



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

**F**

## COMITÉ DU PROGRAMME

**Cent quinzième session**

**Rome, 26-30 mai 2014**

**SUITE DONNÉE À L'ÉVALUATION DU RÔLE ET DES ACTIVITÉS  
DE LA FAO EN MATIÈRE DE POLITIQUES  
ALIMENTAIRES ET AGRICOLES**

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

M. Jomo Sundaram  
Sous-Directeur général  
Département du développement économique et social  
Tél: +39 (06) 570-53566

*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](http://www.fao.org).*



pc115f

### *Introduction*

1. L'Évaluation du rôle et des activités de la FAO en matière de politiques alimentaires et agricoles a été examinée à la cent dixième session du Comité du Programme en mai 2012<sup>1</sup>. Le Comité a salué la qualité de cette évaluation, qui a formulé six recommandations. Dans la réponse de la Direction, le Secrétariat a réservé un accueil favorable à l'évaluation et accepté toutes les recommandations<sup>2</sup>.

2. Des progrès substantiels ont été accomplis dans la mise en œuvre de la plupart des recommandations, mais d'autres travaux sont encore nécessaires dans plusieurs domaines tels que décrits ci-dessous. En particulier, la mise au point définitive du Cadre stratégique révisé et la mise en œuvre systématique des principes de la gestion axée sur les résultats dans le cadre de suivi et d'évaluation de l'Organisation ont permis de tenir compte de bon nombre des recommandations et sous-recommandations, ou de déclencher des actions de suivi qui renforcent le rôle et les capacités de la FAO à l'appui des politiques.

3. L'Évaluation du rôle et des activités de la FAO en matière de politiques alimentaires et agricoles contenait une analyse critique utile de certains aspects pertinents d'autres évaluations du travail de l'Organisation dans le domaine des politiques. Elle offrait un large éventail de points de vue et de suggestions qui continuent de servir de base aux efforts entrepris par l'Organisation pour que la FAO concrétise son potentiel unique de conseiller fiable auprès de ses Membres dans le domaine de l'action publique.

4. Le présent rapport fait le point sur la mise en œuvre des recommandations de l'Évaluation, en indiquant les réalisations effectives, les défis à relever et la voie à suivre. Un aperçu des progrès de la mise en œuvre des recommandations est présenté ci-dessous. Il est complété, le cas échéant, par des exemples figurant dans le tableau, y compris la notation relative aux relevés d'interventions de la Direction<sup>3</sup>.

### **A. Réalisations**

5. Comme l'a indiqué la Direction, l'Évaluation a eu lieu dans un contexte en évolution rapide marqué par la réforme en cours et des changements importants dans la planification stratégique. Pourtant, des progrès importants ont été faits pour apporter des réponses à plusieurs questions importantes soulevées dans l'Évaluation.

- a) **Libérer le potentiel unique dont dispose la FAO concernant la collaboration stratégique pluridisciplinaire** L'Évaluation a mis en évidence la capacité unique de la FAO à mettre à profit l'expertise de classe mondiale dont elle dispose dans plusieurs domaines, qui est un avantage comparatif important qui lui permet de donner des avis fiables à ses Membres. Cependant, il a également été noté qu'en raison de la fragmentation «horizontale» et «verticale» du travail entre les unités du Siège et entre le Siège et les bureaux décentralisés, la collaboration interdépartementale et interdisciplinaire est l'exception et non la norme. Le Cadre stratégique révisé et le processus de planification intensive qui a suivi son élaboration ont modifié les facteurs visant à améliorer la collaboration interdisciplinaire et lancé, à l'échelle de l'Organisation, un processus d'amélioration des locaux et des conditions dans lesquelles le travail de la FAO sur les politiques se déroulera désormais. La mise en place d'équipes pluridisciplinaires pour chaque objectif stratégique facilitera l'adoption de la pluridisciplinarité dans les travaux sur les politiques. On citera, pour illustrer l'importance du changement institutionnel déclenché par un exercice de planification réalisé dans le contexte du Cadre stratégique révisé, le projet d'élaboration d'une vision commune de l'agriculture durable, qui a été réalisé par plusieurs départements techniques et chargés des politiques<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> PC 110/5

<sup>2</sup> PC 110/5 Sup. 1

<sup>3</sup> Il présente un système de notation (sur une échelle de 1 à 6) du relevé d'interventions de la Direction mis au point par le Bureau de l'évaluation, qui a permis à la Direction de la FAO d'autoévaluer le taux d'approbation et de mise en œuvre des recommandations.

<sup>4</sup> Sustainable Food and Agriculture – Vision, principles and approaches, Décembre 2013.

- b) **Création ou renforcement des capacités des Membres en matière d'analyse et de formulation des politiques fondées sur des éléments concrets** L'Évaluation a mis en évidence la nécessité d'intégrer le renforcement des capacités dans les activités effectuées par chaque pays à l'appui des politiques, et indiqué que les activités de la FAO dans ce domaine devraient permettre aux pays de définir eux-mêmes leurs préférences en matière de politiques en se fondant sur une analyse rigoureuse des éléments concrets dont ils disposent. Cependant, les pays qui ont le plus grand besoin d'assistance à l'élaboration des politiques sont souvent ceux dans lesquels les capacités institutionnelles sont peu développées, voire inexistantes. Il est donc essentiel que la FAO s'emploie à créer un environnement propice à l'élaboration de politiques en contribuant à mettre en place des systèmes d'information, des institutions, des cadres de référence, des outils et des capacités autonomes d'analyse des données. Ce travail, qui tient compte de l'Évaluation, est devenu une priorité importante de l'Organisation dans le Cadre stratégique révisé. Il bénéficie d'un soutien appuyé, d'autant que l'accent est mis sur l'Objectif stratégique 1 (éliminer la faim, l'insécurité alimentaire et la malnutrition), afin de promouvoir des environnements porteurs, ainsi que d'autres objectifs stratégiques.
- c) **Surmonter la fragmentation verticale, tout en recentrant les activités - des projets de terrain à l'assistance aux politiques:** Une grande partie du travail effectué au cours des deux dernières années a consisté à améliorer la cohérence entre les efforts visant à aligner les services de la FAO sur les demandes «ascendantes» venant des pays, et les efforts déployés pour recentrer les orientations stratégiques au niveau de l'Organisation. Les efforts des pays, quant à eux, ont porté sur les priorités identifiées par le biais du Cadre de programmation par pays (CPP). Le CPP permet de repérer rapidement les points sur lesquels une assistance doit être apportée. Le Cadre stratégique révisé est caractérisé par une forte orientation sur l'élaboration de programmes et de politiques, et les cinq objectifs stratégiques mettent l'accent en particulier sur l'assistance aux politiques dans les pays, par exemple par le biais d'initiatives régionales comme le *Partenariat renouvelé pour une approche unifiée visant à mettre un terme à la faim en Afrique pour 2025 dans le cadre du PDDA*. Ces «mécanismes d'exécution», qui ont été élaborés pour mieux aligner les activités aux niveaux national et régional sur le Cadre stratégique révisé, permettant de renforcer davantage les liens qui existent entre les activités exécutées dans les pays et celles qui sont réalisées au niveau de l'Organisation. Après que des changements institutionnels majeurs ont été effectués, il reste à définir de manière plus précise comment apporter une assistance aux politiques sur le terrain. Les chargés des politiques dans les bureaux décentralisés joueront un rôle central dans ce processus, étant responsables de la fourniture d'un appui technique pour les CPP au niveau national ainsi que d'une assistance aux pays en matière d'élaboration de politiques.
- d) **Construire une culture de la responsabilité et de l'évaluation de l'impact** Comme indiqué dans la réponse de la Direction, la mise en place d'«un système de responsabilité approprié n'est pas spécifique au travail sur les politiques; elle se pose à l'échelle de l'Organisation et le succès de la mise en œuvre de la réforme dans l'ensemble de la FAO en dépend». Tout le travail de la FAO, y compris son travail sur les politiques, est désormais régi par le système de gestion axé sur les résultats mis en œuvre au titre du Cadre stratégique révisé. Les équipes chargées de la réalisation des objectifs stratégiques ont identifié, pour toutes les activités, les voies d'impact, les résultats et indicateurs prévus, ainsi que les relations et les responsabilités respectives en matière d'exécution. Le cadre des responsabilités permettra non seulement d'obtenir une plus grande responsabilisation à tous les niveaux mais il donnera à l'Organisation la possibilité d'exploiter plus rapidement et durablement l'expérience acquise dans divers domaines, notamment celui de l'appui aux politiques.
- e) **Mettre en place une approche durable, intégrée, réactive, efficace et flexible de l'appui aux politiques:** L'Évaluation a beaucoup insisté sur le fait que l'Organisation doit accorder une attention plus grande au renforcement des capacités des pays en matière d'analyse et d'appui aux politiques, et contient de nombreuses suggestions à cet égard. Le Sous-Directeur général chargé du Département du développement économique et social (ES) a donc été chargé, au niveau de l'Organisation, de veiller à la qualité générale des travaux effectués par la FAO en matière d'appui aux politiques et de gouvernance. Une nouvelle unité sera créée au

