



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

## Bureau de l'Évaluation

### Processus de validation du Rapport sur la suite donnée à l'évaluation des activités de la FAO en matière de renforcement des capacités en Afrique

*Rapport final*

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

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

Directeur du Bureau de l'évaluation (OED)  
Viale delle Terme di Caracalla 1,  
00153 Rome, Italie  
Courriel: [evaluation@fao.org](mailto:evaluation@fao.org)

## **A. Introduction et méthodologie**

1. La validation indépendante du Rapport sur la suite donnée à la réponse de la Direction à l'évaluation du rôle et des activités de la FAO dans le domaine du renforcement des capacités (RC) en Afrique vise à renforcer la contribution de cette évaluation à l'apprentissage interne et à l'amélioration des performances de l'Organisation. Elle est conforme à la demande du Comité du Programme concernant la validation de certains rapports de suivi (soumis deux ans après la fin de l'évaluation) par des consultants indépendants n'ayant participé ni à l'évaluation, ni à l'application ultérieure de ses recommandations.

2. La validation<sup>1</sup> a consisté à organiser: i) des entretiens au Bureau régional pour l'Afrique (RAF), ii) des entretiens par vidéoconférence et téléphoniques avec le personnel des bureaux sous-régionaux décentralisés et des bureaux pays en Afrique, iii) des discussions de groupes de réflexion avec le personnel du Bureau régional pour l'Afrique et des bureaux sous-régionaux, iv) des entretiens avec le personnel du Siège de la FAO et v) des discussions de groupes de réflexion avec le Groupe de travail interdépartemental (GTID). Deux débats de groupes de réflexion ont été organisés et 27 personnes au total ont été interrogées au Bureau régional pour l'Afrique, ainsi que dans les bureaux sous-régionaux et les bureaux pays. Un total de 31 personnes ont été interrogées à Rome, dont 16 faisaient partie d'un groupe de réflexion au sein du Groupe de travail interdépartemental (voir Annexe 1).

3. Les processus permettant aux activités de RC d'obtenir des résultats sont complexes et demandent du temps. Les progrès sont difficiles à mesurer. Le processus de validation, cherchant à constater les progrès enregistrés pendant la période qui a suivi l'évaluation, s'est appuyé en grande partie sur les commentaires des fonctionnaires sur ce que les activités de RC actuellement menées par la FAO en Afrique leur ont permis d'apprendre et de comprendre. Les conclusions sont organisées en deux grandes parties: i) une section qui met l'accent sur la validation des progrès enregistrés tels qu'ils sont décrits dans le Rapport sur la suite donnée à l'évaluation (sections B et C) et ii) une brève analyse stratégique des difficultés globales et de la voie à suivre, que les nombreux entretiens et débats des groupes de réflexion menés au cours de la validation ont permis de déterminer. Ces conclusions permettront également d'informer la Direction sur les domaines nécessitant des améliorations pour permettre que de nouveaux progrès soient enregistrés.

## **B. Évaluation des réalisations en regard des recommandations**

4. Le Rapport de validation est d'accord avec l'analyse globale de la mise en œuvre de la Réponse de la Direction (Section B du rapport sur la suite donnée à l'évaluation). Depuis l'évaluation, des efforts considérables ont été consentis du côté de l'offre de RC, avec l'élaboration de stratégies, de lignes directrices et de supports de formation (par les unités du Siège essentiellement). Cela a également été le cas pour d'autres fonctions essentielles complémentaires (partenariats, politiques, gestion des connaissances, genre). Bien que la mise en œuvre progresse doucement, la majorité des fonctionnaires interrogés ont souligné la nécessité de soutenir ces efforts en fournissant les ressources financières et humaines nécessaires, et en obtenant que la Direction générale reste fortement mobilisée. Ils ont également mis en avant la nécessité de renforcer les efforts de surveillance pour suivre les progrès enregistrés, mais également pour mieux mettre en évidence et partager les bonnes pratiques et les enseignements tirés. La plupart des acteurs interrogés (aussi bien au Siège que dans les bureaux décentralisés) ont convenu que le RC doit être considéré comme l'un des objectifs de la FAO à long terme et pris en compte dans le nouveau Cadre stratégique et les priorités de l'Organisation.

---

<sup>1</sup> L'examen de la validation a été effectué par un consultant indépendant externe, M. Paul Thangata.

5. **Renforcement des bureaux décentralisés en Afrique.** *Cette section concerne la Recommandation 9.* La mission de validation s'est assurée qu'il y avait convergence de vues sur le RC entre les bureaux de pays décentralisés et les équipes du Siège de la FAO. Les uns et les autres ont confirmé que le RC était l'un des principaux axes de leurs activités et que ces efforts devaient se focaliser sur la réalisation des processus et des objectifs de RC, ainsi que sur l'appui qui leur est apporté, sous la responsabilité des bureaux et des équipes décentralisés. Selon l'opinion des fonctionnaires des bureaux décentralisés et du Siège, le RC consiste à aider les parties prenantes à remplir leur mission de manière efficiente et efficace. Ils sont conscients des besoins des États Membres et des parties prenantes, ainsi que de la nécessité d'améliorer leurs propres résultats et ceux des parties prenantes. Les fonctionnaires de la FAO ont évoqué les enseignements tirés des activités en faveur du RC en Afrique. Plusieurs exemples ont été cités lors des entretiens, ainsi que dans les documents étudiés, et utilisés pour étayer l'analyse sur l'évolution et les difficultés à surmonter. En tant qu'organisation, la FAO jouit toujours de la confiance et du soutien des acteurs publics. Cette confiance est considérée comme essentielle pour que les interventions de RC soient efficaces et produisent des changements positifs. Ce domaine a obtenu une note assez faible car, bien que la FAO ait engagé des réformes importantes pour renforcer la décentralisation, les fonctionnaires interrogés ont constaté que les bienfaits de ces réformes au niveau national n'étaient pas encore visibles, en termes d'amélioration des programmes de RC et de leur mise en œuvre.

6. **Révision des programmes de RC et introduction de nouveaux outils et pratiques de RC.** *Cette section concerne les recommandations 1.1 à 1.3, 3, 4, 6 et 7.3 à 7.4.* Les approches de la FAO en matière de RC ont commencé à être prises en compte dans la programmation par pays et les lignes directrices relatives à la décentralisation (CPP, cycle des projets, plans de travail par pays). La collaboration interne de la FAO dans la programmation par pays le démontre. Lancé en février 2012, le programme d'apprentissage pour « Une programmation par pays efficace » a été utilisé pour le renforcement des capacités internes afin d'appuyer la conception et l'élaboration du cadre de programmation par pays (CPP).

7. La plupart des fonctionnaires et des responsables interrogés ont indiqué que les CPP constituaient la principale plateforme qui permettrait à l'Organisation d'améliorer l'efficacité et l'impact du RC, mais qu'ils ne mettaient pas encore l'accent de manière systématique et cohérente sur le renforcement des capacités et ses activités. Des modules de formation en RC spécifiques ont été élaborés pour renforcer les capacités d'exécution et de suivi au niveau national. Mais ils doivent encore être fusionnés avec le programme d'apprentissage pour « Une programmation par pays efficace » et lancés de manière plus systématique dans les bureaux décentralisés, si possible en tenant compte d'évaluations plus systématiques des besoins en formation et en assistance en matière de RC. La conclusion de la validation est que, même si un grand nombre de lignes directrices et d'outils de RC ont été élaborés, et si les lignes directrices et cadres principaux de la FAO ont mis l'accent de manière plus systématique sur le RC, il existe pour l'instant peu d'éléments qui montrent que ce dernier a été pris en compte de manière systématique dans la région Afrique.

8. **Établissement de nouveaux partenariats dans le domaine du RC.** *Cette section concerne les recommandations 5 et 7.1 à 7.2.* La FAO a une bonne réputation en termes d'expertise en RC. Ce capital de réputation doit être sauvegardé. Plusieurs moyens innovants de mener des activités de RC dans un pays, mais également au-delà des frontières nationales et régionales ont été portés à l'attention de la mission de validation. Les efforts pour promouvoir le RC, comparables aux efforts de défense de la parité hommes-femmes, sont visibles dans les initiatives de RC mises en place dans les bureaux pays. Toutefois, il est clairement apparu que pour avoir plus d'impact, la FAO doit s'assurer que les efforts de RC sont réellement intégrés dans les stratégies de partenariat et les plans d'exécution, car elle ne dispose pas des ressources nécessaires pour des activités de renforcement des capacités à grande échelle.

