



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

COMITE DU PROGRAMME

Cent dix-septième session

Rome, 9-13 mars 2015

**SUITE DONNÉE À L'ÉVALUATION DU RÔLE DE LA FAO EN
MATIÈRE D'INVESTISSEMENT POUR LA SÉCURITÉ
ALIMENTAIRE ET NUTRITIONNELLE, L'AGRICULTURE ET LE
DÉVELOPPEMENT RURAL**

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

M. Laurent Thomas

Directeur-général adjoint

Département de la coopération technique

Tel. +39 (06) 570-55042

Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org



mm888f

Introduction

1. Le présent rapport a été préparé suite à l'Évaluation du rôle de la FAO en matière d'investissement pour la sécurité alimentaire, la nutrition, l'agriculture et le développement rural¹ et à la Réponse de la Direction² en découlant, examinée lors de la cent treizième session du Comité du Programme.
2. La Direction de la FAO s'est félicitée des conclusions de l'Évaluation et a accepté les cinq recommandations et les 16 mesures à prendre. La Direction s'est réjouie que le rôle critique de la FAO dans la fourniture de services d'appui à l'investissement pour la sécurité alimentaire, la nutrition, l'agriculture et le développement rural à ses pays membres soit reconnu.
3. Ce document présente les dernières informations en date quant à l'état d'application des mesures indiquées dans la Réponse de la Direction, notamment par le biais d'un tableau de notation du relevé d'interventions de la Direction (RID) pour donner un aperçu des progrès réalisés, tels qu'évalués par la Direction de la FAO.
4. La FAO a procédé à une autoévaluation des 16 mesures indiquées dans la Réponse de la Direction et en a jugé 10 «acceptables», quatre «satisfaisantes» et seulement deux «insuffisantes»³. Ces deux dernières requièrent des informations provenant des 14 autres mesures. Cela indique que l'Organisation est en bonne voie en matière de progrès dans la mise en œuvre de la plupart d'entre elles et que leurs effets commencent à se faire sentir. Des résultats et des retombées plus tangibles sont attendus en 2015.

Réalisations

5. La mise en œuvre des recommandations de l'Évaluation a commencé en 2013, conformément au Cadre stratégique révisé de la FAO. Par conséquent, le travail d'investissement de la FAO a été aligné sur les cinq Objectifs stratégiques (OS), ainsi que sur le renforcement des partenariats existants.
6. Un processus consultatif à l'échelle de la FAO a été lancé en 2014 par le Centre d'investissement (TCI) pour traiter les 16 mesures ayant fait l'objet d'un accord dans la Réponse de la Direction. Ce processus a impliqué les divisions techniques et les autres unités de la FAO responsables de la stratégie et de la planification, des finances, des ressources humaines et des partenariats, ainsi que des membres des Équipes des Objectifs stratégiques, par le biais de cinq groupes de travail, chacun couvrant une Recommandation spécifique. Les Bureaux décentralisés seront impliqués dans ce processus, notamment en ce qui concerne l'élaboration de la stratégie d'appui à l'investissement à partir de mars 2015.
7. Des progrès encourageants ont déjà été réalisés dans la mise en œuvre des recommandations, notamment en ce qui concerne:
 - a) L'alignement du travail d'appui à l'investissement de la FAO sur le Cadre stratégique révisé: l'appui à l'investissement a été pleinement incorporé aux cinq Objectifs stratégiques dans les cadres de résultats 2014-2015 ainsi que dans les plans de travail, contribuant à des indicateurs spécifiques relatifs aux produits.

¹ PC 113/2.

² PC 113/2 Sup.1.

³ Se référer au tableau de notation RID.