sein du Bureau du Sous-Directeur général chargé du Département ES pour apporter un appui constant à ces fonctions. Son mandat sera notamment d'organiser des consultations avec les unités de l'Organisation en vue d'élaborer une feuille de route pour concrétiser la vision et les principes qui permettront d'aligner les activités d'appui aux politiques menées dans les pays sur le Cadre stratégique révisé. Dans le cadre du processus de planification stratégique, trois priorités ont été définies concernant sa gouvernance et les activités liées aux politiques au cours de l'exercice actuel: fournir un appui à la participation stratégique de la FAO à des processus multilatéraux tels que l'Équipe spéciale de haut niveau de l'ONU sur la sécurité alimentaire mondiale et le Programme de développement durable pour l'après-2015; mettre au point des outils de perfectionnement professionnel pour renforcer les capacités des fonctionnaires de terrain de la FAO à faire connaître et appuyer un programme d'action plus innovant et politiquement plus pertinent; et élaborer un cadre permettant d'analyser plus rigoureusement les parties prenantes dans les divers contextes des activités de la FAO sur les politiques.

## **B. Enjeux et voie à suivre**

6. La Direction se félicite de la contribution de l'Évaluation au processus de planification stratégique, qui l'a incitée à renforcer le rôle et les responsabilités de l'Organisation en tant que conseiller fiable de ses Membres en matière de politiques. Le vaste programme de réforme institutionnelle et programmatique exposé dans le rapport d'évaluation a guidé la mise en œuvre des mesures adoptées au cours des deux dernières années, mais des efforts patients et soutenus devront être déployés dans toute l'Organisation pour continuer à transformer sa culture interne, ses compétences et son rôle externe.
7. La hiérarchisation et l'enchaînement des étapes sont importants. La Direction estime que la priorité attribuée au processus de planification stratégique a aidé à établir au sein de l'Organisation un sens renouvelé de sa mission, la promotion des politiques et une culture de l'impact. Ces réformes ont permis de réorienter durablement la capacité de la FAO à fournir à ses Membres une assistance de premier ordre à l'élaboration de politiques, qui leur permette de faire des choix éclairés correspondant aux priorités nationales et régionales qu'ils ont eux-mêmes définies.
8. Sachant que l'environnement économique et financier mondial est dégradé et qu'il est impératif de continuer de s'attaquer aux problèmes fondamentaux posés par l'éradication de la faim, l'élimination de la pauvreté et la mise en place d'un développement durable, la Direction estime qu'il est crucial pour la FAO de continuer à faire évoluer sa mission et sa fonction afin de mettre en valeur et de renforcer son rôle de conseiller fiable auprès des Membres. Le renforcement de la gouvernance et du travail en partenariat sont des compléments indispensables à la fonction d'appui aux politiques, qui exige également une capacité de mobiliser, de formuler et de canaliser ou d'orienter les ressources humaines, financières et techniques que l'Organisation ne contrôle pas directement.
9. La Direction continuera de mettre en œuvre des actions de suivi en réponse aux recommandations de l'Évaluation, en s'appuyant sur les transformations en cours, ainsi que sur l'évaluation de 2013 du rôle de la FAO en matière d'investissement pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle, l'agriculture et le développement rural<sup>5</sup>. Il s'agira notamment: i) de consolider les mécanismes nationaux d'appui aux politiques et d'élaborer une feuille de route pour d'autres mesures qui seraient nécessaires pour renforcer les activités d'appui aux politiques propres à chaque pays (en coordination avec la planification des investissements au niveau des pays); ii) de continuer à décentraliser les activités nationales et régionales liées aux politiques; iii) de perfectionner les compétences du personnel afin de renforcer les capacités d'analyse et d'appui en matière de politiques; iv) d'accroître les capacités des bureaux de la FAO concernant les politiques; v) de continuer à renforcer les activités de «veille» et la culture de l'évaluation de l'impact; et vi) d'examiner les possibilités de mobiliser des ressources externes pour appuyer ces efforts.

*Indications que le Comité du Programme est invité à donner*

---

<sup>5</sup> PC 113/2

10. Le Comité du programme souhaitera peut-être prendre note des progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations issues de l'Évaluation stratégique et donner son avis concernant le rapport sur la suite à donner à cette évaluation.

A accepté la recommandation de l'évaluation	Mesures adoptées	Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)
Recommandation 1.1: La FAO devrait protéger l'excellent travail sur les politiques mené à l'échelle mondiale.	1.1.1 Mettre l'accent sur la protection du travail d'élaboration de politiques au niveau mondial et renforcer celui-ci en veillant à ce que les produits mondiaux soient en phase avec l'Organisation et qu'ils mettent en valeur l'avantage comparatif multidisciplinaire de la FAO.	<p>Dans le cadre du budget 2014-2015, des ressources ont été allouées aux activités techniques de l'Organisation, notamment les publications phares, le CSA et les organes créés en vertu des articles VI et XIV de l'Acte constitutif de la FAO, ainsi qu'un certain nombre d'initiatives liées aux politiques mondiales lancées par des institutions du système des Nations Unies et d'autres auxquelles la FAO participe.</p> <p>En 2013, la FAO a prévu dans sa nouvelle politique en matière de publication d'améliorer les publications phares en tirant profit de l'avantage comparatif multidisciplinaire de l'Organisation.</p>	Cette politique, ainsi que la nouvelle allocation budgétaire, ont un impact positif direct sur la planification des produits stratégiques mondiaux pour l'exercice biennal.	4 à 5

