



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

Bureau de l'évaluation

Efficacité de la FAO au niveau des pays:
synthèse des évaluations effectuées dans les
pays bénéficiant de grands programmes de
secours d'urgence et de relèvement (Éthiopie,
Zimbabwe et Haïti)

Rapport final

Mars 2012

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

Bureau de l'évaluation (OED)

Le présent rapport est disponible en version électronique à l'adresse suivante:
<http://www.fao.org/evaluation>

La reproduction, le téléchargement ou l'impression de la totalité ou d'une partie de cet ouvrage à des fins d'étude privée ou pour un usage pédagogique limité sont autorisés par la présente, sans frais, sous réserve que la FAO soit correctement mentionnée et reconnue en tant que source et en tant que détenteur des droits d'auteur. Lorsque le titulaire du droit d'auteur n'est pas la FAO, il convient de s'adresser à lui pour connaître les conditions de réutilisation. Toute demande concernant la reproduction systématique et la diffusion par voie électronique, y compris la communication à des gestionnaires de listes, et toute demande concernant les droits de traduction et la réutilisation à des fins commerciales doivent être adressées à copyright@fao.org.

Pour tout renseignement supplémentaire, prière de s'adresser au:

Directeur, OED
Viale delle Terme di Caracalla 1
00153 Rome, Italie
Courriel: evaluation@fao.org

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités

Efficacité de la FAO au niveau des pays: synthèse des évaluations effectuées dans des pays en situation de crise prolongée (Éthiopie, Zimbabwe, Haïti)

I. Introduction

En 2010-2011, le Bureau de l'évaluation a réalisé trois évaluations par pays (Éthiopie, Zimbabwe et Haïti) à la demande du Comité du programme. En effet, ce dernier avait souhaité en 2008 que « *les évaluations au niveau des pays se poursuivent, dans le cadre des activités régulières d'évaluation de la FAO, et que les prochaines évaluations portent sur des pays ayant atteint des niveaux différents de développement*¹ ». Ces évaluations s'inscrivaient dans le plan de travail présenté à la cent troisième session² du Comité du programme. Elles ont été sélectionnées parce que le financement d'urgence alloué aux pays concernés dépassait 10 millions d'USD par an, ce qui représente le seuil de redevabilité au-delà duquel les évaluations indépendantes deviennent obligatoires.

Les trois évaluations traitées dans le cadre de ce rapport de synthèse sont analysées en parallèle car l'Éthiopie, le Zimbabwe et Haïti figurent parmi les 22 pays en situation de crise prolongée qui ont été recensés dans l'édition 2010 de *L'État de l'insécurité alimentaire dans le monde* (SOFI). Ce document définit les situations de crise prolongée comme présentant « *les caractéristiques suivantes: catastrophes naturelles ou conflits répétés, longue durée des crises alimentaires, bouleversement des moyens d'existence et capacité institutionnelle insuffisante pour réagir aux crises* ». Il précise: « *Les pays confrontés à des crises prolongées doivent donc être classés dans une catégorie à part et ont besoin d'interventions spéciales de la part de la communauté internationale qui se consacre au développement*³. »

Les trois rapports d'évaluation par pays présentent des caractéristiques très différentes, bien qu'il existe des éléments communs ayant trait au contexte dans lequel s'inscrivent l'agriculture et la sécurité alimentaire, ainsi qu'à la nature et à la portée des interventions, à la structure et aux modalités de fonctionnement de la FAO. Par ailleurs, le degré de convergence des conclusions et de l'orientation des recommandations des trois rapports est frappant. Les similitudes et les différences de ces conclusions et recommandations seront détaillées tout au long du présent document.

Pays	Période évaluée	Remise du rapport d'évaluation
Éthiopie	2005-2010	Janvier 2011
Zimbabwe	2006-2010	Mai 2012
Haïti	2005-2010	Février 2012

¹ CL 135/4. Rapport de la quatre-vingt-dix-neuvième session du Comité du programme, Rome, 28-30 mai 2008, cent trente-cinquième session du Conseil.

² PC 103/6.

³ *L'État de l'insécurité alimentaire dans le monde 2010 – Combattre l'insécurité alimentaire lors des crises prolongées*, p.12.

II. Objectif, portée et méthodologie des évaluations par pays

Les évaluations par pays mettent à la disposition des parties intéressées, à l'intérieur comme à l'extérieur de la FAO, une étude approfondie de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficacéité, des effets et de la pérennité des programmes et activités entrepris par l'Organisation dans les pays en question, quelles que soient la source de financement (Programme ordinaire ou ressources extrabudgétaires fournies par des donateurs des secteurs du développement ou humanitaire) et la localisation des gestionnaires du projet (Siège, pays ou autre). Par ailleurs, elles concernent aussi les activités que les Représentations de la FAO mettent en œuvre dans les domaines des politiques et de l'aide et la coordination sectorielles mais qui ne sont pas nécessairement financées directement dans le cadre d'un projet. Ces rapports passent également en revue les capacités de la FAO pour l'intégration d'un éventail de questions transversales (genre, renforcement des capacités et problèmes environnementaux), leur utilisation et la promotion d'une gamme de produits normatifs et de biens publics créés par l'Organisation.

Les trois évaluations par pays ont suivi des approches méthodologiques et des étapes similaires. Conformément aux orientations du Bureau de l'évaluation en la matière, elles comprennent toutes un examen initial du portefeuille, un rapport initial destiné à définir le cadre d'évaluation, des visites approfondies des équipes d'évaluation dans les pays concernés et une série de consultations des parties intéressées à l'intérieur comme à l'extérieur de la FAO. Les conclusions et recommandations ont été présentées et affinées à la suite de présentations dans les pays et au Siège, à Rome. En Éthiopie et au Zimbabwe, des études d'impact et des examens complémentaires ont été réalisés pour des projets et interventions sectorielles spécifiques⁴. En outre, une analyse complémentaire sur la coordination et les capacités du Cluster agriculture a été menée au Zimbabwe et en Haïti⁵.

III. Évaluation du rôle de la FAO en matière de politiques, de stratégie et de programmation

III.1 Contributions de la FAO aux priorités des gouvernements et des pays et cohérence dans ce domaine

Les trois missions d'évaluation par pays ont examiné le rôle de la FAO en tant qu'organisation chef de file dans les secteurs de l'agriculture et de la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Les activités de la FAO se sont avérées majoritairement conformes aux priorités et stratégies des gouvernements. Cependant, l'Organisation n'a pas été systématiquement un acteur clé de l'appui aux États pour l'élaboration de stratégies sectorielles et sous-sectorielles relevant de ses domaines d'expertise. Il existe plusieurs cas dans lesquels la FAO a apporté des contributions significatives, notamment la formulation de stratégies nationales sur l'agriculture de conservation au Zimbabwe et sur les couloirs économiques en Éthiopie.

⁴ Éthiopie: Impact Assessment of the BSF Project in Tigray and Amhara Regions; Impact Assessment of Livestock Emergency Interventions; Zimbabwe: Study of FAO Support to strengthen market linkages.

⁵ Zimbabwe: Study of FAO effectiveness in coordination; Haiti: Cluster Agriculture, note détaillée.