- b) L'approche plus proactive de collaboration interdivisionnaire pour l'appui à l'investissement: le Centre d'investissement a profité de l'Évaluation pour renforcer la collaboration avec les divisions techniques et les bureaux décentralisés, ainsi que pour promouvoir l'assimilation des connaissances de la FAO⁴.
- c) L'expansion et le renforcement des partenariats extérieurs: depuis l'Évaluation, la FAO a encore renforcé ses partenariats traditionnels avec les institutions financières internationales (IFI). La coopération avec la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) s'est intensifiée en apportant un appui supplémentaire aux investissements du secteur privé en Méditerranée orientale et méridionale. Cela a entraîné une augmentation des engagements financiers de la BERD pour la collaboration. Le partenariat avec la Banque mondiale n'a pas faibli malgré le processus de réforme majeur de ces deux dernières années. S'appuyant sur sa coopération de longue date avec le Fonds international de développement agricole (FIDA), la FAO a récemment reçu 2 millions de dollars pour améliorer la capacité des états fragiles à mettre en place des investissements agricoles. Enfin, la FAO a collaboré avec la Banque mondiale, le FIDA et la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) en vue de promouvoir les investissements responsables dans les pays en développement pour améliorer la sécurité alimentaire, la nutrition, l'agriculture et le développement rural. La FAO travaille également avec les Banques africaine et asiatique de développement (BAD et BASD) pour relancer la coopération.

8. Outre le renforcement de son travail avec ses partenaires traditionnels, le Centre d'investissement a conclu en 2013 un accord de cinq ans avec la Société financière internationale (SFI) du Groupe de la Banque mondiale pour soutenir les investissements du secteur privé. La FAO a également affermi sa collaboration avec l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) en préparant des orientations pratiques à l'usage des investisseurs pour une conduite professionnelle responsable le long des chaînes logistiques agricoles.

9. Depuis l'Évaluation, la FAO a progressé dans l'officialisation de sa relation avec le secteur privé⁵, conformément aux orientations données par les Membres dans la *Stratégie de la FAO en matière de partenariats avec le secteur privé*. En vue d'appuyer ce type de partenariats, le Centre d'investissement a amélioré la fourniture de conseils techniques afin de créer un environnement plus habitant pour les investissements du secteur privé au niveau des pays.

Défis et marche à suivre

10. La disponibilité des ressources demeure un défi à l'heure de reproduire à plus grande échelle la concrétisation de l'appui à l'investissement tel que recommandé par l'Évaluation. Cette reproduction à plus grande échelle ne sera possible que grâce à des ressources extrabudgétaires, par exemple par le biais de la mise en place d'un «Programme cadre» qui comprendrait un fonds fiduciaire multidonateurs. Les modalités pour l'accroissement des ressources humaines et la mise en place d'un tel programme sont en cours d'élaboration au sein de l'un des groupes de travail.

11. 11. La FAO continuera de s'atteler aux cinq recommandations en 2015. Il est prévu qu'une Stratégie de l'Organisation pour l'appui à l'investissement soit finalisée d'ici la fin de l'année 2015.

⁴ Dans le cadre de la célébration du 50^e anniversaire du Centre d'investissement en décembre 2014, la division a réalisé quelques vidéos qui mettent en lumière des collaborations importantes avec d'autres divisions. Ces vidéos sont disponibles à l'adresse: <http://www.fao.org/investment/newsandmeetings/news-clips/en/>.

⁵ Fonction essentielle 6: faciliter les partenariats dans les domaines de la sécurité alimentaire et de la nutrition, de l'agriculture et du développement rural, entre gouvernements, partenaires de développement, société civile et secteur privé.

Orientations souhaitées

12. Le Comité du Programme souhaitera peut-être prendre note des progrès dans la mise en œuvre des recommandations issues de l'Évaluation et exprimer ses vues sur le rapport relatif à la suite donnée.