A accepté la recommandation de l'évaluation	Mesures adoptées	Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)
	1.1.2 Définir les résultats et produits mondiaux (y compris les publications phares) qui sont parmi les grandes priorités de l'Organisation.	<p>Les résultats et les produits mondiaux ont été examinés, et les priorités de l'Organisation ont été réaffirmées ou définies au cours du processus de planification stratégique.</p> <p>Les publications phares qui ont été considérées comme des activités techniques prioritaires de l'Organisation pour l'exercice biennal 2014-2015 sont les suivantes: La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture (SOFA), L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde (SOFI), La situation mondiale des pêches et de l'aquaculture (SOFIA), La situation des forêts du monde (SOFO), La situation des marchés des produits agricoles (SOCO), une publication conjointe sur les produits de base et les questions liées au commerce, les Perspectives agricoles de l'OCDE et de la FAO, et les Études prospectives mondiales.</p> <p>La possibilité de fournir un nouvel appui centralisé à la production des publications phares dans les langues officielles, décentralisé depuis 2010, est également examinée.</p>	<p>Le PTB 2014-2015 reflète les grandes priorités de l'Organisation liées aux activités d'appui aux politiques mondiales.</p> <p>L'appui fourni à la production dans les langues officielles a été renforcé et contribuera à garantir la qualité et à minimiser les risques.</p>	5

A accepté la recommandation de l'évaluation	Mesures adoptées	Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)
	1.1.3 Veiller à l'uniformité aux fins d'examen et de production (y compris la traduction).	<p>La nouvelle politique de l'Organisation en matière de publication comprend des exigences concernant l'examen de la production et la traduction.</p> <p>Les exigences concernant l'examen et la production des publications phares officiellement désignées ont été alignées sur les meilleures pratiques existantes, et elles sont détaillées dans la politique de publication. Les exigences concernant la traduction ne visent que les publications phares officiellement désignées comme telles, à savoir SOFI, SOFA, SOFIA et SOFO (AC 2003/13), qui n'a pas encore été mise à jour.</p>	Les exigences relatives à l'examen et la validation de la production permettent de s'assurer que tous les départements et bureaux régionaux ont des retours d'information sur le contenu et les messages de toutes les publications phares officielles, et que celles-ci peuvent être ainsi plus pertinentes et cohérentes	4 à 5
	1.1.4 Assurer des ressources suffisantes pour la production et la diffusion	<p>Des ressources suffisantes ont été allouées pour 2014-2015 (voir 1.1.1).</p> <p>Le Cadre stratégique a permis d'obtenir un financement adéquat pour la production et la diffusion des publications phares, les activités liées aux Perspectives mondiales et l'appui au Comité de la sécurité alimentaire mondiale.</p> <p>Ces publications sont désormais produites sous forme de livres électroniques, et l'utilisation de courriels ciblés et de campagnes dans les réseaux sociaux a permis d'en élargir la diffusion.</p>	<p>Le financement obtenu permettra d'améliorer l'efficacité de la planification et de la production.</p> <p>Le recours accru aux techniques de diffusion électronique a amélioré la communication, la sensibilisation ainsi que la rapidité avec laquelle les parties prenantes peuvent être contactées.</p>	4 à 5



A accepté la recommandation de l'évaluation	Mesures adoptées	Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)
	1.1.5 Remédier, en faisant davantage appel aux ressources, à la diminution des capacités de s'engager avec les utilisateurs et avec d'autres parties prenantes dans la production et la diffusion de ces produits, que ce soit par le biais de groupes intergouvernementaux ou de comités techniques, des conférences régionales et des ateliers, ou encore par des processus de gouvernement mondiaux.	<p>La capacité de s'engager avec les utilisateurs et avec d'autres parties prenantes dans la production et la diffusion de produits d'appui et d'analyse concernant les politiques mondiales a été prise en considération lors de l'élaboration du PTB 2014-2015.</p> <p>Le fait de s'engager, par le biais de groupes intergouvernementaux et de comités techniques, de conférences régionales et de processus de gouvernance mondiale, aux fins d'élaborer et de diffuser des produits d'appui et d'analyse concernant les politiques mondiales, reste un défi.</p>	<p>Le Cadre stratégique révisé et le PTB 2014-2015 fournissent une base pour élaborer des produits d'analyse des politiques agricoles et alimentaires régionales et mondiales et en débattre avec les utilisateurs et les parties prenantes.</p> <p>Le financement obtenu permettra d'améliorer l'efficacité de la planification et de la production.</p>	2 à 3

A accepté la recommandation de l'évaluation	Mesures adoptées	Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)
<p>Recommandation 1.2: La FAO doit définir des priorités claires quant à son rôle en matière d'assistance aux politiques à l'échelle des pays.</p>	<p>1.2.1 Élaborer des indications relatives à la formulation des priorités et des voies d'assistance à l'élaboration des politiques, en particulier dans le contexte du Cadre de programmation par pays, tout en ménageant une flexibilité et une marge de manœuvre suffisantes pour répondre aux besoins et pour remédier aux problèmes au fur et à mesure. En rapport avec les recommandations 1.3 et 1.4. Décrire la(les) mesure(s) à prendre</p>	<p>Le Cadre stratégique et les plans de travail relatifs aux objectifs stratégiques fournissent des indications sur la formulation des priorités et des voies d'assistance à l'élaboration des politiques. D'autres travaux sont nécessaires pour intégrer systématiquement ces indications durant la formulation des CPP et les examens de leur mise en œuvre.</p> <p>Des directives révisées pour les rapports annuels des représentants régionaux de la FAO ont été adoptées et un accent accru a été mis sur les résultats de la mise en œuvre des CPP, notamment ceux qui sont liés à l'appui aux politiques.</p> <p>La mise en œuvre des directives sur la programmation par pays (politiques, principes et guide sur les CPP) commençait à peine au moment où l'Évaluation s'achevait. Elle est désormais complétée par des travaux de préparation visant à fournir des indications, au niveau des pays, sur les activités liées aux politiques (par exemple, celles de la Division du commerce et des marchés (EST) sur les échanges commerciaux).</p> <p>Une proposition sur la poursuite de la décentralisation, au niveau régional, des réponses aux demandes des pays a été</p>	<p>La chaîne de résultats des objectifs stratégiques fixe des priorités thématiques et fonctionnelles claires concernant le rôle de la FAO dans l'assistance aux politiques dans les pays.</p> <p>Les profils de compétences, le mandat ainsi que les procédures d'établissement de rapports, qui viennent d'être révisés, des représentants de la FAO permettent de mettre à niveau les capacités de la FAO et de donner la priorité à l'appui aux politiques.</p> <p>Le travail de la FAO à l'appui de l'Équipe spéciale de haut niveau sur la sécurité alimentaire et le «Défi Faim zéro» a débouché sur un accord entre le PNUD et l'Organisation visant à mieux intégrer et coordonner les activités déployées par l'équipe de pays des Nations Unies pour fournir un appui au niveau des pays, notamment les politiques relatives au «Défi Faim Zéro», aux OMD et au programme de développement pour l'après 2015.</p> <p>Cet accord aura une incidence sur la mise en œuvre future des directives adoptées pour la formulation et l'exécution des CPP, et fournira les conditions qui permettront d'améliorer les travaux entrepris par la FAO pour répondre aux priorités des gouvernements.</p> <p>Le renforcement de la décentralisation des</p>	<p>3 à 4</p>

<b>A accepté la recommandation de l'évaluation</b>	<b>Mesures adoptées</b>	<b>Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action</b>	<b>Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures</b>	<b>Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)</b>
		élaborée et une feuille de route visant à mettre en place une approche plus robuste de l'appui aux politiques nationales dans le cadre des nouveaux mécanismes d'exécution est en cours de préparation.	réponses aux demandes des pays fournira une base pour améliorer la subsidiarité, la flexibilité et l'adaptation des réponses aux besoins.	