9. **Perfectionnement du personnel en matière de RC.** *Cette section concerne les recommandations 1.4, 1.5 et 9.2.* La mission de validation constate que le perfectionnement du

personnel interne est une priorité pour permettre aux fonctionnaires de mieux exécuter et appuyer les activités de RC organisées pour et avec les parties prenantes et les partenaires externes. Une série de supports de formation en RC spécifiques et un plan de formation ont été élaborés mais pas encore diffusés en Afrique. Un certain nombre de foires de partage des connaissances sur le RC ont été organisées dans toutes les sous-régions. Elles ont aidé à renforcer les échanges et la prise en compte du rôle stratégique du RC. En matière de RC, le perfectionnement de l'encadrement est un facteur important pour promouvoir et guider le changement; ce perfectionnement est également essentiel dans toutes les initiatives de RC. La Direction de la FAO a soutenu plusieurs formations sur les thèmes suivants: « *Une équipe dirigeante efficace* » et « *Fondements de l'encadrement* ». Ces formations axées sur les compétences d'encadrement s'adressent à diverses catégories de personnel allant de la classe G à la classe P. D'autres apprentissages et formations de perfectionnement de l'encadrement sont en cours. Toutes les personnes interrogées en Afrique ont fait des commentaires positifs sur l'utilité des cours de perfectionnement des compétences d'encadrement pour permettre aux fonctionnaires de mieux comprendre et adopter le RC dans tous les domaines relevant du mandat de la FAO. La région Afrique a formé plus de fonctionnaires que partout ailleurs. L'intensification des efforts de RC doit être accompagnée d'un renforcement des compétences relationnelles, avec en particulier des cours sur les compétences de direction et d'encadrement qui se sont avérés efficaces.

10. Le perfectionnement du personnel et le renforcement des capacités relèvent à certains égards de la « problématique de la poule et de l'œuf ». Nous savons que pour effectuer un renforcement externe des capacités, le personnel a besoin de capacités internes. Le perfectionnement du personnel interne est indispensable pour que l'appui aux activités nationales de RC soit de bonne qualité. Le plan de formation actuel a besoin d'être mis en œuvre d'une manière stratégique et coordonnée afin d'accroître l'efficacité du renforcement des capacités internes du personnel de la FAO à appuyer le RC dans les différents domaines demandés. À cet égard, les compétences relationnelles (plus que la formation technique) sont cruciales. L'établissement d'un lien clair entre les opportunités internes de perfectionnement du personnel et les questions de renforcement des capacités externes profiterait aux efforts de l'Organisation en matière de RC.

11. **Révision des descriptifs de fonctions et des procédures d'évaluation des performances du personnel et des consultants de la FAO.** *Cette section concerne la recommandation 2.* Les entretiens n'ont permis d'obtenir que peu d'informations sur ce domaine (Recommandation 2). Par conséquent nous ne pouvons pas faire de remarques pertinentes, à part que la création du cadre des compétences et l'ajout d'activités de RC aux systèmes individuels d'évaluation des performances progressent bien. Les responsables interrogés ont déclaré qu'ils soutenaient les activités lancées dans ce domaine.

12. **Amélioration de la distribution et de l'actualisation en Afrique des supports normatifs de la FAO.** *Cette section concerne la recommandation 8.* Les personnes interrogées ont fait remarquer que la distribution des livres, des publications et des autres supports de RC de la FAO devait être mieux ciblée. Une démarche axée sur la demande et consistant pour les bureaux décentralisés à envoyer leurs requêtes au service de publication ou aux divisions techniques responsables pourrait également être utilisée comme outil de suivi et permettrait de savoir qui utilise les supports de RC de la FAO. En outre, une évaluation des besoins en RC permettrait de cibler les initiatives de la FAO dans ce domaine sur les priorités des partenaires et des États membres.

### **C. Principales difficultés**

13. La principale difficulté que pose la mise en œuvre des recommandations concerne la nature à long terme des activités de renforcement des capacités. Pour être démontrés, l'impact et les bienfaits d'une meilleure prise en compte du RC et des activités engagées demandent beaucoup plus de temps. Le rapport sur la suite donnée à l'évaluation et le rapport de validation ne peuvent rendre compte que des progrès enregistrés au cours des deux dernières années.

14. La plupart des personnes interrogées considèrent les processus de suivi, d'évaluation et de responsabilisation focalisés sur les activités de RC comme très importants pour l'Organisation. À leur sens, ces processus ne sont actuellement pas aussi développés et systématiques qu'ils devraient l'être. Le Groupe de travail interdépartemental (GTID) sur le renforcement des capacités a mis en place un système de suivi des progrès enregistrés dans ce domaine par rapport à la stratégie de RC de la FAO. Cette initiative, qui a été appuyée par la Direction et l'ensemble des départements de la FAO, a été lancée deux fois (août 2011 et août 2012). Mais d'autres initiatives, en particulier dans les bureaux décentralisés, ne sont pas suivies et partagées de manière systématique et le personnel souhaiterait que les initiatives précédentes de RC fassent l'objet de suivis plus fréquents. Ses ressources étant limitées, la FAO n'a souvent pas la possibilité d'effectuer un suivi, ce qui l'empêche de contrôler l'impact potentiel de ses propres initiatives de RC dans les pays où elles sont mises en œuvre. Il en résulte que la FAO ne tire pas les enseignements des activités lancées dans différents endroits.

15. Les entretiens ont montré que l'amélioration des réseaux de communication, le partage des connaissances et la formation étaient perçus comme essentiels pour accroître les bénéfices potentiels des activités de RC. Les efforts pour documenter les activités liées au RC et les partager au sein de la FAO pourraient avoir un impact positif à l'avenir. Ces efforts pourraient également améliorer l'accès aux informations, aux ressources et au bon appui au bon moment pour le RC et les questions connexes.

## Évaluation de l'adoption des recommandations dans le cadre du processus de validation

RECOMMANDATION		ÉVALUATION DE L'ADOPTION*	EXPLICATION
1.	La mission d'évaluation recommande que le Groupe de travail interdépartemental (GTID) sur le renforcement des capacités prenne des mesures pour que le personnel et les partenaires de la FAO partagent la même perception conceptuelle du RC et du rôle de la FAO en la matière.	<b>Mise en œuvre en cours</b>	Bien que des progrès significatifs aient été enregistrés et qu'une bonne partie du personnel de la FAO comprend mieux les enjeux du RC, la plupart des travaux et des initiatives de RC sont encore coordonnés et dirigés principalement par OEKC plutôt que par d'autres unités du Siège et du Bureau régional pour l'Afrique.
2.	La mission d'évaluation recommande que la Direction générale de la FAO, en tenant compte des recommandations du GTID, intègre le RC aux mandats, programmes de travail et descriptifs de fonctions de tous les membres du personnel concernés.	<b>Mise en œuvre limitée</b>	Bien que des efforts pour intégrer le RC dans le cadre de compétences aient été entrepris, il ne fait pas encore partie du domaine officiel. Le RC semble être peu pris en compte dans les systèmes d'évaluation des performances.
3.	La mission d'évaluation recommande que la Direction générale, en tenant compte des recommandations du GTID, réexamine et, au besoin, révise les systèmes de la FAO afin de pérenniser les actions de RC et d'en renforcer l'efficacité.	<b>Mise en œuvre intégrale</b>	Bien que l'accent ait été mis de manière systématique sur le RC dans les lignes directrices, les outils et les cadres de programmation, il est encore trop tôt pour déterminer s'ils ont été adoptés en termes d'exécution, de méthodes participatives approfondies et de partenariats, et si oui dans quelle mesure.
4.	La mission d'évaluation recommande que le GTID élabore aux fins des projets et programmes de la FAO des lignes directrices dont la Direction générale assurera la mise en œuvre et qui mettront l'accent sur les pratiques probantes de RC comme les méthodes participatives de nature à favoriser l'adhésion des populations locales, la pérennisation des activités mises en œuvre et l'établissement de partenariats.	<b>Mise en œuvre limitée</b>	Cette recommandation est étroitement liée à la recommandation 3 ci-dessus, mais elle met plus l'accent sur les aspects de la mise en œuvre. Étant donné qu'ils n'en sont encore qu'à la phase initiale, une note plus basse a été donnée à cette recommandation.
5.	La mission d'évaluation recommande que la Direction générale de la FAO fasse en sorte que le personnel, et en particulier les agents des bureaux décentralisés et les Représentants de la FAO, fassent une plus large place aux partenariats dans le cadre de leurs activités de RC en Afrique.	<b>Mise en œuvre en cours</b>	Des progrès notables ont été enregistrés en termes d'élaboration de stratégies et d'outils destinés à guider les partenariats et les mettre en œuvre. Comme indiqué pour les recommandations 3 et 4, les systèmes ont été mis en place mais l'adoption et la mise en

			œuvre en sont encore à la phase initiale.
6.	La mission d'évaluation recommande que le personnel de la FAO s'emploie davantage à faciliter le renforcement des capacités nationales d'analyse et d'exécution des politiques.	<b>Mise en œuvre en cours</b>	Dans son rapport, la mission de validation estime que l'importance accordée au RC par la récente évaluation du rôle et des activités de la FAO en matière de politiques alimentaires et agricoles, qui met l'accent sur l'association de l'élaboration de politiques nationales avec des efforts de décentralisation, a des effets positifs dans ce domaine prioritaire.
7.	La mission d'évaluation recommande que le personnel de la FAO s'emploie à titre prioritaire à améliorer la collecte et la diffusion d'informations sur les initiatives, méthodes et produits normatifs relatifs au RC ayant fait la preuve de leur efficacité.	<b>Mise en œuvre limitée</b>	Bien qu'il existe quelques bons exemples aussi bien au Siège que dans les bureaux pays, la collecte, le partage, l'utilisation et le suivi des pratiques, des exemples et des outils de RC ne sont pas suffisamment systématiques et efficaces.
8.	La mission d'évaluation recommande que la Direction générale de la FAO prenne sans tarder des mesures visant à améliorer la diffusion et l'utilisation en Afrique des produits normatifs de la FAO sur le RC.	<b>Mise en œuvre limitée</b>	Le système de diffusion, axé sur l'offre, doit être plus ciblé et axé sur la demande. Le suivi doit également être amélioré.
9.	La mission d'évaluation recommande que la FAO investisse davantage dans le renforcement des capacités de ses bureaux décentralisés en Afrique afin de leur permettre de participer activement au renforcement des capacités dans les secteurs de l'agriculture, de la foresterie et des pêches, et de répondre aux besoins émergents des États Membres africains.	<b>Mise en œuvre limitée</b>	Malgré les efforts de décentralisation et l'importance qui leur est accordée, le personnel des bureaux pays signale encore les problèmes de réduction des ressources humaines et financières parmi les principales difficultés qui empêchent la FAO de renforcer beaucoup de domaines d'activité, y compris le RC dans les domaines techniques.