Suite donnée à l'évaluation du rôle de la FAO en matière d'investissement pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle, l'agriculture et le développement rural

Tableau du relevé d'interventions de la Direction (RID)

Recommandations issues de l'Évaluation acceptées (a)	Mesures décidées dans la Réponse de la Direction (b)	Description des mesures prises ou raisons pour lesquelles elles ne l'ont pas été (c)	Notes RID (d) ⁶	Effets ou changements liés aux mesures prises (e)
<p>Recommandation 1 Élaborer une Stratégie de la FAO d'appui à l'investissement</p> <p>La FAO doit prendre la tête de la communauté internationale pour intégrer dans les investissements des objectifs de développement ayant trait à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, à l'agriculture et au développement rural. La stratégie doit identifier des paramètres liés aux objectifs du nouveau Cadre stratégique afin de motiver, orienter et informer les investisseurs pour les</p>	<p>1.1 Recenser les processus et instances stratégiques sur les investissements pour la sécurité alimentaire et la nutrition, l'agriculture et le développement rural aux niveaux régional et mondial.</p>	<p>1.1.1 Le Groupe de travail 1 (GT1), auquel il avait été demandé d'élaborer une Stratégie de la FAO d'appui à l'investissement, a recensé les instances et processus mondiaux et régionaux s'intéressant à la sécurité alimentaire et à la nutrition, à l'agriculture et au développement rural, et en a confirmé la pertinence en matière d'investissements.</p> <p>La FAO (co-) dirige plusieurs processus et instances ayant des effets sur les investissements dans la sécurité alimentaire et la nutrition, l'agriculture et le développement rural, tels que la deuxième Conférence internationale sur la nutrition (CIN2); les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts; l'Initiative en faveur de la croissance bleue; les Principes pour un investissement agricole responsable et –</p>	<p>4</p>	<p>1.1.1 Identification des instances mondiales et régionales pertinentes où engager un dialogue politique et où prôner la sécurité alimentaire et la nutrition, l'agriculture et le développement rural. Analyse en cours pour cibler spécifiquement les instances les plus susceptibles de bénéficier à l'appui de la FAO à l'investissement dans les domaines de la sécurité alimentaire et de la nutrition, de l'agriculture et du développement rural.</p>

⁶ **1 - Néant:** aucune mesure n'a été prise pour mettre en œuvre la Recommandation; **2 - Médiocre:** les projets et mesures destinés à mettre en œuvre la Recommandation se trouvent à un stade très précoce; **3 - Insuffisant:** la mise en œuvre de la Recommandation est inégale ou partielle; **4 - Acceptable:** des progrès ont été réalisés dans la mise en œuvre de la Recommandation; rien ne permet d'affirmer, pour le moment, que les mesures prises ont eu une incidence sur le résultat recherché; **5 - Satisfaisant:** la Recommandation a été intégralement mise en œuvre et on a commencé à constater des progrès en direction du résultat recherché; **6 – Excellent:** des éléments tangibles permettent d'affirmer que la Recommandation a contribué à se rapprocher du résultat recherché.

Recommandations issues de l'Évaluation acceptées (a)	Mesures décidées dans la Réponse de la Direction (b)	Description des mesures prises ou raisons pour lesquelles elles ne l'ont pas été (c)	Notes RID (d) ⁶	Effets ou changements liés aux mesures prises (e)
<p>associer à la réalisation des Objectifs stratégiques de la FAO, et établir des liens étroits avec les activités d'appui aux politiques menées par la FAO aux niveaux national et mondial pour que les avis et le soutien soient fournis sans discontinuité entre l'élaboration des politiques, la préparation des investissements et leur mise en œuvre. La FAO doit s'engager à prendre des mesures étroitement liées aux niveaux mondial, régional et national, afin d'augmenter le nombre et la qualité des investissements publics et privés alignés sur les stratégies multisectorielles établies sous l'impulsion des pays (y compris en appuyant le Cadre de programmation par pays de la FAO), et à développer les capacités nationales pour aligner concrètement tous les investissements (publics et privés) destinés à l'agriculture sur ces</p>		<p>par sa participation au Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) – l'investissement agricole responsable.</p> <p>En outre, la FAO participe ou contribue à d'autres instances et processus pertinents pour la sécurité alimentaire et la nutrition, l'agriculture et le développement rural, aux niveaux à la fois mondial et régional, tels que la «Nouvelle Vision pour l'agriculture» et le «Conseil du programme mondial sur la sécurité alimentaire et la nutrition» du Forum économique mondial; le Programme de développement de l'après 2015; le Programme intégré pour le développement de l'agriculture en Afrique (CAADP); et l'AgriBusiness Forum.</p>		
	<p>1.2 Élaborer un plan stratégique pour l'appui à l'investissement lié à la stratégie de la FAO pour l'assistance aux politiques, en indiquant les points d'entrée pour l'appui à l'investissement (notamment les cadres nationaux des priorités).</p>	<p>1.2.1 Le GT1 élabore une Stratégie d'appui à l'investissement par le biais d'une approche graduelle. Comme l'avait recommandé le Comité du Programme à sa session de mars 2013, il est attentif à ce que cette Stratégie d'appui à l'investissement rentre bien dans le cadre stratégique.</p> <p>1.2.2 La FAO œuvre pour influencer les programmes d'investissements au niveau national. Cependant, l'appui à la planification et à la programmation des investissements au niveau national n'a pas encore été totalement incorporé dans les cadres nationaux des priorités. La FAO va faire appel aux bureaux décentralisés pour les impliquer dans l'élaboration d'une Stratégie d'appui à l'investissement.</p>	4	<p>Stratégie étroitement liée au nouveau Cadre stratégique</p> <p>1.2.2 La deuxième phase des cadres nationaux des priorités, prévue pour 2015 pour une cinquantaine de pays, offrira une excellente occasion de diffuser les activités d'appui politique et d'appui à l'investissement dans les stratégies nationales. Un choix de pays prioritaires est actuellement en cours.</p>

