

Mars 2012



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
Alimentación y la
Agricultura

F

COMITÉ DU PROGRAMME

Cent dixième session

Rome, 7-11 mai 2012

**ÉVALUATION DU RÔLE ET DES ACTIVITÉS DE LA FAO
EN MATIÈRE DE POLITIQUES ALIMENTAIRES ET AGRICOLES**

RÉPONSE DE LA DIRECTION

Réponse générale à l'Évaluation

1. La Direction se félicite des conclusions et des recommandations de l'Évaluation du rôle et des activités de la FAO en matière de politiques alimentaires et agricoles. Elle se réjouit que l'important travail mené dans toute l'Organisation sur la question des politiques y ait été reconnu et, notamment, que le travail entrepris par le Département du développement économique et social, le Département de la coopération technique et les bureaux décentralisés y ait été mis en avant. Les activités des autres départements techniques de la FAO en matière de politiques est l'objet d'autres évaluations; par exemple, des évaluations de l'application du Code de conduite de la FAO pour une pêche responsable et du rôle et des activités de la FAO dans le domaine des forêts sont en cours.

2. La Direction accueille avec satisfaction les conclusions selon lesquelles l'Organisation s'est globalement acquittée de son mandat, a répondu aux attentes des Membres et a accompli un travail remarquable en mettant en place une plateforme internationale faisant autorité, permettant d'examiner les questions de la faim, de la malnutrition, de la pauvreté et de la détérioration de l'environnement (y compris le changement climatique) et de prendre des décisions impliquant une action collective. La Direction partage l'analyse faite de la dispersion du travail de la FAO concernant les politiques au niveau des pays, du rôle – perçu comme négligeable – joué par l'Organisation s'agissant d'orienter le dialogue relatif aux politiques nationales et du défi qu'elle doit relever pour être reconnue comme un organe de conseil ayant la confiance des gouvernements, tout en s'attachant à peser sur les décisions prises afin que les actions et les politiques des pays prennent en compte les problématiques et les accords mondiaux. La Direction convient en outre qu'il est nécessaire de renforcer les capacités des pays en matière d'analyse des politiques et de mieux traiter la question de la fragmentation verticale et horizontale.

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 internet, à l'adresse www.fao.org.

3. La Direction est satisfaite de la méthode et de la procédure adoptées par l'équipe chargée de l'Évaluation pour traiter une question aussi vaste et complexe grâce à un examen approfondi des documents, des entretiens avec des membres du personnel de la FAO et des représentants permanents de pays, des visites dans les pays faisant l'objet d'études de cas, le dialogue et des enquêtes menées auprès de représentants des pays et de partenaires du développement. La Direction propose que les activités de suivi soient organisées après analyse des fonctions politiques actuellement couvertes et appréciées et en cernant les fonctions qui devraient être développées et renforcées ou bien progressivement éliminées conformément à une conception visionnaire à long terme du travail sur les politiques à la FAO (y compris leur nature, leur point de mire et leur contenu) et en intégrant tout le travail essentiel de la FAO en matière d'élaboration des politiques. Les actions proposées par la Direction dans la matrice visent à compléter les conclusions de l'Évaluation et à apporter une réponse à caractère opérationnel.

Contexte de l'Évaluation

4. La Direction apprécie les efforts consentis par l'équipe chargée de l'Évaluation pour prendre en compte et développer les conclusions des précédentes évaluations internes et externes conduites sur les activités de la FAO en matière de politiques et pour remédier, en allant au cœur des problèmes, aux obstacles auxquels on se heurte à l'heure de mettre en œuvre les recommandations proposées.

5. L'Évaluation a été menée dans un contexte en évolution rapide. D'autres processus de réforme et de planification stratégique en cours ont leur importance s'agissant de donner suite aux recommandations portant sur la réforme des activités de la FAO dans le domaine des politiques. Par exemple, le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO, les recommandations émanant des conférences régionales, la révision du Cadre stratégique de la FAO et les modifications à apporter à l'actuel Programme de travail et budget au premier semestre 2012, ainsi que les réponses à d'autres évaluations des activités de la FAO¹. Compte tenu qu'il est urgent de réformer les activités de la FAO en matière de politiques, l'application des recommandations contenues dans l'Évaluation devrait toutefois revêtir un caractère prioritaire.

