPOSEES

12. Les principales recommandations de la mission d'évaluation recouvrent six domaines et sont résumées ci-dessous. Les réponses détaillées de la Direction à chacune des recommandations sont indiquées au tableau ci-joint.

13. Renforcement des bureaux décentralisés en Afrique. Les bureaux mettront davantage l'accent sur le RC par le biais des NMTPF et des cadres de priorités régionaux et sous-régionaux. Le Système de rapports fondés sur la référencement et les performances des bureaux décentralisés, en cours d'élaboration au titre du projet du PAI sur la décentralisation, contribuera également à encourager les bureaux décentralisés à œuvrer davantage en faveur du RC. Les compétences des fonctionnaires techniques en matière de RC et les outils mis à leur disposition seront renforcés dans le cadre du programme de perfectionnement du personnel mentionné au paragraphe 16. Toutes ces mesures découlent de la Recommandation 9.

14. Révision des programmes de RC et introduction de nouveaux outils et pratiques de RC. La Direction renforcera le rôle de la FAO en matière de RC dans les pays membres en élaborant de nouveaux outils et en renforçant les programmes de la FAO et les normes applicables aux projets, en vue de l'adoption de pratiques améliorées. À titre d'exemple, des évaluations adéquates des besoins en capacité et des analyses contextuelles seront réalisées, les systèmes, les atouts et les carences de dimension locale seront plus largement pris en considération dans la conception des programmes et des projets, et les interventions porteront en priorité sur le renforcement des

---

<sup>3</sup> PC 104/4

capacités des personnels de contrepartie en matière de planification des investissements et de formulation, d'exécution et d'évaluation des politiques. Les politiques et procédures régissant l'élaboration de programmes et des projets seront révisées, comme le préconise l'Évaluation, afin de pallier l'absence de vision d'après-projet dans la conception des interventions de RC, et d'inscrire le RC dans une perspective à long terme. Dans le droit fil de ces mesures, la Direction fera en sorte que le personnel et les partenaires de la FAO partagent la même perception de ce que le RC recouvre. Ces mesures relèvent des Recommandations 1.1-1.3, 3, 4, 6 et 7.3-7.4 et sont déjà prévues dans le Plan d'exécution de la Stratégie de renforcement des capacités.

15. Établissement de nouveaux partenariats dans le domaine de RC. La Direction veillera à ce que la Stratégie et les lignes directrices sur les partenariats soient diffusées auprès du personnel, de sorte que les bureaux décentralisés puissent favoriser l'établissement de partenariats et d'alliances qui viendront compléter l'action de la FAO à l'échelle nationale, en particulier dans les secteurs dans lesquels l'Organisation n'intervient pas directement. Ces mesures relèvent des Recommandations 5 et 7.1-7.2 et doivent être intégrées au projet du PAI sur les partenariats. Elles sont déjà prévues dans le Plan d'exécution de la Stratégie de renforcement des capacités.

16. Perfectionnement du personnel en matière de RC. La Direction prévoit de mettre sur pied un cadre d'apprentissage destiné au personnel et aux consultants de la FAO et visant à intégrer plus largement le RC dans la programmation des activités de la FAO. Une évaluation des besoins en formation a été réalisée à l'échelle de la FAO, et des solutions sont en cours d'élaboration. Les fonctionnaires techniques de l'Organisation pourront se familiariser avec de nouveaux outils et méthodes de RC, et faire une plus large place au RC dans le cadre de leurs fonctions. Ces mesures relèvent des Recommandations 1.4-1.5 et 9.2 et doivent être intégrées au projet du PAI sur la décentralisation, notamment en ce qui concerne le rôle de la FAO aux niveaux national, sous-régional et régional. Elles sont déjà prévues dans le Plan d'exécution de la Stratégie de renforcement des capacités.

17. Révision des descriptifs de fonctions et des procédures d'évaluation des performances du personnel et des consultants de la FAO. La Direction prévoit l'intégration systématique du RC aux fonctions et attributions de tous les fonctionnaires techniques concernés, à tous les niveaux de l'Organisation, et des systèmes d'évaluation de leurs performances. Des modèles types de descriptifs de fonctions et d'avis de vacance de poste seront élaborés et utilisés pour tous les postes techniques faisant intervenir des activités de RC. Le cadre de compétences de la FAO fera état des compétences et qualités requises pour améliorer le RC au niveau national. Ces mesures feront suite à la Recommandation 2 et seront prises en compte dans le projet du PAI sur les ressources humaines. Elles ont déjà été prévues dans le Plan d'exécution de la Stratégie de renforcement des capacités.