A accepté la recommandation de l'évaluation	Mesures adoptées	Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)
<p>Recommandation 1.3: Pour faciliter la définition des priorités de la FAO et la gestion stratégique de l'assistance aux politiques, il est recommandé à la Direction de présenter clairement une vision et une logique d'action détaillées, reposant sur une analyse approfondie de l'avantage comparatif de la FAO en tant qu'organisation mondiale et sur son mandat.</p>	<p>1.3.1 Définir une vision de direction générale et une approche stratégique de l'assistance aux politiques et de l'établissement de priorités au niveau des pays et au niveau régional qui prenne en compte les critères et les méthodes à suivre pour une assistance reposant sur des éléments de connaissance concrets pour aborder les diverses étapes du cycle des politiques (par exemple la formulation des politiques, la veille, le suivi et le renforcement des capacités). En rapport avec les recommandations 1.2, 1.4, 2.1 (mesure 1) et 6. En rapport avec les recommandations 1.2, 1.4, 2.1 mesure 1 et recommandation 6.</p>	<p>La vision de direction générale et l'approche stratégique de l'assistance aux politiques et de l'établissement des priorités figurent dans les déclarations de principe du Cadre stratégique révisé et le processus de planification des activités associées aux objectifs stratégiques.</p> <p>Les plans de travail associés aux objectifs stratégiques, la chaîne de résultats qui en découle, les initiatives régionales et les cadres de programmation par pays forment désormais le contexte dans lequel sont établies les priorités en matière d'assistance aux politiques aux niveaux national et régional.</p> <p>Dans le plan de travail associé à l'objectif stratégique 1, qui concerne la mise en place d'un environnement propice à l'élaboration de politiques fondées sur des éléments concrets, il est prévu de créer un système de veille, de préparation et de suivi de l'action publique, sous la forme de temps de travail du personnel, de produits et de services. Des ressources extrabudgétaires seront néanmoins nécessaires.</p>	<p>La vision et l'approche présentées dans le Cadre stratégique renforcent la fonction et le rôle de la FAO en matière de politiques, qui ont pour but d'aider l'Organisation à devenir un facilitateur des processus de haut niveau de gouvernance et d'élaboration des politiques dans les pays.</p> <p>Le PTB 2014-2015 prévoit que les travaux sur les politiques viendront à l'appui des processus multipartites et de coordination intersectorielle.</p> <p>-</p>	<p>4 à 5</p>

A accepté la recommandation de l'évaluation	Mesures adoptées	Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)
<p>Recommandation 1.4: La FAO peut et doit jouer un rôle de chef de file dans la transformation du mode d'acheminement de l'aide à la formulation des politiques, le but étant de renforcer la prise en mains des opérations par les pays et, partant, les chances d'une mise en œuvre durable des politiques. Cela passe notamment par une meilleure base d'analyse, par une action de facilitation qui soit pensée en termes stratégiques et fasse intervenir les parties prenantes, et par l'engagement constant du personnel de l'Organisation.</p>	<p>1.4.1 Voir l'action ci-dessus concernant la recommandation 1.3, qui s'applique ici aussi.</p>	<p>Voir 1.3 ci-dessus.</p>	<p>Voir 1.3 ci-dessus.</p>	<p>4 à 5</p>
	<p>1.4.2 Organiser et utiliser les structures et les instances de dialogue multipartites au niveau des pays et des régions pour améliorer la participation et l'adhésion des pays au cycle des</p>	<p>Le Cadre stratégique révisé et les mécanismes d'exécution offrent un cadre efficace et des modalités appropriées pour la mise en œuvre de cette mesure.</p>	<p>Exemples d'initiatives régionales enracinées dans les organisations, les mécanismes et les instances régionales et nationales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Initiative régionale sur le renforcement de la résilience dans les zones arides de l'Afrique (Sahel et corne de l'Afrique);</li> </ul>	<p>4 à 5</p>

A accepté la recommandation de l'évaluation	Mesures adoptées	Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)
	politiques.		<p>- Un partenariat renouvelé en vue d'une approche unifiée pour en finir avec la faim en Afrique d'ici à 2025 dans le cadre du «Programme détaillé de développement de l'agriculture en Afrique».</p> <p>- Initiative «L'Amérique latine et les Caraïbes libérées de la faim»; et</p> <p>- Appui à la campagne Défi Faim zéro en Asie et dans le Pacifique.</p> <p>Initiative régionale sur le riz dans la région Asie et Pacifique visant à ce que les politiques mises en œuvre dans certains pays pour l'exercice biennal 2014-2015 tiennent davantage compte de ce projet.</p> <p>Au Proche-Orient et en Afrique du Nord, l'initiative portant sur le «renforcement de la résilience pour l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition» dont les cinq objectifs consistent à renforcer les capacités pour élaborer des cadres de politique et un programme d'investissement dans la sécurité alimentaire et la nutrition aux niveaux national et régional.</p> <p>- Des programmes extrabudgétaires majeurs (par exemple, le programme UE/FAO sur la gouvernance mondiale pour la réduction de la faim), ont été recadrés pour appuyer les</p>	

A accepté la recommandation de l'évaluation	Mesures adoptées	Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)
			initiatives régionales.	
	1.4.3 Veiller à la cohérence avec la stratégie de décentralisation de la FAO.	Voir les commentaires à l'alinéa 1.2.1, point 5. La feuille de route visant à mieux répondre aux demandes des pays sera élaborée conformément à la politique de décentralisation de la FAO.	<p>Les initiatives régionales sont un véhicule d'assistance aux politiques au niveau décentralisé; elles associent les membres des équipes chargées des objectifs stratégiques au Siège aux travaux sur les politiques réalisés aux niveaux national et régional.</p> <p>Les fonctionnaires chargés des politiques dans les bureaux décentralisés siégeant dans des instances régionales et sous-régionales aident les pays à formuler et à analyser des politiques dans divers domaines.</p> <p>Les fonctionnaires chargés des politiques au niveau décentralisé appuient les demandes des pays en matière de politique par des apports techniques et des indications générales du bureau du Sous-Directeur général d'ES. Par exemple:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un fonctionnaire chargé des politiques au RAP appuie l'idée d'un projet cofinancé FAO-DFID pour proposer des options concernant les réserves de céréales vivrières pour la Loi indienne sur la sécurité alimentaire.</li> <li>- Un fonctionnaire chargé des politiques au RAP appuie, de concert avec le Centre d'investissement de la FAO, la mise au point</li> </ul>	5