Considérations relatives à la mise en œuvre

6. La Direction accepte toutes les recommandations formulées dans l'Évaluation. Elle suggère que soit portée une attention particulière aux six questions suivantes:

- a) **Culture de l'impact.** Il est entendu que la FAO doit prouver que son travail en matière d'élaboration de politiques est assimilé et qu'il a un effet, même s'il est parfois difficile d'attribuer avec certitude les impacts observés uniquement aux interventions de la FAO et plus particulièrement à son action en matière d'assistance à l'élaboration des politiques.
- b) **Synchronisation.** Afin de garantir une cohérence d'ensemble avec les processus de changement fonctionnel et structurel en cours, il faut veiller à ce que l'application des recommandations formulées dans cette Évaluation obéisse, dans toute la mesure possible, aux principes et aux plans de mise en œuvre des autres changements pertinents.
- c) **Capacités et continuité.** La Direction rejoint l'idée formulée dans l'Évaluation selon laquelle on ne peut obtenir « un impact durable que s'il existe des institutions qui peuvent assurer la continuité et (...) un cadre garantissant une masse critique pour être efficace ». Par conséquent, tout changement doit être mis en œuvre de telle sorte que des capacités et des compétences suffisantes pour les fonctions pertinentes en rapport avec les politiques soient en place et qu'il y ait un équilibre optimal en la matière entre le Siège et les bureaux décentralisés.

¹ Évaluations des activités de la FAO relatives à la nutrition, aux forêts, au Code de conduite pour une pêche responsable et aux investissements.

- d) **Assistance technique de la FAO pour les projets sur le terrain déplacée au niveau des politiques.** Une application intégrale des recommandations implique de modifier en profondeur la manière dont la FAO conduit son travail technique au Siège, en particulier à l'appui des programmes de pays, et fournit des services au niveau des pays. L'Évaluation du travail de la FAO dans le domaine des politiques réaffirme et souligne qu'il est nécessaire, comme il est d'ailleurs indiqué dans l'Évaluation externe indépendante de la FAO, que l'assistance technique prêtée par l'Organisation aux pays soit fournie au niveau des politiques ou au niveau stratégique plutôt que par le biais des projets de terrain de nature technique. Ce changement d'optique institutionnel doit être engagé dès à présent, mais il faudra du temps pour l'opérer complètement. Ceci étant dit, les projets de terrain stratégiques et bien conçus peuvent continuer à jouer un rôle important pour valider et affiner les avis formulés par la FAO sur les politiques et pour rendre ces avis acceptables aux yeux des pays bénéficiaires.
- e) **Système de comptabilité.** La Direction rejoint le point de vue développé dans l'Évaluation selon lequel il faut veiller à ce que des systèmes de comptabilité appropriés soient mis en place et à ce que soient données des indications claires sur les voies d'impact, les résultats mesurables, les relations et les responsabilités relatives à l'obtention de résultats. Un bon système de comptabilité doit aussi résoudre le problème de « capture » analysé dans le rapport. La question de l'établissement d'un système de comptabilité 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. La Direction propose que les systèmes de comptabilité sur le travail d'élaboration de politiques comportent un ancrage dans l'Organisation, à savoir dans le Département du développement économique et social, avec un mécanisme de comptabilité adapté permettant d'avoir des résultats sur les politiques et un niveau individuel qui soit relié au Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS).
- f) **Économies d'échelle.** La Direction partage le point de vue développé dans l'Évaluation selon lequel la décentralisation doit obéir à des critères clairs et souligne que le critère d'économies d'échelle doit s'appuyer sur une analyse fonctionnelle des divisions concernées. Elle insiste par ailleurs sur le fait que les économies d'échelle doivent concerner notamment les services chargés des politiques utilisables au niveau mondial, tels que: les outils d'analyse des politiques, les méthodes et approches et l'assistance y afférente, le regroupement des conclusions auxquelles parviennent les différents pays, leur diffusion, le suivi des politiques et la veille, l'échange fécond des acquis au niveau des pays et la création de connaissance et le travail mené sur les politiques à l'échelle mondiale.

7. La Direction fait sienne la recommandation contenue dans la recommandation 2.2 visant à transférer dans le Département du développement économique et social et dans les bureaux décentralisés les capacités de travail en matière de politiques des services d'appui à l'assistance aux politiques et à la sécurité alimentaire intégrée (TCSP et TCSF) et elle comprend le besoin critique de progresser dans la mise en œuvre de la recommandation 2.1 sur la comptabilité afin de donner suite à la recommandation 2.2.