Recommandations issues de l'Évaluation acceptées (a)	Mesures décidées dans la Réponse de la Direction (b)	Description des mesures prises ou raisons pour lesquelles elles ne l'ont pas été (c)	Notes RID (d) ⁶	Effets ou changements liés aux mesures prises (e)
stratégies nationales. Pour y parvenir, la FAO doit faire l'inventaire de ses capacités internes et préparer une stratégie pour combler les lacunes, par le recrutement, la formation ou les partenariats, de manière à fournir, en matière d'investissements, des services efficaces d'élaboration des politiques, de promotion et de facilitation.		1.2.3 Le Centre d'investissement (TCI) et l'équipe de soutien pour la politique et la gouvernance (qui dépend de l'ES) partagent les coûts d'un poste de rang supérieur pour se concentrer particulièrement sur les relations entre investissements et politiques. Une collaboration interdivisionnaire est notamment en marche en vue d'assurer une plus grande cohérence du lien entre investissements et politiques, et de veiller à ce que les politiques créent un environnement habilitant pour des investissements publics et privés efficaces. Les relations entre investissements et politiques sont prises en compte dans l'élaboration de la Stratégie.		1.2.3 La FAO étudie les possibilités de conseils politiques dans le contexte de programmes d'investissements dans une sélection de pays (comme la Tanzanie ou le Vietnam).
	1.2 Se concerter étroitement avec les institutions sises à Rome, les institutions financières internationales partenaires, et d'autres acteurs clés dans le domaine de l'investissement (organisations de producteurs, secteur privé, établissements de recherche et universitaires, fondations et organisations de la société civile).	1.3.1 Les principaux partenaires qui ont participé à la dernière édition des journées de l'investissement (Investment Days (la Banque mondiale, le FIDA, la BERD, la BAD, l'IFPRI) sont au fait du processus d'élaboration d'une stratégie. La FAO prévoit de se concerter avec les agences basées à Rome et les IFI tout au long des phases de rédaction du projet de Stratégie.	3	1.3.1. Au cours de l'édition 2014 des Investment Days, des discussions ont eu lieu au sujet des orientations futures et des perspectives pour l'appui de la FAO à l'investissement. Davantage de retombées sont attendues au deuxième trimestre 2015.
Recommandation 2 Renforcer des partenariats extérieurs pour orienter les investissements vers la sécurité alimentaire et	2.1 Évaluer des possibilités de partenariat spécifique avec le secteur privé, notamment en tenant compte des instances et comités appropriés encourageant	2.1.1 De nouveaux partenariats ont été noués, avec des partenaires des IFI à la fois nouveaux et historiques qui travaillent directement avec des acteurs du secteur privé (comme la BERD ou la SFI), ainsi qu'avec de nouveaux	4	2.1.1 L'évaluation des possibilités et le dialogue régulier avec les partenaires extérieurs se sont traduits par la diversification et l'expansion des partenariats de la FAO afin de couvrir de