Les évaluations ont révélé que la valeur de l'appui politique et stratégique était souvent déterminée par les capacités techniques et politiques présentes au sein du pays et des équipes sous-régionales. On peut citer des exemples positifs de contributions stratégiques sous-sectorielles de la FAO (production agricole, lutte contre la sécheresse et intégration du VIH/sida dans le Plan agricole national au Zimbabwe; rôle incisif et capacité de la Représentation de la FAO à s'engager auprès du Gouvernement éthiopien en matière de politiques et de stratégies). En Haïti, en revanche, on n'a pu relever pratiquement aucun exemple de contribution à la détermination de priorités stratégiques dans le secteur agricole.

III.2 Cohérence avec les cibles et les objectifs stratégiques de la FAO

Les priorités stratégiques ont été fixées essentiellement au travers du Cadre national sur les priorités à moyen terme (CNPMT) et, en Éthiopie et au Zimbabwe, du Plan d'action pour la gestion des risques de catastrophe. Les équipes d'évaluation ont critiqué la nature non stratégique des CNPMT, en particulier, et l'absence de véritables Cadres de programmation par pays (CPP). Elles ont estimé que ces facteurs limitaient la capacité de la FAO à assumer une fonction stratégique essentielle en matière d'agriculture et de sécurité alimentaire et nutritionnelle. Cela a des répercussions au niveau du rôle de la FAO vis-à-vis des parties intéressées et des partenaires extérieurs, et amoindrit aussi la cohérence des programmes en interne.

En revanche, la FAO semble apporter des contributions plus constantes à la planification stratégique dans le domaine de la conception et de l'appui aux plans d'investissement (par l'intermédiaire de la Division du Centre d'investissement) mais celles-ci ne sont pas toujours au cœur des cadres stratégiques par pays de la FAO.

III.3 Mise en relation des interventions à court terme et du développement à plus long terme

Dans les trois pays cités, l'un des principaux défis en matière de programmation consiste à concilier, d'une part, les activités à court terme réalisées grâce aux portefeuilles non négligeables liés aux opérations d'urgence et financés par des donateurs humanitaires et, d'autre part, les projets de moindre ampleur et disposant de ressources plus faibles qui visent un développement à plus long terme pour réduire la vulnérabilité et développer différentes composantes du secteur agricole. Le portefeuille géré par la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation grâce à des sources de financement humanitaires tend à éclipser (en termes de financement et de capacités opérationnelles) les activités et projets menés au titre du développement. En matière de programmation, les trois missions se sont interrogées sur l'impact final (et la nécessité) pour la FAO de la gestion d'une quantité aussi importante d'interventions à court terme portant sur le remplacement d'actifs, tout en reconnaissant la nécessité des interventions humanitaires dans les secteurs de l'agriculture et de la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Elles soulèvent un certain nombre de questions, qui sont énumérées ci-après.

1. Peu d'éléments attestent un besoin important en matière de distribution d'intrants (agriculture et élevage).

2. La distribution d'intrants et la prestation de services à titre gracieux peut avoir des conséquences négatives sur les fournisseurs privés de biens et services, secteur tout juste naissant dans ces pays (prenons l'exemple des campagnes de vaccination en Éthiopie et de la distribution gratuite de semences et de cultivars en Haïti).
3. Les critères de ciblage et les conséquences des choix qui en découlent doivent être mieux définis et mieux compris. Bien que la FAO ait pour mission de cibler les personnes les plus vulnérables, les conséquences diffèrent selon que les ménages sont sans terres ou disposent d'un minimum de capacités et de moyens de production pour l'agriculture. Des groupes vulnérables différents nécessitent un ciblage et une aide différents.
4. Dans certains cas, la conception et le choix de la distribution d'intrants semblent correspondre davantage aux priorités des donateurs qu'à une analyse des besoins.
5. La programmation d'urgence tend à se répéter au fil des années: on propose les mêmes solutions à court terme au lieu d'essayer de mieux analyser les facteurs de vulnérabilité et de chercher des solutions plus durables pour renforcer la résilience sur le plus long terme.
6. La FAO doit consolider ses messages clés et ses opérations de promotion auprès des donateurs afin de ne pas être contrainte à « rogner » les interventions de développement (comme l'agriculture de conservation au Zimbabwe) dans le cadre des calendriers de financement à court terme de l'aide humanitaire.
7. Il est nécessaire de mieux compléter et encadrer le remplacement d'actifs par la protection, la prévention, la réduction des risques et des mesures à plus long terme pour accroître la résistance.

Cela étant, des évolutions extrêmement positives ont été constatées au Zimbabwe en ce qui concerne les efforts d'intégration des interventions d'urgence à court terme et des besoins à plus long terme, en vue de traiter les causes profondes de la vulnérabilité et d'améliorer la résilience. Dans ce pays, l'approche programmatique globale est axée sur la réduction du risque de vulnérabilité, ainsi que sur des mesures et activités visant à renforcer les capacités des petits producteurs et sur la consolidation des marchés et des prestataires de services du secteur privé.

En Éthiopie, la mission d'évaluation a estimé que la FAO devait jouer un rôle crucial en aidant les pays à rassembler divers possibilités et défis dans un même cadre, qui couvre les processus distincts – mais totalement liés – du développement, des interventions d'urgence, du relèvement et du renforcement de la résilience. À cet effet, la FAO doit d'abord aligner les politiques, stratégies et interventions d'appui technique qu'elle prône de manière à ce qu'elles soient liées, cohérentes et pertinentes, ce qui n'était pas le cas au moment de l'évaluation.

En Haïti, les efforts visant à mettre en relation les activités d'urgence à court terme et les mesures de développement à plus long terme ont été freinés par une série de facteurs – depuis l'organisation opérationnelle interne jusqu'à l'absence de financement pour les activités de développement et d'analyse adéquate appuyant la transition entre les projets de remplacement d'actifs à court terme et le renforcement de la résilience et le développement rural, à plus long terme. Les interventions qui avaient une visée à plus long terme, comme les activités de gestion des bassins hydrographiques, n'étaient pas très efficaces car elles n'étaient pas vraiment extensibles ni pérennes.

III.4 Rôle de la FAO dans l'analyse de la vulnérabilité et la programmation fondée sur des éléments concrets

L'un des rôles institutionnels de la FAO consiste à fournir des informations et des analyses dans les domaines de l'agriculture et de la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Au niveau des pays, ces capacités doivent entretenir le cycle de programmation et contribuer à la conception et au ciblage d'interventions adéquates.

Au Zimbabwe, la FAO prête depuis cinq ans un appui continu au système d'information agricole en aidant le Ministère de l'agriculture, de la mécanisation et du développement de l'irrigation à collecter, analyser et diffuser des données sur la production et, dans une certaine mesure, sur les prix et le fonctionnement des marchés. Il s'agit notamment d'évaluations annuelles des cultures (comme celles réalisées par les Missions d'évaluation des récoltes et des approvisionnements alimentaires sur quatre des cinq dernières années) qui alimentent des évaluations plus larges de la sécurité alimentaire, entreprises par le Conseil de l'alimentation et de la nutrition (FNC) et le Comité zimbabwéen d'évaluation de la vulnérabilité (ZimVac). Les informations collectées ont été analysées et débattues au sein du Groupe de travail sur la coordination agricole (ACWG), dirigé par la FAO, et des sous-comités concernés (notamment le Groupe de travail sur les jardins vivriers). Ce groupe a également joué un rôle normatif important et réussi à obtenir un large consensus sectoriel sur les bonnes pratiques qui doivent faire l'objet de politiques gouvernementales.