**\*BARÈME D'ÉVALUATION DE L'ADOPTION:**

Mise en œuvre intégrale, mise en œuvre en cours, mise en œuvre limitée, pas de mise en œuvre.



## Annexe 1: Liste des parties prenantes rencontrées/interrogées pendant le processus de validation

### Bureau régional de la FAO pour l'Afrique (RAF), Accra (Ghana)

N°	Nom	Fonction/Unité
1.	Mme Helena Semedo	Sous-directrice générale/Représentante régionale
2.	M. Justin Chisenga	OED et Point de contact pour le rapport sur la suite donnée à l'évaluation
3.	Mme Abisola Alaka	Administrateur principal
4.	Mme Stepanka Gallatova	Chargé des agro-industries et des infrastructures
5.	M. Joachim Laubhouet	Fonctionnaire principal chargé du programme de terrain
6.	M. Kwami Dzifanu Nyarko Badohu	Fonctionnaire chargé du PCT
7.	Me Maria Zimmermann	Consultant, RAF
8.	M. James Tefft	Fonctionnaire principal (politiques)
9.	M. Musa Saihou Mbega	CSR-Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest/Représentant de la FAO au Ghana
<b>Équipe pluridisciplinaire du Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest: Groupe de réflexion</b>		
s. n.	M. Musa Saihou Mbega	Coordonnateur sous-régional (CSR) Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest/Représentant de la FAO au Ghana
10.	M. Fernando Salinas	Forestier
11.	M. Brahim Kebe	Fonctionnaire production et protection des plantes
12.	M. Dramane Coulibaly	Consultant
13.	M. Mohamed Dhinbil	Consultant
14.	Mme Nadia Nsabimbona	Consultant en communication
<b>Personnel du Bureau régional pour l'Afrique: Groupe de réflexion</b>		
15.	M. Koffi Amegbeto	Économiste chargé des systèmes alimentaires
16.	M. Solomon Mkumbwa	Consultant en politiques
17.	M. Cheikh Ly	Fonctionnaire production et santé animales
18.	M. Ruhiza Boroto	Fonctionnaire principal ressources en eau
19.	Mme Athifa Ali	Jeune cadre Emploi rural
20.	Mme Ada Ndeso-Atanga	Consultant, Foresterie

### Siège de la FAO, Rome (Italie)

N°	Nom	Fonction/Unité
21.	Stephen Rudgard	Chef du Service OEKC
22.	Sally Berman	Fonctionnaire RC OEKC
23.	Richard China	Directeur TCS
24.	David Phiri	Chef du service TCSP
25.	Vito Cistulli	Fonctionnaire principal (politiques) TCSP
26.	Aleksandra Zamberlin	Chargé de programme TCSP
27.	Manuela Allara	Spécialiste des programmes AGPM
28.	Mike Robson	Responsable des systèmes d'information AGPM
29.	Steve Dembner	Chef du Service OEKP
30.	Emma McInerney	Chargée de liaison OCP
31.	Neal Pronesti	Chargé de liaison OCP
32.	Mina Dowlatchahi	Chef de l'unité TCDM
33.	Diego Recalde	Superviseur de programme de terrain TCDM

34.	Hélène Sow	Fonctionnaire chargée du programme de terrain TCDM
35.	Daniel Gustafson	Directeur OSD
36.	Yves Klompenhouwer	Fonctionnaire principal chargé de la coordination OSD
37.	Christiane Monsieur	Experte en éducation ESW
38.	Libor Stloukal	Fonctionnaire chargé des politiques en matière de population ESW
39.	Sibyl Nelson	Fonctionnaire chargée des questions de parité hommes-femmes ESW
40.	Hélène Jasinski	Chef du Service CSPL
41.	Alison Holmes	Fonctionnaire chargée des ressources humaines OHRD
42.	Manoj Juneja	Directeur général adjoint – Opérations ODO
43.	Steve Katz	Chef du Service OEKM
44.	Xiangjun Yao	Directeur OEKD
45.	Jon Fernandez de Larrinoa	Coordinateur de projet OCP
46.	Anna Maria Pastore	Chargé de liaison OCP
47.	Jennifer Nyberg	Conseiller principal DDK
48.	Eriko Hibi	Fonctionnaire principale chargée de la stratégie et de la planification OSP
49.	Annabella Kaminker	Fonctionnaire chargée de la stratégie et de la planification OSP
50.	Rachel Sauvinet Bedouin	Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation OED
51.	Lori Bell	Fonctionnaire chargée de l'évaluation OED

#### **Bureaux sous-régionaux et pays de la FAO (Afrique) – par vidéo et téléconférence**

N°	Nom	Fonction/Unité
52.	Dan Rugabira	Représentant de la FAO au Kenya
53.	Gaoju Han	CSR-SFS
54.	Perpetua Katepa Kalala	Fonctionnaire principale (politiques)-SFS
55.	Aubrey Harris	Fonctionnaire principal (pêches)-SFS
56.	Jean Karamanzi	Fonctionnaire chargé de la sécurité sanitaire des aliments-SFS
57.	Edward Kilawe	Forestier, SFE
58.	Lamourdia Thiombiano	CSR-SFC

#### **Groupe de travail interdépartemental: Groupe de réflexion**

N°	Nom	Fonction/Unité
59.	Margareta Blum	Fonctionnaire chargée de la formation agricole OEKR
s. n.	Yves Klompenhouwer	Fonctionnaire principal chargé de la coordination OSD
s. n.	Eriko Hibi	Fonctionnaire principale chargée de la stratégie et de la planification OSP
60.	Elisabetta Carfagna	Statisticienne principale ESS
61.	Enrica Carosella	Économiste CSPL
62.	Richard Moon	Fonctionnaire chargé des ressources humaines CSPL
63.	Ilaria Sisto	Fonctionnaire chargée des questions de parité hommes-femmes et du développement ESW
64.	Tina Farmer	Éditrice technique FIPS
65.	Calvin Miller	Fonctionnaire principal AGS
s. n.	Diego Recalde	Superviseur de programme de terrain TCDM

66.	Genevieve Braun	Chargée de programme TCID
67.	Guenther Feiler	Chargé du soutien aux politiques agricoles TCSP
68.	Adam Gerrand	Spécialiste des ressources naturelles NRC
69.	Fred Kafeero	Forestier FOE
70.	Astrid Agostini	Conseillère principale TCID
s. n.	Manuela Allara	Spécialiste des programmes AGPM
71.	Dominique DiBiase	Fonctionnaire principal chargé de programme TCSR
s. n.	Sally Berman	Chargée du renforcement des capacités OEKC
72.	Patrick Kalas	Chargé du renforcement des capacités OEKC
73.	Rosana Frattini	Spécialiste de la gestion des informations OEKC
s. n.	Stephen Rudgard	Chef du Service OEKC
74.	Cecilia De Rosa	Experte en éducation TCID
75.	Maria Grazia Rocchigiani	Chargée du renforcement des capacités OEKC