A accepté la recommandation de l'évaluation	Mesures adoptées	Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)
			définitive et la mise en application de l'Initiative 3N au Niger.	
	1.4.4 Renforcer les capacités en matière d'élaboration de politiques dans les bureaux de la FAO (dans certains pays, sous-régions et régions) pour garantir une masse suffisante d'expertise dans ce domaine.	<p>Les capacités d'élaboration de politiques de certains bureaux nationaux et sous-régionaux sont renforcées. Certains fonctionnaires chargés des politiques aux niveaux régional et sous-régional couvrent les activités de politique générale des pays.</p> <p>Grâce au transfert des responsabilités des responsables de budget pour les projets d'urgence, les représentants de la FAO sont maintenant en mesure de rechercher et de mobiliser les ressources nécessaires plus efficacement, y compris celles qui sont liées à l'assistance aux politiques.</p> <p>Au niveau de la dotation en effectifs des bureaux sous-régionaux, l'éventail des compétences du personnel tient compte des contextes propres aux régions et sous-régions, y compris les besoins d'appui aux politiques.</p>	<p>Dans le cadre du «Partenariat renouvelé pour en finir avec la faim en Afrique», les fonctionnaires chargés des politiques sont recrutés dans les quatre pays cibles.</p> <p>Des programmes extrabudgétaires majeurs (par exemple, le programme UE/FAO sur la gouvernance mondiale pour la réduction de la faim), ont été recadrés pour aider certains pays à recruter des fonctionnaires chargés des politiques.</p>	5



A accepté la recommandation de l'évaluation	Mesures adoptées	Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)
	<p>1.4.5 Veiller à ce que les nouveaux mandats des représentants de la FAO prévoient des tâches et fonctions en rapport avec les politiques et adapter en conséquence le processus de sélection et les profils.</p>	<p>Voir 1.2.1 ci-dessus.</p> <p>Compte tenu de la nécessité pour les représentants de la FAO d'être opérationnels et efficaces le plus rapidement possible, la préférence est donnée aux candidats qui ont une expérience dans la conduite des activités de développement agricole et rural et, si possible, qui ont déjà travaillé avec la FAO.</p> <p>Pour les pays plongés dans une crise prolongée, une expérience dans la gestion des opérations d'urgence est considérée comme un avantage.</p> <p>Dans quelques cas, des représentants adjoints de la FAO spécialistes de l'urgence ont été désignés pour apporter leurs contributions à l'équipe humanitaire du pays, ce qui a permis de hiérarchiser et de mobiliser des ressources pour assurer la sécurité alimentaire.</p> <p>Dans de nombreux pays en proie à des crises prolongées, le Secrétariat a conseillé aux représentants de la FAO d'inclure des responsabilités en matière de politique humanitaire dans l'évaluation annuelle de leur performance.</p>	<p>Grâce à un processus plus rationnel de sélection des représentants de la FAO, on note une amélioration perceptible de leur capacité en matière de politiques, de la gestion des bureaux de pays, et du respect des délais de recrutement.</p> <p>Les compétences d'encadrement de la FAO dans les urgences s'étant renforcées, la visibilité et le dialogue sur la sécurité alimentaire et l'appui aux moyens de subsistance se sont sensiblement développés au bénéfice de la communauté humanitaire qui y a largement recours lors de la prise de décisions sur les mesures à prendre.</p>	5

A accepté la recommandation de l'évaluation	Mesures adoptées	Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)
	1.4.6 Veiller à ce que les compétences en matière de politiques figurent dans les plans de recrutement et de formation des représentants de la FAO.	Voir 1.4.5 ci-dessus.  La Direction a pris la décision de lancer un programme de formation des Représentants de la FAO pour renforcer les capacités des bureaux de pays de la FAO, notamment en matière d'appui aux politiques et de planification des investissements.	Voir 1.4.5 ci-dessus.  Les premiers cours sont en préparation.	5
	1.4.7 Incorporer et refléter en tant que de besoin le travail et les priorités en matière de politiques dans les produits et les résultats.	Voir 1.2.1 et 1.3.1 ci-dessus.	Voir 1.2.1 et 1.3.1 ci-dessus.	5 à 6

A accepté la recommandation de l'évaluation	Mesures adoptées	Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)
<p>Recommandation 2.1: La FAO doit rendre compte plus efficacement de la performance et de l'impact de son assistance aux politiques à l'échelle des pays, car il s'agit là d'une condition préalable pour qu'aboutisse tout autre effort de réforme.</p> <p>Mesure 1: Instaurer un système de veille et de préparation de l'action publique à l'échelle des pays.</p> <p>Mesure 2. Définir par pays les cheminements d'impact et les résultats de l'assistance aux politiques.</p> <p>Mesure 3. Renforcer l'obligation de rendre compte de l'impact de l'assistance aux politiques par des incitations et une gestion de la performance faisant intervenir les conférences régionales et et les représentants de la FAO.</p> <p>Mesure 4. Mettre en</p>	<p>Voir les mesures 2.1.1 à 2.1.6 ci-dessous.</p>	<p>Les principes fondamentaux de l'obligation de rendre compte de l'impact de l'assistance aux politiques ont été établis dans le PTB, qui inclut des indicateurs mesurant les effets produits ainsi que des indicateurs évaluant les capacités disponibles ou l'action des partenaires en matière d'assistance aux politiques au niveau des pays.</p> <p>Un cadre de suivi et d'évaluation de l'Organisation a été créé et continue d'être affiné dans le PMT/PTB.</p>	<p>Les résultats seront mesurés au moyen d'indicateurs généraux évaluant les capacités liées aux politiques. Dans le cadre des CPP de pays ciblés par les initiatives régionales, des voies d'impact sont établies grâce à des indicateurs mesurant les résultats et les capacités.</p> <p>Une enquête de référence sur les indicateurs de résultats est menée actuellement dans 39 pays, ce qui permettra d'évaluer les progrès accomplis par les pays dans la mise en place d'un environnement facilitant l'élaboration des politiques à la fin de l'exercice biennal.</p> <p>Un instrument, l'«Engagement pour la sécurité alimentaire et l'éventail des capacités», a été élaboré en vue d'établir une norme pour analyser les efforts des pays en s'appuyant sur la collecte, la saisie et la gestion de données décentralisées.</p> <p>Dans sa réponse à l'Évaluation, la Direction a souligné que la mise en œuvre des mesures recommandées aurait un impact sur les ressources humaines et financières, et que celui-ci est pris en compte dans le nouveau PTB.</p>	<p>4</p>

<b>A accepté la recommandation de l'évaluation</b>	<b>Mesures adoptées</b>	<b>Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action</b>	<b>Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures</b>	<b>Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)</b>
place un système de suivi de l'impact de l'assistance aux politiques à l'échelle des pays.				

A accepté la recommandation de l'évaluation	Mesures adoptées	Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)
	2.1.1 Procéder à un examen des télé-plateformes et initiatives de gestion des connaissances qui sont déjà en place et qui sont en rapport avec l'assistance en matière de politiques au niveau des pays afin de cerner les chevauchements, les synergies et les lacunes.	Les télé-plateformes et les initiatives liées à l'assistance aux politiques au niveau des pays ont été en partie remaniées et réorganisées.	Améliorations de la rationalité de la localisation et de la gestion institutionnelles des instruments concernés.	3
	2.1.2 Après analyse de cet examen, préparer un plan pour réorganiser et harmoniser les systèmes existants pour fournir de meilleurs services aux utilisateurs des fonctions de suivi des politiques.	Une proposition a été élaborée concernant un système de veille et de préparation de l'action publique, et des ressources extrabudgétaires sont sollicitées pour faciliter sa création.	La mesure adoptée est actuellement mise en œuvre.	3
	2.1.3 Établir des normes mondiales et un dispositif d'assurance de la qualité pour permettre la collecte, la saisie et la gestion décentralisées des données/informations.	Des normes ont été établies et continuent d'être élaborées, notamment des indicateurs de résultats et des indicateurs sur les capacités des partenaires en matière de politiques au niveau des pays.	La mesure adoptée est actuellement mise en œuvre.	3