En Éthiopie, l'assistance technique prêtée à l'Autorité centrale de la statistique (CSA) et au Ministère de l'agriculture et du développement rural a véritablement permis de rassembler les principales parties intéressées et l'évaluation a conclu que le projet de la FAO avait aidé à mieux comprendre les données sur la production agricole émanant de différentes sources, et à favoriser le dialogue sur la maximisation des avantages comparatifs de la CSA et du Ministère.

L'équipe d'évaluation a cependant précisé que deux autres activités connexes avaient obtenu des résultats plus mitigés.

- Les efforts de la FAO pour renforcer l'intérêt et les capacités du Gouvernement éthiopien et des partenaires internationaux quant à l'utilisation de la Classification intégrée de la phase humanitaire et de la sécurité alimentaire n'ont pas été payants, en partie parce qu'il existe déjà d'autres cadres d'analyse en Éthiopie.
- Les tentatives de mise en place d'un système ambitieux de base de données sectorielle pour le Ministère de l'agriculture ont échoué faute d'appui technique suffisant de la part de la FAO et, plus particulièrement, en raison de l'absence de synergie avec les autres activités de l'Organisation ayant trait au système d'information sur la sécurité alimentaire.

En Haïti, hormis l'aide apportée dans le cadre du recensement agricole national de 2010, la FAO n'a pas joué de rôle significatif dans la production de données et d'analyses sur la sécurité alimentaire à l'appui des capacités de programmation nationales et internes.

III.5 Effets et impact des interventions de la FAO

Les trois missions d'évaluation ont noté le manque d'informations sur la mesure de l'impact des programmes et activités de la FAO. Plus spécifiquement, elles ont évoqué l'absence d'analyse adaptée et de ressources consacrées à la compréhension de cet impact, en particulier l'absence de données de suivi sur les répercussions au-delà des résultats enregistrés et des activités réalisées. Les données ventilées par sexe, âge et degré de vulnérabilité sont peu utilisées pour recenser les bénéficiaires des interventions. Lorsque les femmes sont incluses comme il se doit dans les activités de projet, cela s'explique souvent davantage par des facteurs extérieurs que par la conception.

Le rapport sur l'Éthiopie comprend deux évaluations d'impact spécifiques qui concernent les interventions dans le secteur de l'élevage et le projet du Fonds belge de survie dans les régions du Tigré et d'Amhara. L'évaluation de ce dernier projet a conclu à sa réussite du point de vue de l'autonomisation des communautés et des institutions locales. Le projet a, en effet, amélioré la sécurité alimentaire des ménages et la situation sanitaire et nutritionnelle des bénéficiaires victimes de l'insécurité alimentaire chronique. Il a aussi eu des effets positifs par ricochet sur d'autres habitants des régions concernées. Des éléments non confirmés suggèrent que l'appui de la FAO au travers d'autres projets a contribué à accroître la production alimentaire, la diversification des cultures et la protection des moyens de production.

Au Zimbabwe, il s'est avéré que les activités comme la diversification des cultures et l'agriculture de conservation, l'amélioration génétique des animaux d'élevage, la santé animale et les liens avec les marchés aidaient à réduire la vulnérabilité des petits producteurs. Cependant, il reste encore une certaine marge de manœuvre pour aider les agriculteurs à établir des systèmes de production à même de renforcer leur résilience, en particulier face aux variations climatiques.

En Haïti, l'absence d'informations sur les effets des programmes et activités de la FAO ne permet pas de tirer de conclusions. Cependant, l'évaluation a indiqué que les interventions étaient essentiellement basées sur des solutions à court terme qui n'étaient pas étayées par des considérations de pérennité et ne contribuaient pas à la protection et/ou à l'accroissement des moyens de production. Par ailleurs, elle précise que l'impact le plus important sur les bénéficiaires a été la fourniture de liquidités aux ménages et aux agriculteurs au lendemain des crises (grâce à la rémunération en espèces du travail et aux distributions d'intrants).

IV. Capacités de la FAO en matière de promotion sectorielle et de mobilisation de ressources

Les rapports aboutissent à des conclusions très différentes pour ce qui est du profil et des activités de promotion dans les trois pays en question. L'évaluation portant sur Haïti établit un lien entre les mauvaises performances de la FAO en tant que chef de file sectoriel et le déclin du secteur agricole dans son ensemble. Elle met aussi en évidence les commentaires presque systématiquement négatifs des homologues gouvernementaux et autres sur les capacités de la FAO à soulever des questions d'ordre mondial, à animer des discussions et,

de manière générale, à plaider en faveur de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et de l'agriculture.

En Éthiopie, le rôle de la FAO en matière de promotion et de politiques a été jugé bénéfique, en particulier dans le cas des couloirs économiques. Cet élément positif a été expliqué essentiellement par le profil du Représentant sous-régional et l'intérêt qu'il porte à ces questions. Cependant, la participation et le rôle de chef de file de l'Organisation dans d'autres domaines liés à l'ordre du jour de la sécurité alimentaire ont été qualifiés d'inégaux. Le rapport attribue ces performances hétérogènes à la surexploitation des ressources humaines disponibles. La mission d'évaluation s'est félicitée de la capacité de la Division du Centre d'investissement à mobiliser des ressources sectorielles, capacité qui n'a cependant pas été mise en relation avec les autres activités de la FAO dans le pays.

Le rapport sur le Zimbabwe décrit la FAO comme un acteur de premier plan davantage respecté et reconnu dans le domaine de la coordination agricole et de la nutrition au travers de la Healthy Harvest Initiative. Cependant, la FAO ne s'est aucunement engagée à promouvoir le dialogue ni à prêter un appui – même en tant qu'honnête courtier – en ce qui concerne les questions foncières, qui constituent clairement une priorité pour le pays. Néanmoins, la FAO, grâce à son rôle de coordination du secteur agricole, parvient à mobiliser des ressources qui bénéficient à un groupe plus large de partenaires et de parties intéressées.

V. Arrangements institutionnels et capacités opérationnelles pour la mise en œuvre

V.1 Structure et fonctions

Les trois rapports d'évaluation présentent des conclusions et des recommandations sur la structure et les fonctions de la FAO. Deux des pays concernés, l'Éthiopie et le Zimbabwe, disposent de structures comparables en cela qu'elles sont composées de plusieurs équipes ayant des rôles et des responsabilités différents. Il s'agit:

1. du Bureau sous-régional de la FAO (Bureau sous-régional pour l'Afrique australe au Zimbabwe, et Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale en Éthiopie) qui accueille une équipe multidisciplinaire chargée de la coordination entre les pays et de l'appui technique;
2. de l'équipe de la Représentation de la FAO au niveau des pays, qui apporte aux États une aide stratégique et normative et gère des projets de développement;
3. l'Unité des opérations d'urgence et de réhabilitation et de la coordination (également appelée Unité de réduction des risques de catastrophe).

En Éthiopie comme au Zimbabwe, les missions d'évaluation ont conclu que cette structure tripartite présentait plusieurs faiblesses et ont suggéré des actions correctives similaires. Le fait que toutes ces équipes aient des ressources et des responsabilités différentes donne une image extrêmement morcelée de la FAO aux partenaires extérieurs et aux gouvernements. En général, cela est considéré comme préjudiciable à l'identité institutionnelle de l'Organisation et à son image et soulève des questions importantes quant à la fluidité de son fonctionnement interne.