18. Renforcement des bureaux décentralisés en Afrique. Les bureaux mettront davantage l'accent sur le RC par le biais des NMTPF et des cadres de priorités régionaux et sous-régionaux. Le Système de rapports fondés sur la référencement et les performances des bureaux décentralisés, en cours d'élaboration au titre du projet du PAI sur la décentralisation, contribuera également à encourager les bureaux décentralisés à œuvrer davantage en faveur du RC. Les compétences des fonctionnaires techniques en matière de RC et les outils mis à leur disposition seront renforcés dans le cadre du programme de perfectionnement du personnel mentionné au paragraphe 16. Toutes ces mesures découlent de la Recommandation 9.

Recommandations	Décision de la Direction (Acceptée, acceptée en partie ou rejetée) et OBSERVATIONS	Suites à donner			
		Mesures prévues	Unité responsable	Délais	Financement suppl. requis (Oui/non)
<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>La mission d'évaluation recommande que le GTID sur le renforcement des capacités prenne des mesures pour que le personnel et les partenaires de la FAO partagent la même perception conceptuelle du RC et du rôle de la FAO en la matière.</p>	<p><b>Acceptée en partie</b></p> <p>La Direction accepte la recommandation principale. La mesure subsidiaire ci-dessous s'adresse aux organes directeurs:</p> <p>Réévaluer le rôle du Comité du Programme, des conférences régionales et des organes directeurs de la FAO dans la supervision des activités de RC de l'Organisation.</p> <p>Cette recommandation sera intégrée au projet du PAI sur la décentralisation afin de rendre compte du rôle du personnel des bureaux décentralisés en matière de RC.</p> <p>Il conviendra de rechercher les financements nécessaires pour assurer la formation du personnel dans les bureaux décentralisés.</p>	<p>1.1 Expliquer à l'ensemble du personnel de la FAO, par le biais d'activités de sensibilisation, ce que recouvre le RC et quelle démarche l'Organisation entend suivre dans ce domaine.</p> <p>1.2 Diffuser largement la Stratégie de renforcement des capacités de la FAO au sein de l'Organisation.</p> <p>1.3 Diffuser des notes d'information dépourvues de termes techniques énonçant les grands principes du RC et illustrant de quelle manière ils peuvent être appliqués.</p> <p>1.4 À partir d'une évaluation des besoins, élaborer un programme de formation conçu spécifiquement pour renforcer les compétences de la FAO en matière de RC.</p> <p>1.5 Dispenser une formation au RC aux fonctionnaires et aux collaborateurs externes de la FAO, en particulier ceux travaillant dans les bureaux décentralisés.</p>	<p>OEK, avec le concours du GTID</p> <p>OEK</p>	<p>D'ici le début de 2011</p> <p>D'ici la fin de 2012</p>	<p>Non</p> <p>Oui (formation)</p>
<p><b>Recommandation 2</b></p> <p>La mission d'évaluation recommande que la Direction générale de la FAO, en tenant compte des recommandations du GTID, intègre le RC aux mandats, programmes de travail et descriptifs de fonctions de tous les membres du personnel concernés.</p>	<p><b>Acceptée</b></p> <p>Cette recommandation sera prise en compte dans le Projet du PAI sur les ressources humaines.</p>	<p>2.1 Diffuser des lignes directrices en vue de l'intégration systématique du RC aux fonctions et attributions de tous les fonctionnaires techniques concernés et aux systèmes d'évaluation de leurs performances.</p>	<p>CSH, avec l'aide d'OEK</p>	<p>D'ici la fin de 2011</p>	<p>Non</p>