<b>A accepté la recommandation de l'évaluation</b>	<b>Mesures adoptées</b>	<b>Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action</b>	<b>Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures</b>	<b>Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)</b>
	2.1.4 Préparer des lignes directrices relatives à la formulation de voies d'assistance en matière de politiques dans le contexte des cadres de programmation par pays, tout en ménageant suffisamment de souplesse et de marge de manœuvre pour répondre aux problèmes au fur et mesure qu'ils se font jour.	Voir 1.2.1 ci-dessus.  Les bureaux régionaux et sous-régionaux réexaminent actuellement les priorités et les résultats (effets et produits) des CPP et en débattent lors des conférences régionales, qui sont la principale instance régionale de définition des priorités en matière de politiques.	La mesure adoptée a un impact limité jusqu'ici.	2

A accepté la recommandation de l'évaluation	Mesures adoptées	Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)
	<p>2.1.5 L'application de la mesure 2 est liée à celle de la mesure 1 et de la recommandation 2.2. Elle nécessite des décisions innovantes et durables en matière de gestion compte tenu de la nécessité de créer, de développer et de gérer des fonctions de veille à la FAO et d'aider les pays à renforcer leurs capacités.</p>	<p>Le Cadre stratégique révisé répond à la nécessité de créer des systèmes de veille et de préparation de l'action publique au niveau des pays, et à celle d'éliminer la fragmentation verticale et horizontale des activités liées aux politiques adoptées pour réaliser les objectifs stratégiques.</p>	<p>Des mécanismes innovants qui permettent de fournir une assistance aux politiques, notamment un appui au renforcement des capacités et aux systèmes de veille de l'action publique, sont désormais disponibles, notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le programme d'«Amélioration de la gouvernance mondiale pour la réduction de la faim», qui encourage un dialogue ouvert et éclairé, améliore l'accès à des informations de meilleure qualité, et aide les pays à recentrer leurs processus d'élaboration des politiques.</li> <li>- Le programme de «Suivi des politiques agricoles et alimentaires en Afrique» (SPAAA), qui fournit, notamment, des éléments concrets pour la mise en œuvre du PDDAA aux niveaux national et régional.</li> <li>- Le «Programme national de renforcement des capacités en matière de politiques alimentaires», au Bangladesh qui facilite effectivement les activités intersectorielles entreprises en matière de politique alimentaire.</li> </ul>	<p>2 à 3</p>
	<p>2.1.6 Intégrer dans les produits de l'Organisation et dans le Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS).</p>	<p>Le Cadre stratégique révisé et les CPP fournissent un cadre de suivi de la mise en œuvre de cette mesure.</p>	<p>Le cadre de suivi et d'évaluation de l'Organisation fournit un cadre pour cette mesure adoptée.</p>	<p>4 à 5</p>

A accepté la recommandation de l'évaluation	Mesures adoptées	Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)
<p>Recommandation 2.2: La FAO doit remédier à la fragmentation horizontale et verticale du travail sur les politiques au sein de sa structure institutionnelle.</p>	<p>2.2.1 Le cadrage des fonctions existantes des politiques et de l'assistance dans ce domaine, y compris de celle fournie par le biais des équipes chargées des produits de l'Organisation, par rapport à la vision relative au travail de la FAO en matière d'élaboration des politiques devrait évoluer dans les années à venir. Cette analyse doit porter aussi sur les changements structurels qui iront de pair, le renforcement des capacités et les ajustements à apporter aux produits et services nécessaires pour passer de la situation actuelle à l'objectif visé.</p>	<p>Des mesures ont été prises dans le contexte du Cadre stratégique révisé et des mécanismes d'exécution pour remédier à la fragmentation horizontale et verticale.</p> <p>Les mécanismes d'exécution (initiatives régionales et CPP) établis par le processus de planification stratégique sont systématiquement alignés sur les nouveaux objectifs stratégiques.</p> <p>Le cadrage des fonctions d'appui aux politiques, dans le contexte du Cadre stratégique révisé, reste à compléter.</p>	<p>Le nouveau «modèle opérationnel» de la FAO a été conçu précisément pour éviter la fragmentation, renforcer la collaboration pluridisciplinaire et veiller à ce que les activités de terrain soient alignées sur les besoins en matière de politiques. Par exemple, l'exercice de planification a été conçu pour favoriser la collaboration entre les équipes chargées de la réalisation des objectifs stratégiques (portant sur la fragmentation horizontale) et l'intégration avec les bureaux décentralisés (portant sur la fragmentation verticale), ce qui peut également contribuer à la mise en œuvre de la mesure 1.4.4.</p>	<p>4 à 5</p>



A accepté la recommandation de l'évaluation	Mesures adoptées	Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)
<p>*Afin de consolider son travail sur les politiques et de renforcer les capacités d'assistance aux politiques au niveau des pays en utilisant les ressources existantes, le Service d'appui à l'assistance aux politiques (TCSP) et le Service d'appui à la sécurité alimentaire intégrée (TCSF) devraient être transférés en partie au Département du développement économique et social (ES) et en partie aux bureaux décentralisés.</p>	<p>2.2.2 Préparer une proposition détaillée pour remédier à la fragmentation horizontale et verticale par une combinaison appropriée de mesures, y compris le transfert de TCSF/TCSP à ES, la décentralisation, le renforcement des équipes chargées des résultats et des produits de l'Organisation, les réseaux techniques fonctionnels (grâce aux enseignements tirés des équipes existantes et de réseaux tels que le réseau technique fonctionnel sur les forêts) et la «prestation en interne» de services d'assistance en matière de politiques, pour ne citer que celles-là.</p>	<p>En ce qui concerne l'éventail des mesures adoptées, des mesures ont été adoptées pour:</p> <p>i) transférer toutes les ressources en personnel et hors personnel identifiées de TCSF et de TCSP à ES; ii) renforcer la décentralisation; et iii) constituer des équipes chargées de la réalisation des résultats de l'Organisation (équipes chargées de la réalisation des objectifs stratégiques).</p> <p>Après le transfert des fonctions en matière de politiques de TCS à ES, une équipe interdivisions chargée des politiques (CDPT) a été créée en 2012 pour harmoniser les fonctions d'assistance aux politiques d'ES et de l'ancien TC, et contribuer à l'élaboration d'une stratégie pour orienter les activités de la FAO en matière d'assistance aux politiques. Un rapport interne a été présenté en juin 2013.</p>	<p>Idem - à ES</p>	<p>4 à 5</p>

A accepté la recommandation de l'évaluation	Mesures adoptées	Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)
*La FAO devrait expérimenter la création de réseaux techniques fonctionnels ou d'autres structures informelles axés sur le conseil en matière de politiques dans des sous-régions ou dans des pays hautement prioritaires sélectionnés.	Voir 2.2.2	Comme prévu dans le Cadre stratégique, des réseaux techniques internes sont établis dans les principales disciplines techniques pour le renforcement des capacités, l'échange d'informations et de connaissances parmi le personnel technique dans tous les lieux d'affectation, ainsi que pour l'assurance qualité des activités techniques de la FAO. Le potentiel des réseaux techniques quant à l'amélioration de la capacité de fournir des avis de politique générale est à l'étude.	Les mesures sont nouvelles et leur efficacité commence à être perceptible.	2
*La FAO devrait mettre en œuvre une politique exigeant des membres du personnel des unités du Siège chargées des politiques qu'ils «vendent» une partie donnée de leur temps aux activités d'assistance aux politiques des pays.	Voir 2.2.2	Les modalités permettant d'assurer, avec un maximum de souplesse, des «prestations en interne» de services d'assistance aux politiques prennent désormais de plus en plus d'importance dans le contexte des nouveaux mécanismes d'exécution.  Les divisions ont pris des engagements anticipés en vue d'appuyer la fourniture de produits et de services dans le cadre du plan de travail détaillé lié à la réalisation des objectifs stratégiques	Les mesures sont désormais de plus en plus efficaces	3