Premièrement, le Représentant sous-régional joue à la fois le rôle de Représentant de la FAO dans le pays et celui de fonctionnaire technique dans son domaine, or cette double attribution est trop lourde pour un seul individu.

Deuxièmement, les bureaux et équipes de coordination sous-régionale des opérations d'urgence ne sont pas situés dans le même pays que la structure de coordination sous-régionale « ordinaire » de la FAO, d'où une fragmentation des capacités de coordination sous-régionale. De plus, les relations entre le bureau sous-régional et le bureau sous-régional des opérations d'urgence sont floues. Le Zimbabwe et le bureau sous-régional des opérations d'urgence situé à Johannesburg ont trouvé un bon moyen de contourner ce problème en intégrant le coordinateur sous-régional des opérations d'urgence à l'équipe multidisciplinaire et en encourageant une collaboration très étroite entre les deux structures, ce qui n'est pas le cas entre l'Éthiopie et l'équipe de coordination des opérations d'urgence du bureau sous-régional pour l'Afrique orientale, basé à Nairobi.

Troisièmement, dans les pays étudiés, les unités de coordination des opérations d'urgence sont distinctes du reste de la FAO et disposent d'une grande autonomie vis-à-vis de la Représentation en ce qui concerne les lignes de compte rendu, le financement et les décisions de programmation. Au Zimbabwe, la Représentation de la FAO a créé une équipe de gestion nationale, ce qui représente une avancée sur la voie d'une meilleure intégration entre les activités d'urgence et de développement. De même, en Éthiopie, une direction générale réunissant les différentes structures de la FAO a été établie.

V.2 Capacités opérationnelles et administratives

Dans les trois pays concernés, les capacités opérationnelles de la FAO sont mobilisées essentiellement au titre du volet de son programme qui a trait aux opérations d'urgence. En Éthiopie, neuf bureaux sous-régionaux (au sein du Bureau de l'agriculture et du développement rural) couvrent l'intégralité du territoire en plus du bureau d'Addis-Abeba. Ils gèrent les activités d'urgence mais peuvent aussi, dans certains cas, contribuer aux activités de développement. En Haïti, les six bureaux sous-régionaux se consacrent totalement aux activités d'urgence.

Au Zimbabwe, le modèle diffère. La FAO ne dispose d'aucun bureau sous-régional mais les projets sont gérés par des partenaires opérationnels avec l'appui technique des chargés de projet basés à Harare. La plupart de ses projets étant mis en œuvre par des ONG, l'Unité des opérations d'urgence et de réhabilitation et de la coordination joue un rôle de contrôle important sur deux points: a) le respect des obligations contractuelles par les ONG; b) la performance des interventions. La mission d'évaluation a estimé qu'il s'agissait d'un aspect notable qui devait être partagé avec d'autres Représentations.

Quel que soit le modèle de gestion des opérations, il ressort clairement des évaluations qu'il est nécessaire d'améliorer la coordination entre les activités de développement et d'urgence et, occasionnellement, entre les activités d'urgence réalisées au titre de différents financements de projet. La fonction d'appui des bureaux sous-nationaux et/ou d'autres unités, comme l'Unité de suivi du Zimbabwe, doit mettre à disposition les capacités

indispensables et contribuer à l'ensemble des activités de la FAO de manière à améliorer l'efficacité des opérations et la qualité de la mise en œuvre. Le principal frein à cette intégration découle des lignes de financement, qui distinguent les activités relevant du Programme ordinaire des projets de développement extrabudgétaires. De plus, il existe une scission encore plus importante entre ces activités et le financement extrabudgétaire d'urgence du point de vue des responsabilités liées au budget et des lignes de gestion.

V.3 Capacités techniques

Les trois rapports tirent des conclusions communes, qui peuvent être résumées ainsi: l'appui technique prêté actuellement par les équipes de la FAO au niveau des pays (en tenant compte des équipes multidisciplinaires au niveau sous-régional) ne suffit pas à soutenir les activités de la FAO tant au niveau des politiques que de la mise en œuvre des projets. Les membres de l'équipe multidisciplinaire sont surmenés et il arrive que certains postes techniques clés sont inexistantes (notons l'absence de Spécialiste de la sécurité alimentaire en Éthiopie). Cela est particulièrement fréquent dans les domaines d'activité de la FAO qui peuvent revêtir une importance stratégique mais ne sont pas financés par des ressources extrabudgétaires directes. Lorsque des ressources extrabudgétaires sont disponibles, les projets peuvent satisfaire leurs besoins en termes d'expertise technique complémentaire en engageant à cet effet du personnel, qui travaillera spécifiquement pour le projet en question et non pour l'ensemble de l'équipe de la FAO.

Un autre grand défi concerne les capacités techniques de la FAO au niveau des pays: comment aboutir à une meilleure intégration des activités transversales, en intégrant mieux les différents aspects des activités techniques de la FAO et en les rattachant à la nécessité d'accroître l'impact sur les capacités institutionnelles et sur le renforcement des capacités de production et/ou de résilience des bénéficiaires? Ce défi transversal s'étend aussi à une question déjà soulevée précédemment, celle de savoir comment garantir une continuité entre les interventions d'urgence, le relèvement et les objectifs de développement à long terme.

Les rapports d'évaluation analysent plus en détail les aspects spécifiques des travaux de la FAO dans une série de domaines techniques sous-sectoriels, de la sécurité alimentaire et nutritionnelle à la production agricole et à la protection des cultures, en passant par les marchés et les chaînes de valeur, la santé des animaux d'élevage et leur production, la gestion des ressources naturelles (terres, bassins hydrographiques, sols, forêts, eau) et la pêche. La FAO a obtenu de bons résultats dans certains de ces domaines, de moins bons dans d'autres mais la conclusion générale est qu'elle se disperse dans un trop grand nombre d'interventions. La mission d'évaluation sur l'Éthiopie a recommandé à la FAO d'accroître la profondeur et de réduire l'étendue de ses activités de terrain, en concentrant ses efforts dans les domaines de la sécurité alimentaire et du développement sur la promotion d'approches novatrices qui puissent être renforcées au travers de programmes nationaux. De même, au Zimbabwe, il a été recommandé à la FAO de veiller à renforcer les activités fructueuses comme l'agriculture de conservation et à déterminer comment mettre en place une approche globale au niveau des exploitations qui intègre l'agriculture de conservation à l'élevage et à la foresterie de manière à satisfaire les besoins divers des agriculteurs en matière de moyens d'existence.

Les conclusions de l'évaluation sur Haïti mettent en évidence un autre élément commun qui a été effleuré au sujet des deux autres pays. Le programme pour Haïti a souffert de ses très faibles capacités techniques imputables à des difficultés de recrutement et de maintien du personnel national et international disposant des compétences techniques adéquates, ainsi qu'à l'appui presque inexistant qu'il a reçu des autres bureaux de la FAO.