Recommandations	Décision de la Direction (Acceptée, acceptée en partie ou rejetée) et OBSERVATIONS	Suites à donner			
		Mesures prévues	Unité responsable	Délais	Financement suppl. requis (Oui/non)
		2.2 Exiger une expérience pratique minimale du RC pour tous les postes du Bureau régional et des Bureaux sous-régionaux, en veillant à ce que les descriptifs de fonctions et les avis de vacance de poste soient rédigés en conséquence.	CSH, avec l'aide d'OEK		
		2.3 Veiller à ce que les compétences indispensables à un RC de qualité soient pleinement prises en compte dans le cadre de compétence de la FAO.	CSH, avec l'appui d'OEK	D'ici la fin de 2013	Non
		2.4 Réviser la Circulaire sur les responsabilités et les niveaux hiérarchiques afin de mettre davantage l'accent sur le RC.	OSD	D'ici la fin de 2010	Non
<b>Recommandation 3</b>  La mission d'évaluation recommande que la Direction générale, en tenant compte des recommandations du GTID, réexamine et, au besoin, révise les systèmes de la FAO afin de pérenniser les actions de RC et d'en renforcer l'efficacité.	<b>Acceptée en partie</b>  La Direction accepte la recommandation principale et la plupart des mesures subsidiaires qui en découlent.  La Direction convient que les systèmes et procédures de la FAO doivent être révisés afin de renforcer l'efficacité des actions de RC et d'en pérenniser les acquis.  S'agissant du PCT, deux des dix critères révisés d'approbation des projets approuvés par les Membres en juin 2009 au titre du PAI sur la réforme et la décentralisation du PCT portent sur le renforcement des capacités locales et l'harmonisation avec les NMTPF. Ces derniers, de par leur rôle clé en matière de programmation par pays, seront	Les mesures découlant de cette Recommandation sont indiquées pour la plupart à la Recommandation 4.  3.1 Veiller à ce que les politiques et procédures de la FAO permettent la programmation à moyen/à long terme des activités de RC et tiennent compte d'aspects tels que la conception, la durée et l'échelle des projets et programmes, ainsi que les modalités qui leur sont applicables.	Sous-Directeur général chargé du Département de la coopération technique	D'ici la fin de 2011	Non

Recommandations	Décision de la Direction (Acceptée, acceptée en partie ou rejetée) et OBSERVATIONS	Suites à donner			
		Mesures prévues	Unité responsable	Délais	Financement suppl. requis (Oui/non)
	garants de l'adéquation entre le PCT, qui vise à répondre la demande, et les priorités nationales. La Direction ne voit donc pas de raison de pousser plus loin la révision de la structure, des objectifs et des critères du PCT, et rejette par conséquent la mesure subsidiaire relative au PCT.	3.2 Veiller à ce que le RC soit dûment pris en compte dans les procédures décentralisées de planification et de programmation de la FAO, et en particulier dans les NMTPF et les domaines (sous-) régionaux d'action prioritaire.	Sous-Directeurs généraux/Rep. régionaux, avec l'appui d'OSP et d'OEK	D'ici le début de 2012, puis pendant le cycle de préparation des conférences régionales	Non
		3.3 Examiner la place faite aux initiatives de RC dans le cadre axé sur les résultats, en gardant à l'esprit que le RC est un processus à long terme.	Responsables des Objectifs stratégiques	Pendant chaque cycle de préparation du PTB	Non
<b>Recommandation 4</b>  La mission d'évaluation recommande que le GTID élabore aux fins des projets et programmes de la FAO des lignes directrices dans la Direction générale assurera la mise en œuvre et qui mettront l'accent sur les pratiques probantes de RC comme les méthodes participatives de nature à favoriser l'adhésion des populations locales, la pérennisation des activités mises en œuvre et l'établissement de partenariats.	<b>Acceptée</b>	4.1 Veiller à ce que la nouvelle approche de RC se voit accorder une attention prioritaire et soit appliquée en conséquence dans le cadre des projets et programmes de la FAO et prise en compte au titre du Cadre stratégique de la FAO. Il s'agit en particulier d'amener le personnel à prendre conscience de l'importance des lignes directrices révisées applicable aux programmes et projets, et à y adhérer.	DDO et DDK	En cours	Non