8. Il faudrait que le remaniement des arrangements organisationnels relatifs à la gestion du travail sur les politiques s'accompagne d'une augmentation des investissements pour renforcer les systèmes de comptabilité (et en particulier entre les structures des bureaux décentralisés et du Siège), ainsi que d'un travail transversal au sein de l'Organisation, qui contribuerait à une plus grande efficacité et à de meilleurs résultats dans la coordination, la comptabilité et les services d'assistance en matière de politiques. En particulier, la Direction examinera le rôle des équipes stratégiques dans la préparation du Cadre stratégique révisé.

9. Enfin, la Direction souhaite appeler l'attention sur les incidences que le plan d'action proposé pour appliquer les recommandations de l'Évaluation aurait sur les ressources. Le plan d'action comprend des mesures essentielles qui seront prises soit d'ici à juin 2012, soit avant la fin de l'année

2012, soit à partir de 2013 ou plus tard. La Direction insiste sur les répercussions importantes sur les ressources financières, qu'il s'agisse des ouvertures nettes de crédit ou des contributions volontaires. Par exemple, il faut des capacités importantes dans l'Organisation pour appliquer la recommandation sur les politiques concernant les examens du secteur agricole, comme il est souligné dans la recommandation 2.1.

Recommandation formulée dans l'Évaluation	Direction Recommandation acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et OBSERVATIONS sur la recommandation	Direction – mesures à prendre			
		Mesure	Unité responsable ²	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
Recommandation 1.1: La FAO doit protéger l'excellent travail sur les politiques mené à l'échelle mondiale.	Acceptée Compte tenu des problèmes de ressources et du caractère disparate des normes et méthodes employées pour l'examen, la production et l'utilisation des résultats, il est nécessaire, pour maintenir le niveau d'excellence du travail en matière de politiques au plan mondial, d'augmenter le montant net des crédits ouverts.	- 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 de la FAO. - Définir les résultats et produits mondiaux (y compris les publications phares) qui sont parmi les grandes priorités de l'Organisation. - Veiller à l'uniformité aux fins d'examen et de production (y compris la traduction). - Assurer des ressources suffisantes pour la production et la diffusion. - Remédier, en faisant davantage appel aux ressources, à la diminution des	DGA-C, DGA-O et OSP, en consultation avec les SDG chargés des départements correspondants et BD	En cours Juin 2012	Oui

² Légende: BD: Bureaux décentralisés; OSD: Bureau d'appui à la décentralisation; OSP: Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources; DGA-C: Directeur général adjoint (Connaissances); DGA-O: Directeur général adjoint (Opérations); CSH: Division de la gestion des ressources humaines; TCI: Division du Centre d'investissement; ES: Département du développement économique et social; ESA: Division de l'économie du développement agricole; ESD: Bureau du Sous-Directeur général chargé du Département du développement économique et social (ES); EST: Division du commerce et des marchés; OED: Bureau de l'évaluation; OSD: Bureau d'appui à la décentralisation; OSP: Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources; SDG: Sous-Directeur général; TC: Département de la coopération technique; TCS: Division de l'appui à l'élaboration des politiques et programmes.

Recommandation formulée dans l'Évaluation	Direction Recommandation acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et OBSERVATIONS sur la recommandation	Direction – mesures à prendre			
		Mesure	Unité responsable ²	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
		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 (en rapport avec la recommandation 1.4).			
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.	Acceptée La Direction fait sienne cette recommandation et ajoute qu'il faut veiller à ce que les priorités continuent à être dictées par les besoins et la demande, en ménageant une souplesse suffisante pour parer aux nouveaux problèmes. Les priorités doivent être définies au cas par cas, après une évaluation rigoureuse des avantages comparatifs de la FAO qui serait menée en consultation avec d'autres partenaires du développement et prendrait en compte: i) les domaines de travail sur lesquels la FAO a un mandat, ii) les	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.	TC-ES et autres départements pertinents et OSD/BD	Fin 2012	Non