A accepté la recommandation de l'évaluation	Mesures adoptées	Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)
Recommandation 3: La FAO devrait instaurer une culture de l'évaluation d'impact, en s'intéressant prioritairement à l'impact de son travail sur les politiques à l'échelle des pays, et exiger de toutes les unités qui s'occupent de ces questions qu'elles documentent les chemins de preuve à remonter pour procéder à cette évaluation.	3.1 Apporter des éclaircissements sur la causalité et l'octroi de l'assistance en matière de politiques allant de la production de produits, de résultats et d'impacts (qui est un domaine de recherche continu).	<p>La mise en œuvre des chaînes de résultats associées aux objectifs stratégiques et la conception globale des produits dans le PTB fournissent une base pour déterminer plus clairement les causes et l'origine des impacts.</p> <p>Dans le CPP, les produits et les effets des projets liés aux politiques contribuent désormais aux résultats de niveau supérieur (résultantes du CPP, plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), objectifs nationaux, Cadre stratégique).</p>	Les mesures sont désormais de plus en plus efficaces.	3 à 4
	3.2 Commencer par développer une culture de la mesure de l'impact à la FAO et par regrouper les fonctions de suivi et de veille sur les politiques sur la base des initiatives déjà prises. Recourant à l'analyse ex ante de l'impact des politiques et aux outils pour l'analyse de la chaîne de valeurs, cette publication analyse périodiquement les politiques liées à l'alimentation et à l'agriculture.	L'appui fourni aux fonctions de veille et de suivi dans le cadre des initiatives existantes s'est poursuivi, et des initiatives telles que le MAFAP et le FAPDA relèvent désormais d'une seule et même direction et sont évaluées à l'aune d'un même résultat de l'Organisation.	<p>Des rapports sur le MAFAP et le FAPDA ont été élaborés en 2013 et ont contribué aux activités de «veille» en matière d'action publique et à la culture de l'évaluation des résultats.</p> <p>Le Bureau publie également un document mensuel intitulé <i>Asia-Pacific Food Price and Policy Monitor</i>. Cette publication analyse périodiquement les prix de plusieurs produits consommés dans les États membres ainsi que les politiques nationales liées à l'agriculture et l'alimentation.</p> <p>Des programmes extrabudgétaires majeurs,</p>	2 à 3

A accepté la recommandation de l'évaluation	Mesures adoptées	Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)
			(par exemple, le programme UE/FAO sur la gouvernance mondiale pour la réduction de la faim), ont été recadrés pour appuyer les activités de «veille» en matière de politiques et de mesure d'impact.	
	3.3 Mettre au point une méthode et une approche d'évaluation de l'impact des politiques au niveau des pays et associer d'autres organisations travaillant dans ce domaine (IFPRI, Banque mondiale, FIDA et OMC).	L'approche et la méthode comprennent l'Engagement et profil des capacités en matière de sécurité alimentaire (FSCCP).  Les activités de suivi des politiques s'appuyant sur le MAFAP et le FAPDA comprennent une interaction, des collaborations et un partenariat informel avec la Banque mondiale (dépenses publiques), l'OMC (politiques commerciales), le FIDA et l'IFPRI.	Le FSCCP et l'enquête de base sont utilisés au niveau des pays. Jusqu'ici, inclusion limitée d'autres organisations travaillant dans ce domaine.	3

A accepté la recommandation de l'évaluation	Mesures adoptées	Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)
	<p>3.4 Revoir, ajuster et appliquer systématiquement le nouveau cadre logique pour les projets ayant trait aux politiques, y compris les mesures destinées à intégrer l'évaluation de l'impact.</p>	<p>Le guide du cycle des projets (applicable à tous les projets financés par des fonds fiduciaires, projets de coopération technique et projets d'urgence, y compris les programmes conjoints des Nations Unies) a été révisé et exige désormais que tous les projets prévoient un cadre logique, qui apparaît comme la pièce maîtresse du suivi des résultats du projet (produits, résultantes et impact) et de la communication de rapports à ce sujet.</p> <p>Sachant que les projets mettent l'accent sur des orientations stratégiques et des résultats tangibles au niveau des pays, leur impact doit refléter les réalisations escomptées des programmes de niveau supérieur auxquels ils contribuent (CPP, PNUAD, objectifs nationaux, et Cadre stratégique).</p> <p>La matrice de cadre logique, qui fait partie du Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS), exige également que les informations relatives à la réalisation des résultats soient systématiquement contrôlées par le biais d'un système en ligne, afin que l'Organisation obtienne des preuves concrètes de ces évaluations. Les trois critères clés de l'évaluation de la performance (pertinence, faisabilité et viabilité) sous-tendent le cycle des projets, depuis la phase de conception (note conceptuelle) aux phases de suivi de la mise en œuvre et d'établissement de rapports.</p> <p>* Un examen des pratiques actuelles est en</p>	<p>La mesure adoptée est actuellement mise en œuvre.</p>	<p>5</p>

A accepté la recommandation de l'évaluation	Mesures adoptées	Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)
	3.5 Former le personnel à l'évaluation du rendement aux niveaux individuel et institutionnel (en rapport avec la recommandation 4)	Dans le cadre du programme «Une programmation par pays efficace», des formations à la gestion du cycle des projets, qui comprennent également des aspects liés à l'évaluation de la performance, ont été dispensées dans toutes les régions, avec la participation des fonctionnaires concernés par la gestion du cycle de projet.	<p>L'évaluation de la performance et la culture de la gestion axée sur les résultats continuent de progresser au niveau de l'Organisation.</p> <p>Comme la plupart des formations à la gestion du cycle des projets ont été dispensées en 2013, leur impact sera observé durant l'exercice en cours. Dans leurs retours d'information, les fonctionnaires qui ont suivi une formation indiquent qu'ils ont une meilleure connaissance de la méthodologie d'évaluation de l'exécution des projets et des techniques d'établissement de rapports connexes, et qu'ils pourront ainsi prendre des décisions fondées sur des éléments concrets lors de la conception et de l'exécution des projets.</p> <p>Une évaluation plus fine de l'exécution des projets améliorera également l'évaluation des résultats obtenus au niveau du CPP, et de leur contribution au renforcement des impacts au niveau des pays.</p>	3

A accepté la recommandation de l'évaluation	Mesures adoptées	Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)
Recommandation 4: Les responsables à la FAO du travail sur les politiques devraient examiner les capacités d'analyse de leurs équipes, de façon à détecter d'éventuelles lacunes dans les compétences indispensables pour gérer au mieux la part d'incertitude dans l'analyse des politiques et la planification des investissements.	4.1 Procéder à une évaluation des besoins en capacités et à une cartographie des ressources humaines.	Une évaluation des compétences de haut niveau a été effectuée au Siège et dans les régions; elle a porté notamment sur les lacunes relevées dans les compétences concernant le suivi et l'évaluation, et l'élaboration des politiques.	Une évaluation des besoins de capacités a servi de base pour élaborer un plan d'action.	5
	4.2 Basé sur les résultats de ce qui précède, développer un programme de renforcement des capacités pour améliorer les capacités des ressources humaines.	Un plan d'action pour le renforcement des capacités du personnel est en cours d'élaboration.	La mesure est actuellement mise en œuvre.	2 à 3