Recommandations	Décision de la Direction (Acceptée, acceptée en partie ou rejetée) et OBSERVATIONS	Suites à donner			
		Mesures prévues	Unité responsable	Délais	Financement suppl. requis (Oui/non)
		<p>4.2 Le RC compte parmi les cinq principes stratégiques transversaux sur lesquels repose le processus de programmation par pays des Nations Unies engagé au titre du PNUAD, et doit à ce titre être considéré par la FAO comme une composante essentielle, garante d'une approche intégrée du processus commun de programmation par pays des Nations Unies. Il conviendra à cette fin de:</p> <p>réviser le Manuel du Programme de terrain, les lignes directrices relatives au suivi et les autres normes régissant les projets, de sorte que le RC puisse être systématiquement intégré au cycle des projets.</p>	TCDM, avec l'appui d'OEK	D'ici la fin de 2010	Non
		<p>4.3 Dans le cadre des activités de TCDM, et conformément aux dispositions du Plan d'exécution de la Stratégie de renforcement des capacités, élaborer des lignes directrices et des outils aux fins des projet et des recommandations spécifiques sur le RC en complément des lignes directrices de l'Organisation sur la programmation fondée sur les résultats, de sorte que le personnel et les collaborateurs de la FAO puissent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• réaliser des évaluations des besoins en capacité lors de la conception des projets et programmes;</li> <li>• comprendre le contexte organisationnel et institutionnel;</li> <li>• encourager les bénéficiaires et les autres parties prenantes à participer à</li> </ul>	OEK avec le soutien d'OSP, de TCDM et du GTID	D'ici la fin de 2011	Non



Recommandations	Décision de la Direction (Acceptée, acceptée en partie ou rejetée) et OBSERVATIONS	Suites à donner			
		Mesures prévues	Unité responsable	Délais	Financement suppl. requis (Oui/non)
		<p>la conception et à la mise en œuvre des projets;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>encourager des approches interdisciplinaires et coordonnées à l'échelle interne;</li> <li>appliquer des stratégies d'exécution privilégiant un recours systématique et aussi large que possible aux experts et organismes locaux;</li> <li>élaborer des stratégies de mentorat, de suivi, d'évaluation et de désengagement qui tiennent compte du caractère itératif du RC.</li> </ul> <p>4.4 Veiller à ce que les lignes directrices de l'Organisation sur la programmation par pays traitent de la planification de priorités et d'objectifs à long terme mutuellement définis en matière de RC et des atouts et carences liés aux capacités, de sorte que les acteurs nationaux puissent planifier et conduire leurs activités de RC.</p> <p>4.5 Veiller à ce que les interventions de la FAO soient conformes aux lignes directrices sur le RC applicables aux projets.</p> <p>4.6 Élaborer et diffuser des lignes directrices axées sur l'intégration des questions de parité hommes-femmes à toutes les étapes de la conception, de l'exécution, du suivi et de l'évaluation des projets et programmes.</p>	<p>TCS, avec le concours d'OEK</p> <p>Processus PPRC</p> <p>ESW</p>	<p>D'ici la fin de 2012</p> <p>En continu à partir de la mi-2011</p> <p>À partir de 2011</p>	<p>Non</p> <p>Non</p> <p>Non</p>

Recommandations	Décision de la Direction (Acceptée, acceptée en partie ou rejetée) et OBSERVATIONS	Suites à donner			
		Mesures prévues	Unité responsable	Délais	Financement suppl. requis (Oui/non)
<p><b>Recommandation 5</b></p> <p>La mission d'évaluation recommande que la Direction générale de la FAO fasse en sorte que le personnel, et en particulier les agents des bureaux décentralisés et les Représentants de la FAO, fassent une plus large place aux partenariats dans le cadre de leurs activités de RC en Afrique.</p>	<p><b>Acceptée</b></p> <p>La recommandation sera prise en compte dans le projet du PAI sur les partenariats.</p>	<p>5.1 Diffuser auprès du personnel la Stratégie de la FAO sur les partenariats ainsi que des recommandations relatives à l'évaluation des partenariats.</p>	<p>OCE, avec le soutien d'OSD et d'OEK</p>	<p>D'ici la fin de 2013</p>	<p>Non</p>
<p><b>Recommandation 6</b></p> <p>La mission d'évaluation recommande que le personnel de la FAO, et en particulier les Représentants de la FAO, s'emploient davantage à faciliter le renforcement des capacités nationales d'analyse et d'exécution des politiques.</p>	<p><b>Acceptée</b></p>	<p>6.1 Élaborer de nouvelles lignes directrices, des outils de communication et des solutions d'apprentissage pour que les personnels nationaux de contrepartie puissent être étroitement associés aux activités menées au titre des projets de la FAO et améliorer leurs compétences analytiques, en complément du Programme d'apprentissage sur la formulation et la mise en œuvre des politiques (<i>Policy Learning Programme</i>), et intégrer ces recommandations aux lignes directrices sur la programmation par pays. Les lignes directrices devront tenir compte des aspects suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>tous les projets d'assistance aux politiques doivent comporter des dispositions visant à garantir un suivi suffisant, et prévoir des activités de renforcement des capacités d'élaboration de plans d'investissement et de plans opérationnels, en vue de la mise en œuvre des politiques;</li> <li>tous les consultants recrutés aux fins d'activités d'assistance aux politiques</li> </ul>	<p>TCS</p>	<p>Fin 2011</p>	<p>Non</p>