## Annexe 2 – Tableau des recommandations et des commentaires

Réponse de la Direction		Rapport sur la suite donnée à l'évaluation (août 2012)	
Recommandation de l'évaluation	Mesure adoptée	Mesures prises par la Direction	Résultats des mesures prises sur les programmes, les politiques et les procédures
<b>Recommandation 1</b> La mission d'évaluation recommande que le GTID sur le renforcement des capacités prenne des mesures pour que le personnel et les partenaires de la FAO partagent la même perception conceptuelle du RC et du rôle de la FAO en la matière.	1.1 Expliquer à l'ensemble du personnel de la FAO, par le biais d'activités de sensibilisation, ce que recouvre le RC et quelle démarche l'Organisation entend suivre dans ce domaine.  1.2 Diffuser largement la Stratégie de renforcement des capacités de la FAO au sein de l'Organisation.  1.3 Diffuser des notes d'information dépourvues de termes techniques énonçant les grands principes du RC et illustrant de quelle manière ils peuvent être appliqués.	Foires régionales de partage des connaissances organisées en 2011 (Afrique de l'Est/du Sud, Afrique de l'Ouest/centrale, Asie et Europe) sur les thèmes du renforcement des capacités et de la gestion des connaissances.  Beaucoup d'autres manifestations de sensibilisation organisées, par ex. séminaires à l'intention des représentants de la FAO, réunion sur la gestion des forêts et séminaire sur les programmes FAO-UE.  Séminaire informel à l'intention des représentants permanents (voir 3.1).  Création d'un portail et d'un site intranet sur le RC donnant des informations détaillées sur le programme, les outils et les lignes directrices de la FAO sur le RC.  Brochure de sensibilisation, affiche, module de formation de base et messages clé sur la stratégie de l'Organisation largement diffusés.	Le personnel de la FAO partage de plus en plus la même perception de ce que recouvre le RC et du rôle de la FAO dans ce domaine. À la fin de l'exercice biennal 2010-2011 lors duquel la Stratégie de renforcement des capacités de la FAO a été approuvée, une enquête menée auprès du personnel de la FAO a montré qu'environ 15 % des produits et services de RC étaient mis en œuvre conformément à cette stratégie.
	1.4 À partir d'une évaluation des besoins, élaborer un programme de formation conçu spécifiquement pour renforcer les compétences de la FAO en matière de RC.  1.5 Dispenser une formation en RC aux fonctionnaires et aux collaborateurs externes de la FAO, en particulier ceux travaillant dans les bureaux décentralisés.	En 2009, une évaluation des besoins de l'ensemble de l'Organisation a permis de déterminer les qualifications et compétences fondamentales pour que la FAO soit un meilleur partenaire en RC. Cette évaluation a montré que quatre modules de formation étaient nécessaires et des évaluations détaillées ont été effectuées sur ces modules.  Trois des quatre modules ont été publiés, le quatrième est en cours d'élaboration.  Un plan de formation de l'Organisation a été élaboré, avec des stratégies d'apprentissage pour les différents profils de fonctionnaire de la FAO, ainsi que les qualifications et compétences nécessaires. Ce plan de formation a été suivi d'un plan spécifique pour le Bureau régional pour l'Afrique.	Plan de formation lancé.  Pratiques de RC améliorées et adoptées par le Programme sur la sécurité alimentaire FAO-UE (par le biais de cours d'apprentissage pilotes).

		Des cours d'apprentissage pilotes ont été proposés aux fonctionnaires participant au Programme sur la sécurité alimentaire FAO-UE.	
<b>JUSTIFICATION DE LA RECOMMANDATION</b>	<b>RÉALISATIONS PAR RAPPORT À LA RÉPONSE DE LA DIRECTION</b>	<b>ÉLÉMENTS D'APPRÉCIATION</b>	<b>REMARQUES/OBSERVATIONS</b>
La recommandation reste très pertinente: le GTID joue toujours un rôle important de suivi des activités de RC au sein de la FAO. Les membres du GTID jouent également le rôle d'ambassadeurs dans leurs départements respectifs.	1.1 et 1.5: Plusieurs activités de sensibilisation et de formation ont été menées: ateliers ECP (programmation par pays efficace) destinés à renforcer les capacités du personnel en matière de cadres de programmation par pays (CPP), cours de perfectionnement sur les fondements de l'encadrement, foires de partage de connaissances sur le RC. Le RC a été intégré à divers degrés dans les lignes directrices, les manuels et les supports de formation. 1.2: La Stratégie de renforcement des capacités de la FAO a été diffusée et le personnel des bureaux décentralisés en Afrique y sont sensibilisés à divers degrés. 1.3: Matériels d' <i>apprentissage électronique</i> sur le RC disponibles en ligne, sur CD et sur papier. 1.4: Une évaluation des besoins a été effectuée au Bureau régional pour l'Afrique. Le SFE a également effectué un bilan des compétences de tous les fonctionnaires de la FAO dans la région.	Rapports sur les formations dispensées sur les fondements de l'encadrement Rapports sur les foires de partage des connaissances Foire de partage des connaissances prévue pour le 24 octobre au SFE, à Addis Abeba. Brochures de sensibilisation au RC Portail sur le RC (en préparation) Stratégie de l'Organisation sur le renforcement des capacités (PC 106/2) Matériels d' <i>apprentissage électronique</i> sur le RC partagés avec tout le personnel Plusieurs pays, en particulier dans des zones en situation d'urgence, et concernés par le Programme sur la sécurité alimentaire FAO-UE, ont participé aux formations.	<b>Il y a une convergence de vues sur le RC entre les bureaux décentralisés et les équipes du Siège de la FAO. Tous comprennent que le RC est l'une des cibles principales de leurs activités et qu'il consiste à aider les parties prenantes à remplir leur mission de manière efficiente et efficace.</b>  <b>La coordination des mécanismes de formation entre les fonctions essentielles et les domaines techniques doit être améliorée.</b>
<b>Recommandation</b>	<b>Mesure visée dans la réponse de la Direction et adoptée</b>	<b>Mesures visées dans le rapport sur la suite donnée à l'évaluation prises par la Direction</b>	<b>Résultats des mesures prises sur les programmes, les politiques et les procédures</b>
<b>Recommandation 2</b> La mission d'évaluation recommande que la Direction générale de la FAO, en tenant compte des	2.1 Diffuser des lignes directrices en vue de l'intégration systématique du RC aux fonctions et attributions de tous les fonctionnaires techniques concernés et aux systèmes d'évaluation de leurs performances.	2.1 Lignes directrices pour l'intégration du RC dans les systèmes d'évaluation des performances en cours d'élaboration dans le cadre du projet générique de descriptions de postes en cours.	s/o

recommandations du GTID, intègre le RC aux mandats, programmes de travail et descriptifs de fonctions de tous les membres du personnel concernés.	2.2 Exiger une expérience pratique minimale du RC pour tous les postes du Bureau régional et des Bureaux sous-régionaux, en veillant à ce que les descriptifs de fonctions et les avis de vacance de poste soient rédigés en conséquence.	2.2 Inclusion d'un niveau minimum d'expérience pratique du RC dans les descriptifs de fonctions et les avis de vacance de poste en cours dans le projet générique de descriptions de postes.	s/o
	2.3 Veiller à ce que les compétences indispensables à un RC de qualité soient pleinement prises en compte dans le cadre de compétence de la FAO.	2.3 Cadre de compétence de la FAO finalisé fin 2011. Il comprend les compétences techniques nécessaires pour un RC efficace.  Plans de mise en œuvre en cours.	s/o
	2.4 Réviser la Circulaire sur les responsabilités et les niveaux hiérarchiques afin de mettre davantage l'accent sur le RC.	2.4 Circulaire approuvée en avril 2011. Elle définit clairement les rôles et les responsabilités en matière de RC dans tous les bureaux décentralisés.	Une circulaire essentielle de l'Organisation fournit un cadre de RC solide.
<b>JUSTIFICATION ACTUELLE DE LA RECOMMANDATION</b>	<b>RÉALISATIONS PAR RAPPORT À LA RÉPONSE DE LA DIRECTION</b>	<b>ÉLÉMENTS D'APPRÉCIATION</b>	<b>REMARQUES/OBSERVATIONS</b>
La recommandation est justifiée. Le PTB 2012-2013 comprend des activités spécifiques de RC	2.1 et 2.2: L'initiative en est à la phase finale de planification de la mise en œuvre. Les retards enregistrés sont dus au lancement récent de la restructuration de la FAO. 2.3: L'élaboration du cadre de compétences a commencé en 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mise en œuvre de la stratégie de gestion des ressources humaines à l'échelle de l'Organisation (FC 140/11):</i> cent quarantième session du Comité financier</li> <li>• Stratégie de l'Organisation sur le renforcement des capacités (PC 106/2)</li> <li>• Circulaire de la FAO sur les responsabilités et les relations au sein de l'Organisation datée du 15 avril 2011</li> </ul>	Les fonctionnaires ayant participé aux entretiens ont convenu que le RC devait être un domaine prioritaire dans la mise en œuvre du prochain exercice biennal, l'accent devant être mis à la fois sur les descriptifs de fonctions et sur le système d'évaluation et de suivi des performances.
<b>Recommandation</b>	<b>Mesure visée dans la réponse de la Direction et adoptée</b>	<b>Mesures visées dans le rapport sur la suite donnée à l'évaluation prises par la Direction</b>	<b>Résultats des mesures prises sur les programmes, les politiques et les procédures</b>
<b>Recommandation 3</b> La mission d'évaluation recommande que la Direction générale, en tenant compte des recommandations du GTID, réexamine et, au besoin, révise les systèmes de la FAO	Les mesures découlant de cette Recommandation sont indiquées pour la plupart à la Recommandation 4.  3.1 Veiller à ce que les politiques et procédures de la FAO permettent la programmation à moyen/long terme des activités de RC et tiennent compte d'aspects tels que la conception, la durée et l'échelle des projets et programmes, ainsi que les modalités qui leur sont applicables.	Le RC, qui est l'un des principes de base de la programmation des Nations Unies, est correctement pris en compte dans les lignes directrices sur la programmation par pays. Plus précisément, les lignes directrices pour la préparation des cadres de programmation par pays favorisent l'amélioration du RC au niveau national 1) parce que le CPP permet à chaque pays de planifier un RC efficace dans les domaines prioritaires, 2) le cycle du CPP est en principe de 3 à 5 ans, conformément aux cycles de planification nationaux et 3) les pays évaluent leurs besoins en capacités, qu'ils incluent dans le CPP.	Tous les processus et lignes directrices de programmation par pays de l'Organisation prennent en compte le RC, et les compétences des fonctionnaires sont partiellement renforcées.