<b>A accepté la recommandation de l'évaluation</b>	<b>Mesures adoptées</b>	<b>Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action</b>	<b>Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures</b>	<b>Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)</b>
Recommandation 5: La FAO devrait continuer d'innover en matière de participation électronique et de renforcer ses activités dans ce domaine, afin de donner davantage d'écho à ses communications sur l'action publique.	5.1 Procéder à un examen des télé-plateformes et initiatives de gestion des connaissances qui sont déjà en place et qui sont en rapport avec l'assistance en matière de politiques au niveau des pays afin de cerner les chevauchements, les synergies et les lacunes.	L'examen spécifique n'a pas été finalisé mais le processus de transfert de fonctionnaires de TC à ES, et l'analyse effectuée par CDPT suite à ce transfert (voir 2.2.2), ont mis en lumière des chevauchements et des synergies. Le CDPT a formulé un certain nombre de recommandations sur les questions nécessitant une attention ciblée. La mesure concernant ces recommandations a été reportée en attendant l'achèvement des plans détaillés et de haut niveau qui accompagnent le Cadre stratégique.	L'examen des plates-formes et des initiatives de gestion des connaissances existantes est en cours.	2 à 3
	5.2 Après analyse de cet examen, préparer un plan pour réorganiser et harmoniser les systèmes existants pour fournir de meilleurs services aux utilisateurs des fonctions de suivi des politiques.	La révision et l'harmonisation des systèmes et des initiatives existantes est toujours en cours.	L'impact se renforcera au cours de l'exercice biennal.	2 à 3



A accepté la recommandation de l'évaluation	Mesures adoptées	Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)
	5.3 Rédiger régulièrement des rapports sur les politiques aux niveaux mondial, régional et national.	<p>La Direction s'est engagée à améliorer sa communication sur les politiques.</p> <p>Les résultats établis dans le PTB fournissent une base pour les rapports sur les politiques aux niveaux régional et mondial.</p> <p>Les CPP et les rapports annuels des représentants de la FAO, ainsi que les systèmes de veille et de suivi des politiques en place, fournissent une base d'informations pour les rapports nationaux.</p> <p>Les rapports annuels par pays des représentants de la FAO, ainsi que l'introduction de directives modifiées pour l'établissement de rapports (en 2014), fournissent des informations sur les résultats obtenus par la FAO au niveau des pays dans le cadre de la mise en œuvre des CPP, y compris ceux qui sont liés à l'assistance aux politiques, selon les besoins du pays. Les rapports sont disponibles sur la plate-forme électronique COIN.</p>	<p>Au niveau mondial, le FAPDA a produit un rapport en 2013 sur les décisions en matière de politiques agricoles et alimentaires, «Tendances, nouveaux enjeux et les alignements des politiques depuis la crise de la sécurité alimentaire de 2007/2008»</p> <p>Le document mensuel publié par le RAP intitulé «Asia Pacific Food Price and Policy Monitor» (APFPPM) incluant les politiques liées à l'alimentation et à l'agriculture est périodiquement analysé dans cette publication. Les conférences régionales s'appuient sur des rapports de fond qui sont produits par les bureaux décentralisés et reposent sur une analyse et les tendances des CPP.</p> <p>Le MAFAP a produit en 2013 un rapport de synthèse sur le suivi et l'analyse des politiques agricoles alimentaires et agricoles en Afrique, et 10 études de cas approfondies de pays.</p> <p>Le document mensuel publié par le RAP intitulé «Asia Pacific Food Price and Policy Monitor» (APFPPM) incluant les politiques liées à l'alimentation et à l'agriculture est périodiquement analysé dans cette publication.</p> <p>Au niveau des pays, des examens des politiques nationales sont menés régulièrement dans le cadre des rapports annuels et inclusifs des représentants (nationaux) de la FAO sur</p>	3

<b>A accepté la recommandation de l'évaluation</b>	<b>Mesures adoptées</b>	<b>Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action</b>	<b>Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures</b>	<b>Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)</b>
			les CPP.	

A accepté la recommandation de l'évaluation	Mesures adoptées	Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)
<p>Recommandation 6: La FAO devrait créer l'élément central de son travail technique sur le traitement plus systématique de l'environnement favorable des politiques, des institutions, des lois qui sont essentiels pour l'absorption de solutions techniques.</p>	<p>6.1 Des mesures seront définies après le travail de réflexion sur la vision générale et l'approche stratégique de l'assistance en matière de politiques (voir les mesures en regard de la recommandation 1.3) et la cartographie connexe des besoins en matière d'assistance aux politiques et d'adaptations de celles-ci (voir les mesures en regard de la recommandation 2.2); en particulier, les rôles et les compétences du personnel des départements techniques et de leurs unités chargées des politiques seront examinés et adaptés si besoin pour augmenter les capacités d'analyse en matière de politiques.</p>	<p>Le Cadre stratégique révisé et les plans de travail associés aux objectifs stratégiques prévoient une analyse systématique de l'environnement favorable pour les politiques, les institutions et les lois qui se rapportent aux activités liées à la réalisation des objectifs stratégiques.</p> <p>Le Cadre stratégique révisé aborde la question de la fragmentation horizontale, et le processus de planification a ouvert la voie permettant de relier plus étroitement l'élaboration des politiques et l'adoption de solutions techniques.</p> <p>Il faut ajouter deux mesures complémentaires à ce qui précède: l'accent mis sur la gouvernance dans les plans de travail associés aux objectifs stratégiques, et la mise en place de la gouvernance comme thème transversal dans le Cadre stratégique.</p> <p>Les rôles des fonctionnaires dans les départements techniques et leurs unités ont été examinés et réalignés afin de pouvoir constituer des équipes pluridisciplinaires chargées des objectifs stratégiques.</p> <p>Les rôles des fonctionnaires dans les départements techniques et leurs unités ont été examinés et réalignés afin de pouvoir constituer des équipes pluridisciplinaires</p>	<p>L'impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures est important. Les plans de travail opérationnels associés aux objectifs stratégiques, les orientations des interventions de la FAO en matière de politiques au niveau des pays, et les mécanismes d'exécution ont été définis.</p> <p>Les interventions concrètes menées sur le terrain dans le cadre de ce processus ont commencé récemment et il est donc trop tôt pour évaluer leurs effets dans les pays et la région.</p> <p>Une publication de 2013 sur le renforcement des capacités et des cours de formation connexes, «Analyse et développement de l'Organisation» (module d'apprentissage 4) mettent l'accent sur la formation du personnel et le renforcement des capacités des pays en matière de processus multipartites.</p> <p>L'alignement des compétences des fonctionnaires des départements techniques et des équipes chargées des objectifs stratégiques est un processus continu qui renforcera encore davantage la capacité d'analyse des politiques.</p>	4

<b>A accepté la recommandation de l'évaluation</b>	<b>Mesures adoptées</b>	<b>Observations relatives aux mesures adoptées, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action</b>	<b>Impact (changements) des mesures adoptées au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures</b>	<b>Notation relative aux relevés d'interventions de la Direction 1 faible – 6 élevé (voir ci-dessous)</b>
		chargées des objectifs stratégiques.		