V.4 Financement des activités de la FAO

Les trois rapports soulignent le déséquilibre entre le financement des opérations d'urgence et celui du développement dans les pays concernés. En effet, des activités d'urgence à court terme couvrent des domaines où un financement et des interventions liés au développement sur le long terme seraient plus appropriés. Les missions d'évaluation ont appelé à une mobilisation plus stratégique des ressources, au travers de laquelle le financement suivrait la conception et les priorités stratégiques plutôt que l'inverse. Autre facteur important, à la lumière de toutes les autres recommandations qui prônent une forte intégration des équipes de la FAO, la fonction de mobilisation des ressources doit être amenée à satisfaire les besoins institutionnels de l'Organisation et pas simplement de l'une de ses composantes. Par ailleurs, les véritables facteurs déterminants doivent être liés plus étroitement à l'impact que la FAO souhaite avoir sur la résilience de ses bénéficiaires et sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

VI. Mise en avant des questions transversales et des fonctions centrales

VI.1 Genre

Les questions de genre ont été examinées par les trois missions d'évaluation. Celles-ci ont toutes établi que la parité hommes-femmes au sein des équipes de la FAO n'était pas satisfaisante et que l'Organisation devait s'efforcer de recruter davantage de femmes, en particulier pour les plus hautes responsabilités.

Elles ont également déterminé que les activités techniques et opérationnelles ne mettaient pas suffisamment l'accent sur le genre. La FAO doit se concentrer davantage sur le renforcement des capacités de suivi et de rapport d'impact s'appuyant sur des données ventilées par sexe. Les capacités internes doivent être renforcées par l'amélioration des pratiques de recrutement (en particulier pour les postes de terrain), la formation et l'attribution de responsabilités supplémentaires aux points de contact pour la parité.

VI.2 Renforcement des capacités

Les trois rapports ont conclu que, pour encourager une approche plus centrée et mieux intégrée de l'agriculture et de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, la FAO devait se concentrer davantage sur l'appui aux systèmes nationaux. À cet effet, l'Organisation doit accroître ses efforts de renforcement des capacités, en particulier pour la collecte et l'analyse de données stratégiques et sectorielles. En travaillant plus étroitement avec des institutions de recherche ainsi que des associations, organisations non gouvernementales (ONG) et groupes d'agriculteurs au niveau national, la FAO peut accroître l'impact et la

pérennité de ses interventions. En outre, l'Organisation doit améliorer la continuité et la pérennité des actions de renforcement des capacités pour et par les services de vulgarisation, les groupes d'agriculteurs et le secteur privé, les encadrer davantage en termes d'approches systémiques et s'inscrire dans une stratégie formulée de manière claire.

VI.3 Échange d'informations et de connaissances

Au Zimbabwe et en Éthiopie, la FAO a pu jouer un rôle de catalyseur pour ce qui est de l'échange d'informations et de connaissances dans plusieurs domaines clés. Parmi les exemples de bonnes pratiques présentés dans les évaluations, citons les suivants.

- Au Zimbabwe, la FAO est essentielle à l'inclusion d'un volet sur l'agriculture de conservation dans les programmes nationaux de formation sur la vulgarisation et pour la promotion de la nutrition auprès des partenaires par l'intermédiaire de la Healthy Harvest Initiative.
- En Éthiopie, la FAO a été et demeure un partenaire clé dans l'évaluation des interventions concernant le secteur de l'élevage et liées à l'application des Directives et normes de secours du bétail. Les principaux avantages sont notamment la sensibilisation, les connaissances et les compétences acquises grâce aux travaux sur les aliments pour animaux améliorés et la réhabilitation de l'eau. Les interventions bénéficiant de l'appui technique des organes gouvernementaux pertinents et de la FAO ont permis aux membres de communautés d'envisager des activités de préparation. Dans le cadre d'autres initiatives, la FAO a aussi encouragé la production d'informations et de connaissances pour la gestion participative des forêts ainsi qu'une approche plus cohérente de la gestion des systèmes d'information pour les statistiques agricoles dans le cadre du projet de la CSA.

En Haïti, l'Organisation n'a pas joué de rôle significatif en matière de diffusion d'informations et de connaissances. Le seul élément fourni par l'évaluation à ce sujet concerne le manque de capacités et de systèmes internes à la FAO pour recueillir des informations sur son travail et créer une bibliothèque fiable d'information et de suivi sur les activités de programme et de projet.

VII. Coordination et partenariats

VII.1 Coordination sectorielle et transversale

La coordination sectorielle suit des schémas légèrement différents dans les trois pays concernés. Les principales questions qui ressortent des évaluations à ce sujet sont:

- la continuité entre les mécanismes de coordination du développement à plus long terme dans le secteur agricole et les mécanismes de coordination « humanitaire » à plus court terme (souvent au titre du Cluster);
- la relation entre le Cluster agriculture et le positionnement des mécanismes de coordination de la sécurité alimentaire et de la nutrition;
- l'efficacité et l'efficience de ces mécanismes et la capacité de la FAO à endosser un rôle de « chef de file »;
- les capacités et l'efficacité des mécanismes de coordination sous-nationaux pertinents.

Au lendemain du séisme en Haïti, le principal mécanisme de coordination a été mis en œuvre par l'intermédiaire du groupe mixte du Cluster agriculture. L'évaluation a établi que le mécanisme de regroupement s'était amélioré entre 2008 et 2010 et que cela avait permis d'améliorer la coordination pour ce qui était d'endiguer les effets du séisme sur la sécurité alimentaire dans le pays. Par ailleurs, l'évaluation pose la question de la capacité du Cluster à aider et cibler correctement les groupes de personnes déplacées des villes vers des zones rurales isolées.

Au Zimbabwe, la FAO est parvenue à une bonne coordination avec d'autres initiatives de niveau national. Les activités de l'Unité des opérations d'urgence et de réhabilitation et de la coordination en matière de coordination des interventions sectorielles – par l'intermédiaire de l'ACWG et de ses groupes de travail – sont reconnues par l'ensemble des parties intéressées. L'ACWG est considéré comme un forum efficace pour: l'échange d'informations et de connaissances entre les ONG, le Gouvernement et la communauté de donateurs; la réduction du chevauchement géographique des activités des ONG; et l'adoption de stratégies visant à faire progresser le secteur. Cependant, il est apparu à la mission que la participation à l'ACWG était pratiquement indispensable pour conclure un partenariat avec la FAO, ce qui pouvait entraîner la marginalisation des ONG locales qui n'en étaient pas membres. En outre, comme beaucoup d'ONG et d'organisations d'agriculteurs n'ont pas l'expérience ou les compétences nécessaires pour mettre en œuvre certaines activités, la Représentation doit se montrer plus novatrice afin qu'elles puissent les acquérir. Une étude qualitative indépendante et une enquête menée auprès de partenaires a conclu que la FAO pouvait améliorer la coordination en favorisant sa décentralisation au profit des régions ou provinces, et en permettant au Gouvernement de participer davantage aux forums de coordination et d'y renforcer leur prise de responsabilité.

En Éthiopie, le Gouvernement dirige davantage la coordination sectorielle. La FAO et les autres organes disposent donc de moins de latitude pour jouer un rôle significatif autre que l'appui. L'Organisation a été à l'origine d'un exemple de bonne pratique en assurant le secrétariat et la coordination de l'équipe spéciale du secteur agricole, constituée sous l'égide du forum phare du Gouvernement pour le développement rural et la sécurité alimentaire.

VII.2 Partenariats

Au-delà des divers aspects des partenariats qui ont déjà été exposés (capacité à se conformer aux priorités du gouvernement et à œuvrer dans la même direction, capacité de coordination), les conclusions des évaluations donnent une idée un peu plus précise des modèles de partenariat de la FAO.