afin de pérenniser les actions de RC et d'en renforcer l'efficacité.		<p>Le RC est pris en compte dans toutes les phases des nouvelles lignes directrices concernant le cycle des projets, depuis l'élaboration jusqu'à la production de rapports, comme étant l'un des deux principes de base de la programmation par pays des Nations Unies.</p> <p>Le CPP et le nouveau cycle des projets ont été présentés au personnel de la FAO partout en Afrique, par le biais du programme d'apprentissage pour « Une programmation par pays efficace ». Des formations et une assistance supplémentaires sont prévues.</p> <p>Les lignes directrices des projets PCT ont intégré les nouveaux formats des rapports de l'Organisation qui prennent en compte les principes du RC (outil d'évaluation <i>a posteriori</i>).</p>	
	<p>3.2 Veiller à ce que le RC soit dûment pris en compte dans les procédures décentralisées de planification et de programmation de la FAO, et en particulier dans les NMTPF et les domaines (sous-) régionaux d'action prioritaire.</p> <p>Remarque: le CNPMT est désormais remplacé par le CPP (cadre de programmation par pays)</p>	<p>Les directives d'intégration du RC dans l'élaboration des CPP sont prises en compte dans les lignes directrices des CPP.</p> <p>Une note d'orientation sur le RC régulièrement présentée et intégrée dans les programmes d'apprentissage pour « Une programmation par pays efficace », dans les bureaux sous-régionaux en Afrique en 2012.</p> <p>Les partenaires et autres parties prenantes assistent régulièrement à des réunions de définition des priorités dans la région.</p>	Tous les processus et lignes directrices de programmation par pays de l'Organisation prennent en compte le RC, et les compétences des fonctionnaires sont partiellement renforcées.
	3.3 Examiner la place faite aux initiatives de RC dans le cadre axé sur les résultats, en gardant à l'esprit que le RC est un processus à long terme.	De nombreuses équipes chargées d'assurer la réalisation des objectifs stratégiques accordent une plus grande place au RC dans le PTB 2012-2013 et continuent de le faire dans l'élaboration du PMT 2014-2017.	Les équipes chargées d'assurer la réalisation des objectifs stratégiques mettent plus l'accent sur le RC.
<b>JUSTIFICATION ACTUELLE DE LA RECOMMANDATION</b>	<b>RÉALISATIONS PAR RAPPORT À LA RÉPONSE DE LA DIRECTION</b>	<b>ÉLÉMENTS D'APPRÉCIATION</b>	<b>REMARQUES/OBSERVATIONS</b>
La recommandation est pertinente étant donné que l'efficacité et la pérennité des	3.1 et 3.2: Les bureaux décentralisés doivent en principe jouer le rôle principal dans le renforcement des capacités dans les domaines techniques et des politiques, dans la mise en	<p>Un guide d'élaboration du Cadre de programmation par pays (CPP)</p> <p>Structure et fonctionnement du réseau de bureaux décentralisés</p>	Certaines parties de la recommandation ont également été prises en compte dans d'autres recommandations (par ex. la

activités de RC doivent toujours être améliorées. Cependant, il est trop tôt pour examiner la pérennité du RC. La première étape devrait consister à documenter les initiatives de RC de la FAO comme l'indique la recommandation 7.	œuvre des programmes et des projets, dans la gestion des connaissances et dans l'établissement de partenariats (par le biais de l'élaboration du CPP). 3.3: Le RC est clairement mis en avant dans le PTB 2012-2013.	(CL 144/15)  Nouvelles lignes directrices des projets PCT et formation du personnel	recommandation 4). Voir également les commentaires relatifs à la recommandation 1.
<b>Recommandation</b>	<b>Mesure visée dans la réponse de la Direction et adoptée</b>	<b>Mesures visées dans le rapport sur la suite donnée à l'évaluation prises par la Direction</b>	<b>Résultats des mesures prises sur les programmes, les politiques et les procédures</b>
<b>Recommandation 4</b> La mission d'évaluation recommande que le GTID élabore aux fins des projets et programmes de la FAO des lignes directrices dont la Direction générale assurera la mise en œuvre et qui mettront l'accent sur les pratiques probantes de RC comme les méthodes participatives de nature à favoriser l'adhésion des populations locales, la pérennisation des activités mises en œuvre et l'établissement de partenariats.	4.1 Veiller à ce que la nouvelle approche de RC se voit accorder une attention prioritaire et soit appliquée en conséquence dans le cadre des projets et programmes de la FAO et prise en compte au titre du Cadre stratégique de la FAO. Il s'agit en particulier d'amener le personnel à prendre conscience de l'importance des lignes directrices révisées applicables aux programmes et projets, et à y adhérer.	Le RC est pris en compte comme une fonction essentielle dans le Cadre stratégique révisé.  Un séminaire informel à l'intention des représentants permanents a été organisé en janvier 2011 avec la participation des directeurs généraux adjoints et de nombreux autres responsables de la FAO pour présenter la stratégie de l'Organisation et discuter des préoccupations et des intérêts.  La Stratégie de renforcement des capacités de la FAO a été lancée en mai 2011 sous la supervision des directeurs généraux adjoints et diffusée sur le web pour les bureaux décentralisés.  Le GTID a appuyé l'élaboration du nouveau Cadre stratégique en s'assurant que le RC était bien pris en compte dans les nouveaux objectifs stratégiques.	Le personnel est de mieux en mieux informé sur le RC et l'approche de la FAO en la matière est mieux prise en compte dans le Cadre stratégique.
	4.2 Le RC compte parmi les cinq principes stratégiques transversaux sur lesquels repose le processus de programmation par pays des Nations Unies engagé au titre du PNUAD, et doit à ce titre être considéré par la FAO comme une composante essentielle, garante d'une approche intégrée du processus commun de programmation par pays des Nations Unies. Il conviendra à cette fin de:	Les nouvelles lignes directrices concernant le cycle des projets sont finalisées et le lancement du programme d'apprentissage pour « Une programmation par pays efficace » est en cours.  Le RC, qui est l'un des principes de programmation de base des Nations Unies, est intégré dans les « Lignes directrices sur la programmation par pays – Politiques et principes » et régulièrement pris en compte dans les programmes	Tous les processus et lignes directrices de programmation par pays de l'Organisation prennent en compte le RC, et les compétences des fonctionnaires sont partiellement renforcées.



	<ul style="list-style-type: none"> <li>réviser le Manuel des programmes de terrain, les lignes directrices relatives au suivi et les autres normes régissant les projets, de sorte que le RC puisse être systématiquement intégré au cycle des projets.</li> </ul>	<p>d'apprentissage pour « Une programmation par pays efficace ».</p> <p>De nouveaux mécanismes de production de rapports pour le PCT ont été mis en place pour que les projets PCT appliquent impérativement les critères de RC.</p>	
	<p>4.3 Dans le cadre des activités de TCDM, et conformément aux dispositions du Plan d'exécution de la Stratégie de renforcement des capacités, élaborer des lignes directrices et des outils aux fins des projet et des recommandations spécifiques sur le RC en complément des lignes directrices de l'Organisation sur la programmation fondée sur les résultats, de sorte que le personnel et les collaborateurs de la FAO puissent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>réaliser des évaluations des besoins en capacité lors de la conception des projets et programmes;</li> <li>comprendre le contexte organisationnel et institutionnel;</li> <li>encourager les bénéficiaires et les autres parties prenantes à participer à la conception et à la mise en œuvre des projets;</li> <li>encourager des approches interdisciplinaires et coordonnées à l'échelle interne;</li> <li>appliquer des stratégies d'exécution privilégiant un recours systématique et aussi large que possible aux experts et organismes locaux;</li> <li>élaborer des stratégies de mentorat, de suivi, d'évaluation et de désengagement qui tiennent compte du caractère itératif du RC.</li> </ul>	<p>Les modules de formation 1, 2 et 3 ont été créés pour fournir des lignes directrices et des outils pour tous les aspects du RC mentionnés dans la mesure prévue.</p> <p>Le module de formation 4 sur le développement organisationnel est en cours d'élaboration.</p> <p>De nombreuses unités de la FAO, ainsi que les membres du GTID ont examiné ces modules. Ils ont contribué à élaborer et affiner ces outils. Le Département de la coopération technique a incorporé des outils et des approches spécifiques dans le nouveau Manuel des programmes de terrain et les lignes directrices des CPP.</p> <p>Un plan de formation de l'Organisation a été élaboré, avec des stratégies d'apprentissage pour les différents profils de fonctionnaire de la FAO, ainsi que les qualifications et compétences nécessaires. Ce plan de formation a été suivi d'un plan spécifique pour le Bureau régional pour l'Afrique. Le portail et le site intranet sur le RC ont été développés (voir 1.4).</p>	<p>Les outils et les approches de RC commencent à être utilisés pour améliorer la conception des programmes et des projets, mais également permettre de bien prendre toute la mesure du contexte et de la situation du pays.</p>
	<p>4.4 Veiller à ce que les lignes directrices de l'Organisation sur la programmation par pays traitent de la planification de priorités et d'objectifs à long terme mutuellement définis en matière de RC et des atouts et carences liés aux capacités, de sorte que les acteurs nationaux puissent planifier et conduire leurs activités de RC.</p> <p>Remarque: le CNPMT est désormais remplacé par le CPP (cadre de programmation par pays)</p>	<p>Les directives d'intégration du RC dans l'élaboration des CPP sont prises en compte dans les lignes directrices des CPP.</p> <p>Une note d'orientation sur le RC régulièrement présentée et intégrée dans les programmes d'apprentissage pour « Une programmation par pays efficace », dans les bureaux sous-régionaux en Afrique en 2012. Des formations et une assistance supplémentaires sont prévues.</p> <p>Examen de tous les nouveaux CPP pour vérifier que le RC est bien pris en compte.</p>	<p>Tous les processus et lignes directrices de programmation par pays de l'Organisation prennent en compte le RC, et les compétences des fonctionnaires sont partiellement renforcées.</p>