Recommandations	Décision de la Direction (Acceptée, acceptée en partie ou rejetée) et OBSERVATIONS	Suites à donner			
		Mesures prévues	Unité responsable	Délais	Financement suppl. requis (Oui/non)
		<p>dans les pays doivent justifier d'une expérience et de compétences en matière de RC;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>il convient, dans toute la mesure possible, de trouver des solutions, pour appuyer le RC à l'échelle locale dans les pays qui se sont engagés dans un processus de décentralisation.</li> </ul> <p>6.2 Élaborer de nouveaux systèmes et mécanismes permettant au personnel des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège de recenser et d'anticiper les besoins émergents.</p>	TCS	D'ici la fin de 2012	Oui
<p><b>Recommandation 7</b></p> <p>La mission d'évaluation recommande que le personnel de la FAO s'emploie à titre prioritaire à améliorer la collecte et la diffusion d'informations sur les initiatives, méthodes et produits normatifs relatifs au RC ayant fait la preuve de leur efficacité.</p>	<b>Acceptée</b>	<p>7.1 Établir et diffuser largement auprès des partenaires du développement (organismes publics, universités, instituts de recherche, ONG et organisations communautaires) des études de cas visant à promouvoir les méthodes de RC les plus efficaces.</p> <p>7.2 Recueillir et diffuser des informations sur les principes fondamentaux des approches de la FAO en matière de RC, et en particulier ceux qui sont, ou pourraient être, largement repris par d'autres organisations.</p>	OEK	D'ici la fin de 2012	Non

Recommandations	Décision de la Direction (Acceptée, acceptée en partie ou rejetée) et OBSERVATIONS	Suites à donner			
		Mesures prévues	Unité responsable	Délais	Financement suppl. requis (Oui/non)
		<p>7.3 Consulter les parties prenantes et réaliser des analyses de terrain afin de cerner les facteurs de nature à accroître ou à réduire les performances des écoles pratiques d'agriculture lorsque ce modèle est transposé à plus grande échelle ou dans d'autres régions.</p> <p>7.4 En collaboration avec les divisions qui mettent en œuvre sur le terrain des projets d'écoles pratiques d'agriculture, élaborer des lignes directrices sur la planification, la conception, l'exécution, le suivi et l'évaluation des écoles pratiques d'agriculture, et recueillir des informations sur les expériences menées sur le terrain, afin de renforcer les réseaux locaux, nationaux, régionaux et mondiaux d'écoles pratiques d'agriculture, et garantir l'application de normes de qualité rigoureuses garantes de la viabilité des programmes de grande envergure.</p>	AGP	Fin 2012	Oui
<p><b>Recommandation 8</b></p> <p>La mission d'évaluation recommande que la Direction générale de la FAO prenne sans tarder des mesures visant à améliorer la diffusion et l'utilisation en Afrique des produits normatifs de la FAO sur le RC.</p>	<p><b>Acceptée en partie</b></p> <p>La Direction accepte la recommandation principale et la plupart des mesures subsidiaires qui en découlent.</p> <p>Cette recommandation concerne principalement l'Afrique.</p> <p>Globalement, la Direction convient que l'accès aux produits normatifs de la FAO doit s'améliorer en Afrique, mais ne peut accepter cette recommandation qu'en partie. La question de la diffusion des supports imprimés et numériques a été</p>	<p>8.1 Élaborer des lignes directrices garantes de la distribution effective des principaux produits normatifs de la FAO, en demandant à cette fin aux divisions du Siège de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>préparer des plans de communication et de distribution des principaux supports normatifs de la FAO en ciblant, au besoin, les utilisateurs africains, y compris les différentes parties prenantes aux actions de RC;</li> <li>nouer des liens avec les réseaux des partenaires de l'Organisation susceptibles d'appuyer la distribution et</li> </ul>	OEK	À partir de 2011	Non