Recommandation formulée dans l'Évaluation	Direction Recommandation acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et OBSERVATIONS sur la recommandation	Direction – mesures à prendre			
		Mesure	Unité responsable ²	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
	résultats des travaux accomplis dans les espaces de dialogue multipartites de niveau national ou régional, iii) les réalisations et les capacités de la FAO en matière de travail sur les politiques au niveau des pays et des régions.				
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.	Acceptée - L'établissement de priorités pour le travail en matière de politiques s'inscrit dans le contexte de l'élaboration du PMT et du PTB par un processus de fixation de priorités ascendant, qui prévoit que les priorités soient intégrées dans les cadres de programmation par pays et les cadres de priorités régionales et sous-régionales et qu'elles soient examinées par les conférences régionales, le Comité financier, le Comité du Programme, le Conseil et la Conférence. - Les priorités établies doivent être en prise avec le processus d'établissement des grandes priorités générales.	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.	ES-TC, BD et départements techniques pertinents	Fin 2012	Non

Recommandation formulée dans l'Évaluation	Direction Recommandation acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et OBSERVATIONS sur la recommandation	Direction – mesures à prendre			
		Mesure	Unité responsable ²	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
	Cette recommandation bénéficiera de la révision actuellement menée du Cadre stratégique de la FAO.				
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 davantage intervenir les parties prenantes, et par l'engagement constant des consultants et du personnel de l'Organisation.	Acceptée Cette recommandation a une incidence budgétaire importante car les ouvertures nettes de crédits ne prennent pas en compte les fonctions de suivi permanent des politiques. Elle est aussi importante pour distinguer l'impact des activités de la FAO d'assistance en matière de politiques de l'impact des changements opérés dans les politiques des pays.	- Voir l'action ci-dessus concernant la recommandation 1.3, qui s'applique ici aussi. - 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 politiques. - Veiller à la cohérence avec la stratégie de décentralisation. - 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. - 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. - Veiller à ce que les compétences en matière de politiques figurent dans les	ES-TC, autres départements techniques et BD en association avec DGA-C, DGA-O, OSP, OSD et CSH	2012-2013	Oui

Recommandation formulée dans l'Évaluation	Direction Recommandation acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et OBSERVATIONS sur la recommandation	Direction – mesures à prendre			
		Mesure	Unité responsable ²	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
		plans de recrutement et de formation des représentants de la FAO. • Incorporer et refléter en tant que de besoin le travail et les priorités en matière de politiques dans les produits et les résultats de l'Organisation.			
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. Mesure 1: Instaurer un système de veille et de préparation de l'action publique à l'échelle des pays. Mesure 2: Définir par pays les cheminements d'impact et les résultats de l'assistance aux politiques. Mesure 3: Renforcer l'obligation de rendre compte de l'impact de	Acceptée - La Direction fait siennes cette recommandation et les mesures proposées. L'application des mesures aura toutefois des répercussions sur les capacités et les ressources financières et humaines. - L'élaboration d'indicateurs de performance pour l'assistance en matière de politiques doit être liée à une approche plus générale de la mesure des résultats obtenus par les unités de la FAO, en particulier par les bureaux décentralisés. - Les indicateurs pour les bureaux décentralisés doivent être en lien avec le rôle des conférences régionales en matière de contrôle de l'assistance aux politiques et d'examen des résultats obtenus par les bureaux décentralisés de la région.	- Procéder à un examen des téléplateformes 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. - 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. - 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. - 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,	TCI-TCS-ESA-EST et BD	Juin 2012	Oui

Recommandation formulée dans l'Évaluation	Direction Recommandation acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et OBSERVATIONS sur la recommandation	Direction – mesures à prendre			
		Mesure	Unité responsable ²	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
l'assistance aux politiques par des incitations et une gestion de la performance faisant intervenir les conférences régionales et les Représentants de la FAO. Mesure 4: Mettre en place un système de suivi de l'impact de l'assistance aux politiques à l'échelle des 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. • 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 du besoin de créer, développer et gérer des fonctions de veille à la FAO et de fournir aux pays un appui pour le renforcement de leurs capacités. • Intégrer dans les produits de l'Organisation et dans le Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS).			
Recommandation 2.2: La FAO doit remédier au morcellement horizontal et vertical du travail sur les politiques au sein de sa structure institutionnelle. • Pour consolider le travail de la FAO sur les politiques et renforcer parallèlement ses capacités d'assistance aux	Acceptée • La Direction reconnaît qu'il est important de se pencher sur la question du morcellement (ou fragmentation) horizontal et vertical pour améliorer la pertinence et la qualité des services proposés relatifs aux politiques. • La Direction est d'accord avec la décentralisation et le transfert à ES	• 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	TCS-ESA-ESD, OSD/BD	Juin 2012	Non