	<p>4.5 Veiller à ce que les interventions de la FAO soient conformes aux lignes directrices sur le RC applicables aux projets.</p>	<p>Le PPRC vérifie que le RC est correctement intégré dans la conception des projets.</p>	<p>Le rapport annuel du PPRC pour 2011 montre une augmentation du nombre de commentaires préconisant l'amélioration de la formulation des interventions de RC depuis 2008, ce qui indique que les membres du PPRC accordent une plus grande attention et sont mieux sensibilisés au RC, d'où une meilleure exécution des projets.</p>
	<p>4.6 Élaborer et diffuser des lignes directrices axées sur l'intégration des questions de parité hommes-femmes à toutes les étapes de la conception, de l'exécution, du suivi et de l'évaluation des projets et programmes.</p>	<p>Les questions de parité sont intégrées dans les lignes directrices concernant le cycle des projets et les CPP, sous la supervision du Département de la coopération technique.</p> <p>Les activités visant à appliquer le système de repérage des activités contribuant à l'égalité des sexes à tous les programmes et projets de la FAO pour classer les projets et contrôler leur degré de prise en compte de la parité hommes-femmes sont en cours.</p> <p>Conformément au Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, la FAO dispense des formations sur la parité hommes-femmes à tout le personnel.</p> <p>Notes d'orientation et listes de contrôle indiquant comment aborder les questions de parité hommes-femmes à toutes les étapes du cycle de projet pour compléter les lignes directrices concernant le cycle des projets et les CPP élaborées par le Département de la coopération technique.</p> <p>Une stratégie et des lignes directrices définies pour renforcer les capacités en matière de politiques et de programmes adaptés aux spécificités de chaque sexe sont en cours d'élaboration.</p> <p>La FAO étudie la création d'un réseau de fournisseurs d'activités de RC tenant compte de la parité hommes-femmes en Afrique sub-saharienne.</p>	<p>Tous les processus et lignes directrices de programmation par pays de la FAO prennent en compte les aspects liés à l'égalité des sexes.</p>

JUSTIFICATION ACTUELLE DE LA RECOMMANDATION	RÉALISATIONS PAR RAPPORT À LA RÉPONSE DE LA DIRECTION	ÉLÉMENTS D'APPRÉCIATION	REMARQUES/OBSERVATIONS
Comme indiqué dans le rapport principal, les lignes directrices et les outils ont été élaborés mais, pour une grande part, la mise en œuvre concrète et l'évaluation des résultats de l'exécution doivent encore être effectuées. Par conséquent, la recommandation reste pertinente en ce qui concerne les aspects de mise en œuvre.	<p>4.1: La FAO a intégré le RC parmi les fonctions essentielles et il est considéré comme une question transversale. Lignes directrices disponibles et diffusées à tout le personnel.</p> <p>4.2: Cours électroniques sur le RC mis à la disposition du personnel de la FAO et des États Membres.</p> <p>4.3: Programmation axée sur les résultats (RBP) adoptée dans les bureaux décentralisés et poursuite du renforcement des capacités sur la RBP.</p> <p>4.4: Ces points sont soulignés dans les programmes nationaux.</p> <p>4.5: Les matériels d'apprentissage électronique sur le RC servent de lignes directrices. Ils sont disponibles et largement diffusés au sein et à l'extérieur de la FAO.</p> <p>4.6: Les lignes directrices et les matériels sur les questions de parité hommes-femmes ont été élaborés et sont diffusés.</p>	<p>Un guide d'élaboration du Cadre de programmation par pays (CPP)</p> <p>Les modules d'apprentissage 1, 2 et 3 sur le RC ont été produits.</p> <p>Modules d'apprentissage électronique</p> <p>Formation « Une programmation par pays efficace » pour le CPP</p> <p>Politique de la FAO sur la stratégie en matière d'égalité des sexes destinée à renforcer les capacités des États Membres concernant la parité hommes-femmes</p> <p>Lignes directrices pour l'évaluation des capacités tenant compte de la parité hommes-femmes dans les CPP</p> <p>Marqueur du Comité permanent interorganisations relatif à l'égalité entre les sexes</p>	
Recommandation	Mesure visée dans la réponse de la Direction et adoptée	Mesures visées dans le rapport sur la suite donnée à l'évaluation prises par la Direction	Résultats des mesures prises sur les programmes, les politiques et les procédures
<p><b>Recommandation 5</b></p> <p>La mission d'évaluation recommande que la Direction générale de la FAO fasse en sorte que le personnel, et en particulier les agents des bureaux décentralisés et les Représentants de la FAO, fassent une plus</p>	<p>5.1 Diffuser auprès du personnel la Stratégie de la FAO sur les partenariats ainsi que des recommandations relatives à l'évaluation des partenariats.</p>	<p>Stratégie de la FAO diffusée en 2011.</p> <p>Lancement d'une analyse des pratiques actuelles de partenariat de la FAO suite à un examen de la documentation de la FAO relative aux partenariats, aux entretiens avec le personnel au Siège et dans les bureaux régionaux, ainsi que sur une étude d'évaluation des besoins du personnel menée dans toute l'Organisation.</p> <p>Atelier d'information sur les partenariats organisé au Siège et prévu pour le Bureau régional pour l'Afrique.</p>	<p>Les conditions propices ont été mises en place pour permettre aux bureaux de la FAO d'évaluer, de créer et d'entretenir des partenariats efficaces.</p>

large place aux partenariats dans le cadre de leurs activités de RC en Afrique.		<p>Mise en ligne du site internet sur les partenariats réorganisé.</p> <p>Inventaire des partenariats avec le secteur privé.</p> <p>Inventaire des collaborations avec d'autres organismes du système des Nations Unies.</p> <p>Planification d'un perfectionnement du personnel pour l'acquisition de compétences en partenariats efficaces.</p> <p>Cadre et manuel en cours d'élaboration.</p>	
<b>JUSTIFICATION ACTUELLE DE LA RECOMMANDATION</b>	<b>RÉALISATIONS PAR RAPPORT À LA RÉPONSE DE LA DIRECTION</b>	<b>ÉLÉMENTS D'APPRÉCIATION</b>	<b>REMARQUES/OBSERVATIONS</b>
Reste justifiée et pertinente	<p>5.1: La Stratégie de l'Organisation sur les partenariats a été élaborée et des stratégies connexes portant sur les partenariats avec la société civile et le secteur privé sont en attente d'approbation par le Conseil.</p> <p>Un atelier sur les partenariats a été organisé et d'autres sont prévus pour septembre et octobre 2012.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projet de stratégie de la FAO sur les partenariats à l'échelle de l'Organisation</li> <li>Projet de stratégie sur les partenariats avec la société civile</li> <li>Stratégie de la FAO sur les partenariats avec le secteur privé (première ébauche) - JM 2011.1/4</li> <li>Un atelier de sensibilisation sur les partenariats a été organisé par le projet 12 du PAI: « Partenariats », avec l'appui de l'Initiative pour les partenariats (TPI) du Forum international des chefs d'entreprise (IBLF).</li> <li>Grands axes de la collaboration entre les institutions ayant leur siège à Rome (CL 137/INF/10)</li> <li>Rapport sur un examen des partenariats</li> <li>Planification d'un perfectionnement du personnel pour l'acquisition de compétences en partenariats efficaces</li> </ul>	L'établissement de partenariats doit être considéré comme faisant partie des initiatives de RC de la FAO. Les stratégies de partenariat mentionnent le RC comme un domaine de collaboration important, mais les données disponibles sur les aspects concrets de la mise en œuvre sont insuffisantes. Ce domaine devra faire l'objet d'un suivi.
<b>Recommandation</b>	<b>Mesure visée dans la réponse de la Direction et adoptée</b>	<b>Mesures visées dans le rapport sur la suite donnée à l'évaluation prises par la Direction</b>	<b>Résultats des mesures prises sur les programmes, les politiques et les procédures</b>
<b>Recommandation 6</b> La mission d'évaluation recommande que le personnel de la FAO s'emploie davantage à faciliter le	6.1 Élaborer de nouvelles lignes directrices, des outils de communication et des solutions d'apprentissage pour que les personnels nationaux de contrepartie puissent être étroitement associés aux activités menées au titre des projets de la FAO et améliorer leurs compétences analytiques, en complément du Programme d'apprentissage sur la	<p>EASYPol a continué d'être une plateforme utile pour les décideurs nationaux fournissant des outils, des méthodes et des études de cas.</p> <p>FAPDA, un nouvel outil élaboré pour la phase d'analyse lors de la révision et de l'analyse d'une politique pour planifier une politique existante dans un pays.</p>	<p>Certaines équipes nationales d'analystes de politiques ont été créées et ont contribué au succès de la mise en œuvre des politiques, même dans des secteurs différents.</p> <p>Dans certains pays, des acteurs</p>