Recommandations issues de l'Évaluation acceptées (a)	Mesures décidées dans la Réponse de la Direction (b)	Description des mesures prises ou raisons pour lesquelles elles ne l'ont pas été (c)	Notes RID (d) ⁶	Effets ou changements liés aux mesures prises (e)
<p>nutritionnelle, l'agriculture et le développement rural, en particulier avec les entreprises du secteur privé et les institutions financières internationales, afin de mettre à profit et de transposer à plus grande échelle les engagements pris par le secteur privé en faveur du développement aux fins de réaliser les objectifs pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle, l'agriculture et le développement rural. La FAO devrait participer plus activement à ces partenariats pour mettre à leur disposition les connaissances de l'Organisation et apprendre leurs nouvelles approches relatives aux techniques de partenariat multipartite; appuyer les plateformes régionales et nationales facilitant le dialogue concernant les investissements du secteur privé; aider les gouvernements nationaux à</p>	<p>le dialogue et la collaboration.</p>	<p>mécanismes de financement (par exemple le volet secteur privé du Programme mondial pour l'agriculture et la sécurité alimentaire). L'Organisation a également conclu de nouveaux accords de coopération avec des institutions de financement nationales et régionales en Asie centrale.</p> <p>Des instances de politiques publiques/privées proactives ont été créées en collaboration avec la BERD dans une sélection de pays (Égypte, Serbie et Ukraine) afin d'améliorer le climat d'investissement pour le secteur privé. Des instances régionales relatives à la sécurité alimentaire ont également été organisées et ont rassemblé des participants de haut niveau provenant du secteur privé de toute la région, autour des thèmes des investissements prioritaires.</p> <p>Par ailleurs, TCI a créé un groupe interne sur le secteur privé afin d'accélérer l'appui de la division aux investissements de celui-ci. Des possibilités initiales d'augmenter le niveau actuel de collaboration avec le secteur privé ont été identifiées. Le GT2 discute des propositions de ce groupe interne.</p>		<p>nouveaux domaines de travail et de nouvelles régions géographiques. Ces partenariats donnent lieu à une augmentation des activités menées avec des acteurs du secteur privé. De même, TCI a contribué de façon considérable à l'élaboration du Cadre stratégique révisé en s'assurant que l'investissement soit au cœur de la chaîne de résultats de chaque Objectif stratégique.</p> <p>KazAgro Marketing est un exemple de possibilité de partenariat qui s'est concrétisée en collaboration. Il s'agit d'une entreprise parapublique au Kazakhstan qui rentre en contact efficacement avec les investisseurs privés dans les secteurs agricole et agroalimentaire du pays.</p> <p>L'organisation d'instances réunissant les secteurs public et privé aux niveaux national et régional a aussi conduit à de bons résultats. En Ukraine, par exemple, la consultation des parties prenantes a entraîné le retrait des quotas à l'exportation. On estime que cela pourrait générer, pour le secteur céréalière, des investissements à hauteur d'un milliard de dollars É-U. Les réunions régionales qui se sont tenues à Istanbul et au Caire ont elles aussi permis d'amorcer de nouvelles activités au niveau national en collaboration avec des entreprises</p>