En premier lieu, notons que la FAO n'exploite pas au maximum les avantages des partenariats avec les institutions universitaires et de recherche au niveau national pour ce qui est du développement des bonnes pratiques et du pilotage d'approches novatrices. Il n'y a qu'au Zimbabwe que l'Organisation s'appuie efficacement sur le secteur privé pour renforcer les activités sur les systèmes de fourniture de semences et d'engrais grâce à des cartes et des bons électroniques.

Les activités reposant sur des financements d'urgence à court terme s'appuient amplement sur des partenaires opérationnels. Malgré le rôle significatif de ces partenaires et l'enjeu auquel ils sont associés en ce qui concerne la capacité de la FAO à mener à bien des activités de projet, la sélection et les investissements des partenaires opérationnels ne semblent pas être le fruit d'une approche interne claire. Les outils contractuels utilisés sont principalement des lettres d'accord et la FAO ne semble pas distinguer les modalités de fonctionnement selon les partenaires opérationnels, qu'il s'agisse du secteur privé, de syndicats ou de coopératives d'agriculteurs, de services de vulgarisation et/ou d'autres organes du secteur public. Puisque l'Organisation n'a pas adopté d'approche systématique quant à ses engagements de partenariat, elle n'investit pas dans les partenaires opérationnels et n'en tire pas pleinement parti pour porter et promouvoir la valeur de son mandat et/ou les former et les faire participer à la détermination et au traitement des résultats des activités qu'elle réalise.

S'agissant du Zimbabwe, le rapport d'évaluation a soulevé des questions sur les critères de sélection des partenaires opérationnels et sur les règles d'engagement pour affiner la gestion de la relation de partenariat. La mission a recommandé à la FAO de rendre plus transparente la sélection des partenaires opérationnels par l'établissement de critères clairs et d'une analyse des capacités de tous les partenaires, y compris des ONG locales qui ne font pas nécessairement partie des mécanismes nationaux de coordination du secteur agricole. Par ailleurs, la FAO doit différencier ses instruments contractuels de partenariat en utilisant des protocoles d'accord pour les activités globales plus génériques/stratégiques et des lettres d'accord pour des travaux spécifiques (en n'utilisant pas uniquement la distribution directe mais aussi des approches novatrices des marchés).

Une direction principale ressort finalement des trois évaluations: investir dans des partenariats améliorés en termes de sélection, de renforcement des capacités et de choix stratégiques (recherche, privé, vulgarisation, etc.) améliorera grandement la capacité de la FAO à renforcer ses interventions novatrices, à assurer leur pérennité et à amplifier leur impact géographique.

VIII. Suite donnée aux évaluations

Sur les trois évaluations par pays analysées dans le présent rapport, seules celles concernant le Zimbabwe et l'Éthiopie ont fait l'objet d'une réponse de la Direction. Pour Haïti, ce document n'était pas finalisé au moment où nous rédigeons. Pour le Zimbabwe et l'Éthiopie, l'ensemble des recommandations a été accepté et plusieurs actions correctives ont été planifiées. Des rapports de suivi sur la mise en œuvre des recommandations approuvées seront disponibles au cours de l'année.

Toutes les recommandations des trois rapports par pays figurent en annexe. Elles sont organisées par domaine thématique, comme dans le corps du présent document. De même que pour les conclusions, le cœur des recommandations est commun dans la mesure où il dépasse les spécificités nationales. Ces points de convergence offrent à l'Organisation, aux Organes directeurs et aux partenaires de la FAO une excellente occasion d'apprendre et de tirer des enseignements qui pourront servir de base aux décisions et aux actions vouées à

améliorer l'efficacité de la FAO au niveau national, en particulier dans les pays en situation de crise prolongée.

Annexe 1: Rapport de synthèse par pays (Éthiopie, Zimbabwe, Haïti)

Liste des recommandations par catégorie

Pays	Politiques, stratégie et programmation	Capacités de la FAO en matière de promotion et de mobilisation de ressources	Arrangements institutionnels et capacités opérationnelles	Mise en avant des questions transversales et des fonctions fondamentales	Coordination et partenariats	Renforcement de l'impact
Éthiopie	Élaborer une feuille de route pour la FAO en Éthiopie. Restructurer le portefeuille national. S'appuyer sur des documents stratégiques fondamentaux. Élaborer des stratégies spécifiques aux piliers. <i>Renforcer la base factuelle.</i> Renforcer la redevabilité de la FAO. Améliorer le système d'information sur la sécurité alimentaire. Inclure les indicateurs des OMD relatifs à la faim.	<i>S'engager de manière volontariste dans la mobilisation de ressources programmatiques.</i> Renforcer les liens entre TCI et la Représentation de la FAO en Éthiopie. Établir un forum de mobilisation de fonds. Mobiliser des ressources budgétaires ordinaires pour le déploiement d'un spécialiste de la sécurité alimentaire et de la nutrition au sein de l'équipe multidisciplinaire du Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale. S'engager dans les forums sur le Programme national pour la sécurité alimentaire. Mettre en avant la gestion durable des terres, ainsi que la gestion de la foresterie, des pâturage et de la pêche.	Unifier la FAO en Éthiopie. Institutionnaliser l'échange d'informations. Élaborer des directives claires pour l'engagement du personnel du Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale dans les questions concernant l'Éthiopie. Constituer une équipe spécialisée dans la sécurité alimentaire. Établir une équipe spécialisée dans le développement agricole et la croissance économique. Créer une équipe chargée de la gestion des ressources naturelles. Intégrer le programme IGAD-LPI au Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale. Promouvoir l'égalité entre les sexes. <i>Renforcer la visibilité de la FAO en Éthiopie et sa</i>	Inclure des indicateurs relatifs au genre. Mettre davantage l'accent sur le renforcement des capacités (assemblage et synthèse de données de qualité, analyse et élaboration de politiques). Dispenser une formation (avec du matériel amélioré) relative à la vulgarisation et à la technologie agricole. Travailler avec des entreprises de semences adéquates pour renforcer leurs capacités à reconnaître et alimenter de bons groupes de producteurs de semences à la demande.	Renforcer les perspectives de marché et les partenariats commerciaux.	<i>Accroître la profondeur et réduire l'étendue des activités de terrain de la FAO.</i> Chercher des fonds pour prêter un appui technique aux forums de sécurité alimentaire et de développement économique et assurer leur coordination. Réduire les efforts de mobilisation de fonds pour des microprojets, se concentrer davantage sur la conception d'activités fondées sur le terrain. Dans le domaine des semences et des cultures, passer d'un mode de distribution à des systèmes de renforcement des capacités.