renforcement des capacités nationales d'analyse et d'exécution des politiques.	<p>formulation et la mise en œuvre des politiques (Policy Learning Programme), et intégrer ces recommandations aux lignes directrices sur la programmation par pays. Les lignes directrices devront tenir compte des aspects suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>tous les projets d'assistance aux politiques doivent comporter des dispositions visant à garantir un suivi suffisant, et prévoir des activités de renforcement des capacités d'élaboration de plans d'investissement et de plans opérationnels, en vue de la mise en œuvre des politiques;</li> <li>tous les consultants recrutés aux fins d'activités d'assistance aux politiques dans les pays doivent justifier d'une expérience et de compétences en matière de RC;</li> <li>il convient, dans toute la mesure possible, de trouver des solutions pour appuyer le RC à l'échelle locale dans les pays qui se sont engagés dans un processus de décentralisation.</li> </ul>	<p>Organisation de plusieurs consultations sur les politiques sous-régionales relatives à l'instabilité des prix alimentaires. Ces consultations ont contribué au dialogue sur les politiques et au renforcement des capacités des acteurs nationaux dans les processus d'élaboration de politiques.</p> <p>Apprentissage collégial entre États Membres sur la mise en œuvre des politiques (par ex. programmes de subventionnement des engrais) lancées en Afrique.</p> <p>Le Programme d'apprentissage sur la formulation et la mise en œuvre des politiques a continué d'être assez solide pour renforcer les capacités nationales en analyse, formulation et exécution des politiques.</p> <p>Fourniture de conseils et d'assistance aux États Membres, notamment sur l'utilisation d'outils tels que le « Programme sur l'utilisation de l'analyse <i>ex ante</i> des impacts des politiques socioéconomiques et environnementales » (ESEPIA).</p> <p>Discussion en cours sur des projets de renforcement des compétences des fonctionnaires techniques et des Représentants de la FAO visant à faciliter les processus d'élaboration de politiques au niveau national.</p>	<p>variés ont participé aux processus d'élaboration des politiques.</p> <p>L'apprentissage entre pays sur la mise en œuvre des politiques a été jugé efficace car les praticiens des différents pays ont appris les uns des autres.</p>
	6.2 Élaborer de nouveaux systèmes et mécanismes permettant au personnel des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège de recenser et d'anticiper les besoins émergents.	<p>Outil FAPDA régulièrement utilisé pour mettre à jour les bases de décisions sur les politiques dans plus de 80 pays.</p> <p>Système ADAM disponible en ligne et utilisé par les États Membres pendant l'élaboration du CPP pour suivre les dépenses de développement.</p>	<p>Les partenaires nationaux de cinq pays disposent maintenant des capacités nécessaires pour utiliser l'outil FAPDA.</p> <p>Les conditions propices ont été mises en place pour permettre une meilleure anticipation des besoins émergents.</p>
<b>JUSTIFICATION ACTUELLE DE LA RECOMMANDATION</b>	<b>RÉALISATIONS PAR RAPPORT À LA RÉPONSE DE LA DIRECTION</b>	<b>ÉLÉMENTS D'APPRÉCIATION</b>	<b>REMARQUES/OBSERVATIONS</b>
Recommandation toujours pertinente. Toutefois, il serait nécessaire de documenter les	La FAO a intégré le RC dans l'élaboration de politiques, en termes de lignes directrices et de produits normatifs. Des formations approfondies ont été dispensées au niveau national pour renforcer les capacités d'un certain nombre de	<p>Les représentants de la FAO ont reçu une formation en renforcement des fonctions de planification et opérationnelles dans les bureaux régionaux.</p> <p>Outils Easypol et FAPDA</p>	Le suivi permanent de cette recommandation doit être étroitement lié à la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation du rôle et des activités

enseignements tirés dans les pays utilisant les outils d'élaboration de politiques.	personnes à la FAO et dans des organisations partenaires nationales. Mais pour mieux renforcer les capacités institutionnelles, la FAO doit s'intéresser aux aspects plus larges des capacités organisationnelles et de l'environnement favorable.	Lignes directrices des PCT	de la FAO en matière de politiques alimentaires et agricoles.
<b>Recommandation</b>	<b>Mesure visée dans la réponse de la Direction et adoptée</b>	<b>Mesures visées dans le rapport sur la suite donnée à l'évaluation prises par la Direction</b>	<b>Résultats des mesures prises sur les programmes, les politiques et les procédures</b>
<b>Recommandation 7</b> La mission d'évaluation recommande que le personnel de la FAO s'emploie à titre prioritaire à améliorer la collecte et la diffusion d'informations sur les initiatives, méthodes et produits normatifs relatifs au RC ayant fait la preuve de leur efficacité.	7.1 Établir et diffuser largement auprès des partenaires du développement (organismes publics, universités, instituts de recherche, ONG et organisations communautaires) des études de cas visant à promouvoir les méthodes de RC les plus efficaces.	7.1 Une foire de partage des connaissances organisée dans la corne de l'Afrique en octobre 2012 pour présenter les études de cas exemplaires en matière de RC.	s/o
	7.2 Recueillir et diffuser des informations sur les principes fondamentaux des approches de la FAO en matière de RC, et en particulier ceux qui sont, ou pourraient être, largement repris par d'autres organisations.  7.3 Consulter les parties prenantes et réaliser des analyses de terrain afin de cerner les facteurs de nature à accroître ou à réduire les performances des écoles pratiques d'agriculture lorsque ce modèle est transposé à plus grande échelle ou dans d'autres régions.  7.4 En collaboration avec les divisions qui mettent en œuvre sur le terrain des projets d'écoles pratiques d'agriculture, élaborer des lignes directrices sur la planification, la conception, l'exécution, le suivi et l'évaluation des écoles pratiques d'agriculture, et recueillir des informations sur les expériences menées sur le terrain, afin de renforcer les réseaux locaux, nationaux, régionaux et mondiaux d'écoles pratiques d'agriculture, et garantir l'application de normes de qualité rigoureuses garantes de la viabilité des programmes de grande envergure.	7.2 s/o  7.3 Lancement d'un processus d'examen international des écoles pratiques d'agriculture dans 15 pays (dont 6 en Afrique). Organisation de consultations nationales, production de rapports nationaux et forums électroniques avec 120 participants.  7.4 Document d'orientation en cours d'élaboration pour la fin 2012, décrivant les facteurs déterminants de la qualité et comment institutionnaliser et renforcer les programmes d'écoles pratiques d'agriculture au niveau national.  Perfectionnement du personnel planifié pour le personnel des bureaux décentralisés afin qu'il comprenne et applique les concepts d'écoles pratiques d'agriculture.	s/o