Recommandation formulée dans l'Évaluation	Direction Recommandation acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et OBSERVATIONS sur la recommandation	Direction – mesures à prendre			
		Mesure	Unité responsable ²	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
politiques à l'échelle des pays en utilisant des 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 et en partie aux bureaux décentralisés. - la FAO devrait expérimenter la création de réseaux techniques fonctionnels formels ou d'autres structures non formelles axées sur le conseil en matière de politiques dans des sous-régions ou dans certains pays hautement prioritaires. - 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.	des capacités en matière de politiques. Il faudra évaluer rapidement comment procéder à la délocalisation des postes et quelles fonctions et capacités de TCSF et TCSP devront être transférées latéralement ou vers des bureaux décentralisés, y compris en évaluant les capacités et les rôles dans les bureaux décentralisés dans le domaine des politiques et les relations fonctionnelles avec le Siège.	ajustements à apporter aux produits et services nécessaires pour passer de la situation actuelle à l'objectif visé. 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.			

Recommandation formulée dans l'Évaluation	Direction Recommandation acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et OBSERVATIONS sur la recommandation	Direction – mesures à prendre			
		Mesure	Unité responsable ²	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
Recommandation 3: La FAO devrait instaurer une culture de l'évaluation de l'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.	Acceptée Cette recommandation a des incidences budgétaires importantes car les ouvertures de crédits nettes ne prennent pas en compte les fonctions permanentes de suivi de l'impact des politiques. La Direction note qu'il est important de distinguer l'impact des activités de la FAO d'assistance en matière de politiques (assistance technique) de l'impact des changements opérés dans les politiques des pays.	• 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). • Commencer par développer une culture de la mesure des politiques à la FAO et par regrouper les fonctions de suivi et de veille sur les politiques en s'inspirant des initiatives existantes (MAFAP, FAPDA, MafFS, ADAM, PIP). • 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). • 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. • Former le personnel à l'évaluation du rendement aux niveaux individuel et institutionnel (en rapport avec la recommandation 4).	TC-ES, BD, autres départements techniques en association avec DGA-C, DGA-O, OSP, OED et CSH	2012-2013	Oui

Recommandation formulée dans l'Évaluation	Direction Recommandation acceptée, acceptée partiellement ou rejetée et OBSERVATIONS sur la recommandation	Direction – mesures à prendre			
		Mesure	Unité responsable ²	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
Recommandation 4: Les responsables à la FAO du travail sur les politiques devraient examiner les capacités d'analyse de leur personnel, 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.	Acceptée	- Procéder à une évaluation des besoins en capacités et à une cartographie des ressources humaines. - À partir des résultats du point précédent, mettre au point un programme de renforcement des capacités pour améliorer les ressources humaines.	CSH avec TCS/ESA/OEK, BD	1. Au plus tard en juin 2012 2. À partir du milieu de l'année 2012, de manière continue	Oui
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.	Acceptée	- Procéder à un examen des initiatives et télé-plateformes de gestion des connaissances existantes en rapport avec les fonctions d'assistance en matière de politiques pour cerner les chevauchements, les synergies et les lacunes. - Grâce à cet examen, élaborer un plan de réorganisation et harmonisation des systèmes existants pour fournir de meilleurs services aux utilisateurs bénéficiant de l'assistance en matière de politiques. - Rédiger régulièrement des rapports sur les politiques aux niveaux mondial, régional et national.	TCS/ESA/OEK/OSD/BD	1. Au plus tard mi-2012 2. Au plus tard fin 2012 Permanent	Oui

Recommandation formulée dans l'Évaluation	Direction Recommandation acceptée , acceptée partiellement ou rejetée et OBSERVATIONS sur la recommandation	Direction – mesures à prendre			
		Mesure	Unité responsable ²	Calendrier	Financement supplémentaire nécessaire (Oui/Non)
Recommandation 6: La FAO devrait structurer son travail technique de façon à traiter plus systématiquement la question du dynamisme de l'environnement des politiques, institutions et lois indispensables à l'adoption de solutions techniques.	Acceptée	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 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.		2012-2013	Non