Pays	Politiques, stratégie et programmation	Capacités de la FAO en matière de promotion et de mobilisation de ressources	Arrangements institutionnels et capacités opérationnelles	Mise en avant des questions transversales et des fonctions fondamentales	Coordination et partenariats	Renforcement de l'impact
			<i>pertinence pour ce pays</i> (Représentants de la FAO recrutés au niveau international, jeunes cadres, bénévoles nationaux, formation, hauts fonctionnaires chargés des forums et des politiques extérieurs).			
Zimbabwe	Formaliser le cadre de coopération de la FAO. Finaliser le CPP. Les priorités que la Représentation de la FAO et le Gouvernement zimbabwéen pourraient souhaiter envisager pour leur collaboration sont notamment le genre, la gestion durable des terres, la foresterie et ses relations avec l'agriculture et l'élevage, l'adaptation au changement climatique, la sécurité alimentaire et la nutrition, et le renforcement des capacités des syndicats et autres organisations d'agriculteurs à améliorer leurs prestations de services à destination de leurs membres. Reformuler le plan d'action de manière à ce qu'il corresponde à un plan de travail biennal au niveau national pour 2012/13, avec un cadre clair de gestion axée sur les résultats.	Utiliser le CPP comme outil de promotion et de mobilisation de ressources.	La FAO doit intégrer la dimension de genre à la fois dans ses interventions et dans celles du secteur. Elle doit, en particulier, fixer des résultats et élaborer des indicateurs clairs pour le programme en matière d'égalité entre les sexes, et déterminer explicitement des responsabilités (assorties d'une redevabilité) en interne pour l'intégration de la dimension de genre dans le cadre des descriptions de postes de direction. S'agissant des accords contractuels avec des partenaires opérationnels, utiliser selon le cas des lettres d'accord ou des protocoles d'accord avec le Gouvernement et les autres partenaires – par exemple, des protocoles d'accord pour les activités globales et générales et des lettres d'accord pour des activités spécifiques ayant des objectifs	Stratégie de renforcement des capacités à l'appui des interventions de vulgarisation d'AGRITEX aux niveaux des provinces et des districts. Éviter de fournir gratuitement des intrants par l'intermédiaire des syndicats agricoles car cela peut les écarter de leur mission centrale. La FAO doit intégrer la dimension de genre à la fois dans ses interventions et dans celles du secteur. Elle doit, en particulier, fixer des résultats et élaborer des indicateurs clairs pour le programme en matière d'égalité entre les sexes, et déterminer explicitement des responsabilités (assorties d'une redevabilité) en interne pour l'intégration de la dimension de genre dans le cadre des descriptions de postes de direction.	La FAO doit chercher des moyens d'aider le Ministère de l'agriculture, de la mécanisation et du développement de l'irrigation à coprésider les groupes de travail pertinents sur la coordination et, finalement, à développer des mécanismes de coordination aux niveaux des districts et des provinces. Les mandats respectifs des groupes de travail doivent clarifier les résultats attendus en matière de coordination. La FAO doit rechercher des formes de coopération plus efficaces avec les syndicats agricoles afin de renforcer l'autonomisation des petits exploitants, et de les aider à créer des organisations locales associatives et autogérées qui leur permettraient d'accéder aux services et aux marchés. Sélection et gestion des partenariats: plus grande	Adopter des principes clairs qui doivent être suivis pour recenser et atteindre les groupes cibles. Sur la base de ces principes, les documents de projet doivent définir clairement les groupes cibles et préciser les critères et mécanismes qui doivent être utilisés pour sélectionner et atteindre ces groupes. Se détourner de la distribution directe d'intrants. Demander des avis au Service des contrats et achats en vue de tester l'utilisation de bons (avec ou sans contribution des agriculteurs) et de déterminer s'ils permettent d'aider véritablement les agriculteurs à acheter des intrants et à renforcer les marchés.

Pays	Politiques, stratégie et programmation	Capacités de la FAO en matière de promotion et de mobilisation de ressources	Arrangements institutionnels et capacités opérationnelles	Mise en avant des questions transversales et des fonctions fondamentales	Coordination et partenariats	Renforcement de l'impact
	La FAO doit continuer à apporter son aide et sa contribution à la formulation de politiques et au cadre de mise en œuvre dans les domaines de la gestion durable des terres, des questions de parité dans l'agriculture, des politiques alimentaires et nutritionnelles, de l'adaptation au changement climatique, de l'irrigation et de la gestion de l'eau, et de la vulgarisation agricole. En collaboration avec le FNC et d'autres partenaires, réaliser des études sur les moyens d'existence des ménages afin d'étayer l'élaboration de modèles agricoles intégrés ainsi que de documents et d'interventions de vulgarisation visant à rendre plus viables les petites exploitations et mettre en place des interventions ciblées visant la création d'actifs à destination des personnes victimes de l'insécurité alimentaire chronique. Envisager de remodeler la composante technique du dispositif relatif à l'agriculture de conservation pour optimiser la contribution de		précis, etc. Aux fins de l'efficacité opérationnelle, intégrer la finance et la logistique dès la conception du programme et la phase de planification. Le Représentant de la FAO, TCEO, ADG/RAF et OSD doivent envisager de combiner deux unités, à savoir l'Unité du programme et l'Unité des opérations d'urgence et de réhabilitation et de la coordination, pour créer une fonction de planification/programmation stratégique et une fonction opérationnelle qui seraient chargées de planifier et mettre en œuvre le programme de terrain global. Le Représentant de la FAO doit convoquer des réunions régulières de l'équipe de direction de haut niveau, qui débattera de l'orientation stratégique du programme, des priorités en matière de mobilisation de ressources (humaines et financières) ainsi que des messages clés de la FAO et des positions de l'Organisation. Pour maximiser la boucle de rétroaction entre l'apprentissage et la programmation, et pour garantir que l'intégration de la dimension de genre reçoive		transparence dans la sélection des partenaires opérationnels grâce à l'établissement de critères clairs, analyse des capacités de tous les partenaires et inclusion au niveau local d'ONG qui ne sont pas nécessairement membres de l'ACWG, conformément aux procédures figurant dans MS 507.	

Pays	Politiques, stratégie et programmation	Capacités de la FAO en matière de promotion et de mobilisation de ressources	Arrangements institutionnels et capacités opérationnelles	Mise en avant des questions transversales et des fonctions fondamentales	Coordination et partenariats	Renforcement de l'impact
	l'élevage et de la foresterie aux moyens d'existence des petits producteurs dans une perspective de planification des paysages. Cela nécessite d'intégrer la recherche-action à la vulgarisation agricole pour faire participer les agriculteurs à la conception, dans différentes zones agroécologiques, de systèmes agricoles adéquats qui intègrent l'agriculture de conservation à l'élevage et à la foresterie, en testant des équipements mécanisés adaptés à l'agriculture de conservation et en déterminant de quelle manière les ménages pauvres peuvent avoir accès aux nouvelles technologies.		une attention suffisante, la mission recommande que le fonctionnaire responsable du suivi et de l'évaluation et le point de contact pour la parité soient intégrés à l'équipe sous-régionale de gestion. En cas de création d'actifs (à partir de parcelles témoins) ou lorsqu'un remboursement par un agriculteur est prévu (contribution à un fonds de roulement ou un bien public), les modalités de gestion et d'utilisation des recettes doivent être débattues et convenues par la communauté, et décrites. Cette approche doit être explicitée dans les lettres d'accord et des contrôles adéquats doivent y être intégrés de manière à garantir la redevabilité.			
Haïti	Dans le cadre actuel du CNPMT, la FAO doit de toute urgence analyser et résoudre l'adéquation de ses liens institutionnels et de ses capacités pour atteindre ses objectifs en appui au Gouvernement haïtien et à la population, en particulier celle dépendant du secteur agricole. La FAO en Haïti doit avancer	<i>La FAO doit s'appuyer sur la promotion de son programme intégré, la réputation internationale de ses compétences techniques et sa capacité à diffuser les connaissances et meilleures pratiques pour mobiliser auprès des bailleurs les ressources à long terme qui sont nécessaires au développement du secteur agricole, y compris la gestion</i>	<i>La Représentation doit être renforcée en ressources humaines et financières par:</i> <i>- un(e) Représentant(e) dont le profil et les compétences lui permettront de piloter les analyses sectorielles, avec l'appui continu des experts requis, si nécessaire avec les ressources propres de l'Organisation (PCT). Un tel pilotage demande des</i>	L'Organisation doit déterminer un ensemble clair de domaines prioritaires, y compris les thèmes transversaux (genre, GRC, suivi/évaluation, participation secteur privé et société civile), où elle peut prêter son assistance et définir les partenariats stratégiques nécessaires. <i>Il s'ensuit que la FAO en Haïti doit désormais réaliser</i>		