JUSTIFICATION ACTUELLE DE LA RECOMMANDATION	RÉALISATIONS PAR RAPPORT À LA RÉPONSE DE LA DIRECTION	ÉLÉMENTS D'APPRÉCIATION	REMARQUES/OBSERVATIONS
<p>Cette recommandation est pertinente et toujours justifiée. Au cours de la validation, les fonctionnaires du Siège et de terrain ont souligné la nécessité de documenter de manière plus systématique les initiatives de RC de la FAO. Toutefois, quelques exemples de bonnes pratiques ont été cités (voir la colonne des éléments d'appréciation).</p>	<p>7.1: Plusieurs études de cas exemplaires ont été documentées et partagées avec les partenaires lors des foires de partage des connaissances et d'autres manifestations. D'autres foires de partage des connaissances ont été programmées pour octobre 2012.</p> <p>7.2: Les grands principes des approches de la FAO en matière de RC n'ont pas encore été documentés.</p> <p>7.3: Plusieurs variantes d'écoles pratiques d'agriculture ont été lancées et la FAO essaie de promouvoir des standards minimum et un rôle de coordination du contrôle qualité, bien que cela ne soit pas toujours efficace à cause du grand succès remporté par les écoles pratiques d'agriculture.</p> <p>7.4: Actuellement, il n'existe aucune lignes directrices sur la planification, la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des écoles pratiques d'agriculture.</p>	<p>Une sélection d'études de cas exemplaires a été documentée, bien que toutes les équipes de la FAO ne le fassent pas encore de manière systématique:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le SFE a documenté les meilleures pratiques/technologies offrant des possibilités de transposition à plus grande échelle.</li> <li>• Le SFC a documenté les initiatives liées au RC dans la région.</li> <li>• De nouvelles initiatives lancées au Kenya dans les domaines de la formation, de la communication pour le développement et des partenariats ont été examinées.</li> <li>• Rapports sur les foires de partage des connaissances</li> </ul>	<p>La documentation et le suivi des initiatives de RC de la FAO lancées au niveau national doivent être accélérés. Les efforts pour documenter toutes les activités liées au RC et les partager au sein de la FAO pourraient avoir un impact positif à l'avenir. Les exemples donnés dans la colonne des éléments d'appréciation peuvent être utilisés comme modèles de bonnes pratiques.</p> <p>L'école pratique d'agriculture est l'approche de la FAO. Par conséquent, l'élaboration de lignes directrices susceptibles d'être adaptées à différentes localisations et situations relève de la responsabilité de la FAO.</p>
Recommandation	Mesure visée dans la réponse de la Direction et adoptée	Mesures visées dans le rapport sur la suite donnée à l'évaluation prises par la Direction	Résultats des mesures prises sur les programmes, les politiques et les procédures
<p><b>Recommandation 8</b></p> <p>La mission d'évaluation recommande que la Direction générale de la FAO prenne sans tarder des mesures visant à améliorer la diffusion et l'utilisation en Afrique des produits normatifs de la FAO sur le RC.</p>	<p>8.1 Élaborer des lignes directrices garantes de la distribution effective des principaux produits normatifs de la FAO, en demandant à cette fin aux divisions du Siège de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• préparer des plans de communication et de distribution des principaux supports normatifs de la FAO en ciblant, au besoin, les utilisateurs africains, y compris les différentes parties prenantes aux actions de RC;</li> <li>• nouer des liens avec les réseaux des partenaires de l'Organisation susceptibles d'appuyer la distribution et la diffusion des</li> </ul>	<p>Directives de publication de la FAO entièrement révisées et publiées sur l'intranet. Elles comprennent en particulier des recommandations pour l'élaboration de plans de commercialisation et de distribution pour toutes les publications. Il est prévu d'accorder une attention particulière aux directives relatives aux supports imprimés (en plus de la diffusion au format électronique). Élaboration de plans de commercialisation prévoyant plus spécifiquement l'utilisation de réseaux de partenaires pour mieux sensibiliser. Formations dispensées aux sièges pour renforcer les connaissances du personnel sur les méthodes de diffusion et de commercialisation, et prévues pour le Bureau régional pour l'Afrique.</p>	<p>Grâce aux bases qui ont été jetées, les divisions techniques de la FAO produiront un plus grand nombre de plans de distribution de meilleure qualité pour leurs publications, en identifiant clairement les publics ciblés et les moyens de les toucher.</p>

	produits normatifs de la FAO; <ul style="list-style-type: none"> <li>• assurer, dans la mesure du possible, le suivi de la distribution et de l'utilisation des produits normatifs;</li> <li>• Éliminer ou atténuer les problèmes d'accès à l'Internet observés dans de nombreuses régions d'Afrique en diffusant de manière ciblée des supports imprimés ou numériques (CD-ROM par exemple).</li> </ul>	Les demandes d'impression ne sont plus acceptées en l'absence d'instructions de distribution spécifiques.  Outil de planification de publication en cours d'élaboration.	
<b>JUSTIFICATION ACTUELLE DE LA RECOMMANDATION</b>	<b>RÉALISATIONS PAR RAPPORT À LA RÉPONSE DE LA DIRECTION</b>	<b>ÉLÉMENTS D'APPRÉCIATION</b>	<b>REMARQUES/OBSERVATIONS</b>
Reste justifiée et très pertinente L'Unité des publications peut être considérée comme un acteur majeur dans la diffusion de supports de RC.	8.1: Les lignes directrices pour la diffusion des publications et des supports ont été élaborées par le personnel du Siège en collaboration avec les bureaux décentralisés. Le Siège propose une série d'ateliers de formation sur la commercialisation des publications de la FAO et les sessions enregistrées sont mises à la disposition des bureaux décentralisés.	Matériels d'apprentissage électronique, CD et documents imprimés.	La diffusion des supports de RC de la FAO doit être mieux ciblée. Une approche axée sur la demande et appuyée par les unités des publications de la FAO peut être utilisée comme outil de suivi du RC afin d'assurer le suivi des partenaires qui utilisent les supports de RC de la FAO. Par conséquent, il est important que ces unités participent dès le début à la planification de l'impression et de la diffusion des supports de RC.
<b>Recommandation</b>	<b>Mesure visée dans la réponse de la Direction et adoptée</b>	<b>Mesures visées dans le rapport sur la suite donnée à l'évaluation prises par la Direction</b>	<b>Résultats des mesures prises sur les programmes, les politiques et les procédures</b>
<b>Recommandation 9</b> La mission d'évaluation recommande que la FAO investisse davantage dans le renforcement des capacités de ses bureaux décentralisés en Afrique afin de leur permettre de participer	S'assurer que:  9.1 lors de la préparation et de l'exécution du PTB, les ressources humaines et financières nécessaires pour permettre aux bureaux décentralisés d'Afrique d'intégrer le RC à leurs activités pourront être allouées. Dans le cas des fonctionnaires techniques décentralisés, il devra s'agir notamment de préparer un programme d'orientation, de formation et de remise à niveau, favorisant une familiarisation accrue avec les activités du Siège et les progrès	Le changement transformationnel actuellement en cours à la FAO prend en compte la plupart des problèmes qui influent sur les performances de l'Organisation en matière de RC. La cent quarante-quatrième session du Conseil a appuyé le renforcement de la structure et du fonctionnement du réseau de bureaux décentralisés de la FAO en vue d'améliorer les impacts de toutes ses activités à l'échelle nationale.	Changement transformationnel de la structure et du fonctionnement des bureaux décentralisés.



activement au renforcement des capacités dans les secteurs de l'agriculture, de la foresterie et des pêches, et de répondre aux besoins émergents des États Membres africains.	réalisés dans les domaines de compétence des agents concernés, et assorti de mesures visant à encourager les intéressés à faire une plus large place au RC dans le cadre de leurs fonctions.		
	9.2. Des partenariats avec les organismes régionaux et locaux de RC seront créés de manière plus systématique afin de pallier les carences et de compléter les compétences disponibles dans les bureaux décentralisés.	<p>Le Bureau régional pour l'Afrique met en place des activités systématiques pour renforcer les partenariats.</p> <p>L'OCP fournit un site web, un cadre et un manuel pratique pour aider le personnel à suivre, contrôler et évaluer les partenariats.</p> <p>Un atelier d'information sur les partenariats planifié pour le Bureau régional pour l'Afrique et deux autres bureaux régionaux.</p> <p>Planification de quatre forums de haut niveau sur les activités agro-industrielles impliquant le secteur privé au Bureau régional pour l'Afrique.</p>	s. o.
	9.3 En cas d'échanges Sud-Sud, le profil et les compétences des intervenants témoignent d'une connaissance approfondie du contexte africain et qu'ils justifient d'une expérience théorique et pratique suffisante du RC.	<p>Examen des principes et des modalités de mise en œuvre de la coopération Sud-Sud pour mieux prendre en compte les attentes des pays coopérants et des pays bénéficiaires; l'accent doit être mis davantage sur la formation et d'autres aspects du RC qui seront mis en œuvre avec plus de souplesse, aussi bien dans les pays bénéficiaires que dans les pays coopérants.</p> <p>Élargissement en cours du champ d'action de la coopération Sud-Sud dans la planification initiale pour englober les échanges interafricains.</p>	s. o.
	9.4 en cas de recours à des volontaires, leur profil et leurs compétences témoignent d'une connaissance approfondie du contexte africain et qu'ils justifient d'une expérience théorique et pratique suffisante du RC.	s. o.	s. o.
<b>JUSTIFICATION ACTUELLE DE LA RECOMMANDATION</b>	<b>RÉALISATIONS PAR RAPPORT À LA RÉPONSE DE LA DIRECTION</b>	<b>ÉLÉMENTS D'APPRÉCIATION</b>	<b>REMARQUES/OBSERVATIONS</b>
La recommandation reste pertinente et justifiée. L'impact des initiatives de la FAO	9.1: Le personnel des bureaux décentralisés a assisté à des formations sur l'encadrement, l'élaboration de PCF et le RC. Toutefois, il reste des efforts à faire pour renforcer la collaboration entre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projet de stratégie de la FAO sur les partenariats à l'échelle de l'Organisation</li> <li>Projet de stratégie sur les partenariats avec la société civile</li> <li>Stratégie de la FAO sur les partenariats avec le secteur privé</li> </ul>	La prochaine évaluation de la décentralisation de la FAO en Afrique (2012-2013) pourrait aider à examiner et évaluer plus en détail les

dépend du personnel des bureaux décentralisés ayant les connaissances et les capacités nécessaires pour soutenir les États Membres.	<p>le personnel du Siège et le personnel de terrain afin qu'ils travaillent sur un pied d'égalité en remplissant leurs missions différentes mais complémentaires.</p> <p>9.2: Les stratégies sur les partenariats aideront le personnel de la FAO dans les initiatives de RC.</p> <p>9.3: s. o.</p> <p>9.4: s. o.</p>	<p>(première ébauche) - JM 2011.1/4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources (JM 2010.2/4)</li> <li>• Réseaux de fonctions techniques en cours de création dans certains bureaux décentralisés (par ex. création de liens entre eux et les fonctionnaires du Bureau régional pour l'Afrique et du Siège)</li> </ul>	progrès enregistrés dans ce domaine.
---	---	--	--------------------------------------