Recommandations	Décision de la Direction (Acceptée, acceptée en partie ou rejetée) et OBSERVATIONS	Suites à donner			
		Mesures prévues	Unité responsable	Délais	Financement suppl. requis (Oui/non)
	<p>traitée dans le cadre de la réforme engagée récemment, et constitue indéniablement un problème complexe. Si la Direction est favorable dans son principe à l'idée d'une amélioration de l'accessibilité des supports imprimés, il existe néanmoins des contraintes majeures qui tiennent au coût très élevé des envois postaux et au fait que, dans nombre de cas, les exemplaires envoyés ne parviennent pas jusqu'à leurs destinataires. S'agissant de la mesure subsidiaire axée sur la création de bibliothèques ou le renforcement des bibliothèques existantes dans les bureaux décentralisés, la Direction a adopté en 2008 une politique tendant à réduire la taille de ces bibliothèques, qui se résument aujourd'hui à de simples centres de documentation, et ce pour les raisons suivantes: a) le manque de personnel rend impossible la gestion de grandes bibliothèques; b) tous les bureaux décentralisés ont accès au système de stockage des documents électroniques de l'Organisation; c) les bureaux de la FAO ne sont pas suffisamment accessibles au public.</p>	<p>la diffusion des produits normatifs de la FAO;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• assurer, dans la mesure du possible, le suivi de la distribution et de l'utilisation des produits normatifs;</li> <li>• Éliminer ou atténuer les problèmes d'accès à l'Internet observés dans de nombreuses régions d'Afrique en diffusant de manière ciblée des supports imprimés ou numériques (CD-ROM par exemple).</li> </ul>			
<p><b>Recommandation 9</b></p> <p>La mission d'évaluation recommande que la FAO investisse davantage dans le renforcement des capacités de ses bureaux décentralisés en Afrique afin de leur permettre de participer activement au renforcement des capacités dans les</p>	<p><b>Acceptée</b></p> <p>Cette recommandation concerne principalement l'Afrique.</p> <p>La recommandation sera intégrée au Projet du PAI sur la décentralisation.</p>	<p>9.1 Lors de la préparation et de l'exécution du PTB, veiller à allouer les ressources humaines et financières nécessaires pour permettre aux bureaux décentralisés d'Afrique d'intégrer le RC à leurs activités. Dans le cas des fonctionnaires techniques décentralisés, il pourrait s'agir notamment de préparer un programme d'orientation, de</p>	<p>Bureaux régionaux, OSD et OSP</p>	<p>Pendant chaque cycle de préparation du PTB</p>	<p>Oui</p>

Recommandations	Décision de la Direction (Acceptée, acceptée en partie ou rejetée) et OBSERVATIONS	Suites à donner			
		Mesures prévues	Unité responsable	Délais	Financement suppl. requis (Oui/non)
secteurs, et de répondre aux besoins émergents des États Membres africains.		formation et de remise à niveau, favorisant une familiarisation accrue avec les activités du Siège et les progrès réalisés dans les domaines de compétence des agents concernés, et assorti de mesures visant à encourager les intéressés à faire une plus large place au RC dans le cadre de leurs fonctions.			
		9.2. Établir de manière plus systématique des partenariats avec les organismes régionaux et locaux de RC afin de pallier les carences et de compléter les compétences disponibles dans les bureaux décentralisés.	Sous-Directeurs généraux/Rep. Régionaux, avec l'appui d'OEK	D'ici la fin de 2012	Non
		9.3 En cas d'échanges Sud-Sud, s'assurer que le profil et les compétences des intervenants témoignent d'une connaissance approfondie du contexte africain et qu'ils justifient d'une expérience théorique et pratique suffisante du RC.	TCSF, avec l'appui d'OEK	En continu à partir de 2011	Non
		9.4 En cas de recours à des volontaires, s'assurer que leur profil et leurs compétences témoignent d'une connaissance approfondie du contexte africain et qu'ils justifient d'une expérience théorique et pratique suffisante du RC.	Bureaux décentralisés, avec l'appui d'OEK et de CSH	En continu à partir de 2011	Non