Pays	Politiques, stratégie et programmation	Capacités de la FAO en matière de promotion et de mobilisation de ressources	Arrangements institutionnels et capacités opérationnelles	Mise en avant des questions transversales et des fonctions fondamentales	Coordination et partenariats	Renforcement de l'impact
	des arguments fondés sur des preuves substantielles quant à la manière dont l'Organisation peut soutenir efficacement le secteur. La FAO doit de toute urgence relancer le processus de dialogue tant interne qu'avec le Gouvernement haïtien et ses partenaires pour élaborer le nouveau CPP 2012-2016 (ex-CNPMT), qui servira de feuille de route à la stratégie de la FAO dans son intégralité (travail normatif, soutien technique au développement et préparation et gestion des risques de catastrophes) dans le pays pour les cinq prochaines années, et sera aligné sur les priorités nationales recensées précédemment. L'Organisation doit déterminer un ensemble clair de domaines prioritaires, y compris les thèmes transversaux (genre, GRC, suivi/évaluation, participation secteur privé et société civile), où elle peut prêter son assistance et définir les partenariats stratégiques nécessaires. Le programme : - est construit sur une vision	<i>et la réduction des risques de catastrophe, le renforcement de la résilience et les interventions de développement. Dans ce sens, la Représentation de la FAO devrait renforcer sa collaboration avec TCI et les institutions internationales de financement, en entretenant un dialogue continu autour des possibilités et des modalités d'un financement accru des nouvelles priorités du CPP et du programme intégré. De même, le dialogue avec TCS et les unités techniques pertinentes de la FAO devrait permettre une meilleure promotion des interventions de la FAO auprès des bailleurs bilatéraux.</i>	<i>compétences techniques et politiques, ainsi que des capacités de négociation sur la scène nationale et internationale.</i> - une dotation statutaire adaptée, renforcée par la mobilisation d'experts associés, et la renégociation du barème des traitements des Nations Unies en Haïti. <i>Il convient de procéder aux investissements nécessaires en temps et en ressources humaines pour ce nouveau CPP, si besoin sur le Programme ordinaire. Cela exigera un effort concerté du prochain Représentant de la FAO, avec l'appui technique des services du Siège et du Bureau régional désigné. Il est essentiel que cet exercice se concentre sur des interventions en appui direct à la GRC et de mise en œuvre en partenariat avec le Gouvernement haïtien ainsi que d'autres partenaires de développement. Dans un souci d'efficience et d'efficacité, le Représentant de la FAO doit être le détenteur et l'ordonnateur des budgets de toutes les activités de l'Organisation dans le pays.</i> La FAO en Haïti, assistée par	<i>systématiquement des évaluations et des examens pour s'assurer que la prise en compte de ces thèmes transversaux soit effective.</i> La parité hommes-femmes doit être favorisée et un point focal spécialisé doit être désigné. Il sera explicitement chargé de garantir l'intégration de la dimension de genre dans le programme de la FAO en Haïti.		

Pays	Politiques, stratégie et programmation	Capacités de la FAO en matière de promotion et de mobilisation de ressources	Arrangements institutionnels et capacités opérationnelles	Mise en avant des questions transversales et des fonctions fondamentales	Coordination et partenariats	Renforcement de l'impact
	d'intervention à long terme axée sur le développement du secteur agricole, qui s'appuie sur les rôles normatifs et techniques de l'Organisation et articule les interventions de développement, les réponses aux situations d'urgence, les phases de réhabilitation et le renforcement de la résilience nationale; - s'appuie sur les documents de politiques de la FAO, y compris ses Objectifs stratégiques et la Stratégie opérationnelle de TCE pour 2010-2013; - intègre les indicateurs OMD ; - renforce les stratégies spécifiques différenciées pour la croissance du secteur agricole et pour la réduction de l'insécurité alimentaire chronique; - porte une attention particulière à la commercialisation des intrants et de la production agricoles, en appui tant aux interventions d'urgence que de développement, en étroite coordination avec le secteur privé; - met en relief la nature et la portée des mesures nécessaires dans les domaines juridique, institutionnel, de politique commerciale et d'investissement dans les infrastructures rurales afin de		<i>les divisions techniques compétentes et TC, doit de toute urgence renforcer sa capacité d'évaluation interne et de suivi du programme global. Cette capacité doit être conçue et structurée de façon à lui permettre d'étayer son appui en matière de données normatives, politiques, stratégiques et de conseils en investissements au Gouvernement et à ses partenaires de développement.</i> <i>Le futur Représentant devra promouvoir une vision commune auprès de tout le personnel de la FAO dans le pays. Pour être appliquée avec succès, une telle vision nécessite la mise en place d'une gestion et de structures de collaboration permettant un travail d'équipe pour la planification, l'exécution, et le suivi et évaluation des interventions de la FAO dans les domaines de l'appui technique, la préparation et la gestion des risques de catastrophe et les réponses aux situations d'urgence, en s'appuyant sur :</i> - l'intégration de la préparation et de la gestion des risques de catastrophe et des réponses aux situations			

Pays	Politiques, stratégie et programmation	Capacités de la FAO en matière de promotion et de mobilisation de ressources	Arrangements institutionnels et capacités opérationnelles	Mise en avant des questions transversales et des fonctions fondamentales	Coordination et partenariats	Renforcement de l'impact
	lever les contraintes entravant le développement agricole; - comprend un système d'information de base et de suivi et évaluation, incluant des informations sur les ménages en situation ou zone de vulnérabilité, et des indicateurs de genre. - renforce considérablement la collecte des informations sur le marché local, et l'établissement d'accords de coopération, en particulier avec les organismes des Nations Unies basés à Rome. Cela va demander aussi que la Représentation de la FAO développe des relations beaucoup plus étroites et des contacts réguliers avec un certain nombre de ministères clés en sus du Ministère de l'agriculture, des ressources naturelles et du développement rural.		<i>d'urgence dans le programme ordinaire d'appui technique de la FAO en Haïti;</i> - <i>une mémoire institutionnelle constituée: a) d'une bibliothèque virtuelle véritablement moderne; b) de réunions (retraites) régulières avec l'ensemble du personnel présent dans le pays;</i> - <i>la définition et la connaissance par tous d'un organigramme et des fonctions de chaque poste;</i> - <i>la formation à l'utilisation des systèmes de l'Organisation comme FPMIS, DWH;</i> - <i>une stratégie de communication interne et externe;</i> - <i>le renforcement de la formation et de l'exposition à des expériences pertinentes, de préférence dans des pays francophones (Afrique);</i> - <i>la promotion de la parité hommes-femmes et la désignation d'un point de contact spécialisé, explicitement chargé de garantir l'intégration de la dimension de genre dans le programme de la FAO en Haïti.</i>			