Recommandations issues de l'Évaluation acceptées (a)	Mesures décidées dans la Réponse de la Direction (b)	Description des mesures prises ou raisons pour lesquelles elles ne l'ont pas été (c)	Notes RID (d) ⁶	Effets ou changements liés aux mesures prises (e)
<p>améliorer l'environnement pour favoriser l'investissement privé, conformément aux objectifs fixés en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle, d'agriculture et de développement rural. La FAO doit établir des relations plus solides et plus stratégiques avec les institutions financières internationales, qui appuient ses objectifs mondiaux et les stratégies multisectorielles des pays; entreprendre un examen stratégique conjoint de ses partenariats avec chaque institution financière internationale; et tenir des discussions au sommet avec les Présidents des institutions financières internationales pour se mettre d'accord sur les modalités de collaboration des dix prochaines années, en vue de la réalisation d'objectifs communs dans les domaines de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, de l'agriculture et du</p>	<p>2.2 Accroître la participation de la FAO dans les principaux partenariats internationaux, nouveaux et émergents (mondiaux et régionaux).</p>	<p>2.2.1 La participation à des plateformes et à des instances régionales pour discuter de l'investissement du secteur privé a commencé. Une collaboration est en cours avec le Forum économique mondial et le Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) dans le cadre de l'initiative «Grow Africa»; avec le Conseil du programme mondial sur la sécurité alimentaire et la nutrition du Forum économique mondial; avec la Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural; ainsi qu'avec diverses alliances régionales pour la résilience (par exemple l'initiative de l'alliance mondiale pour la résilience; et l'alliance mondiale pour l'action en faveur de la résilience à la sécheresse et de la croissance). Œuvrant en étroite collaboration avec ses partenaires, TCI a codirigé les équipes spéciales dans le cadre de l'engagement renouvelé de la FAO dans la Corne de l'Afrique – où il a soutenu l'élaboration du Dispositif régional pour la résistance à la sécheresse et la viabilité de l'IGAD (IDDRSI) – et au Sahel (AGIR).</p> <p>En outre, la FAO continue d'apporter son soutien à des programmes régionaux tels que le CAADP.</p>	4	<p>agroalimentaires locales (par exemple en Égypte dans le secteur céréalière, et en Serbie dans celui de la viande et des produits laitiers).</p> <p>2.2.1 L'engagement dans les processus internationaux reste ponctuel et n'est pas encore systématique.</p> <p>Le soutien au CAADP continue d'être très précieux, notamment par le biais du renforcement des capacités pour la planification et la mise en œuvre des investissements, ainsi que pour l'élaboration des plans d'investissements agricoles nationaux.</p>

Recommandations issues de l'Évaluation acceptées (a)	Mesures décidées dans la Réponse de la Direction (b)	Description des mesures prises ou raisons pour lesquelles elles ne l'ont pas été (c)	Notes RID (d) ⁶	Effets ou changements liés aux mesures prises (e)
développement rural.	2.3 Examiner les accords existants avec les IFI partenaires et identifier les possibilités de mieux cibler, de renforcer et d'élargir les partenariats avec celles qui ont des liens privilégiés avec le secteur privé.	<p>2.3.1 En 2013-14, la FAO a engagé un dialogue avec la Banque mondiale, la BAD et la BASD pour examiner les accords existants et réfléchir à de nouvelles priorités ainsi qu'à une (ré-) orientation stratégique. À cause de réformes en cours au sein de ces organisations, en particulier à la Banque mondiale, les avancées se sont retrouvées au point mort et les discussions devraient reprendre en 2015. Dans le cas de la BAD, les discussions ont pris du retard essentiellement du fait du retour de son siège à Abidjan (Côte D'Ivoire), quittant Tunis. Les discussions reprendront début 2015 lors de la visite du vice-président de la BAD à la FAO.</p> <p>2.3.3 Les partenariats avec les IFI entretenant des liens privilégiés avec le secteur privé ont augmenté et se sont renforcés de façon significative ces deux dernières années. Dans le cas de la BERD, la collaboration a connu une évolution positive en 2013-14 avec une nette croissance des fonds engagés (à savoir presque le double par rapport à 2012). Cette expansion du travail conjoint s'est aussi faite sur le plan géographique, conduisant à une plus grande couverture des régions orientale et méridionale de la Méditerranée. En ce qui concerne la SFI, la collaboration a commencé en 2013 avec la signature d'un accord de coopération de cinq ans.</p>	5	<p>2.3.1 La FAO a continué d'améliorer son processus de planification avec les IFI partenaires, en particulier la Banque mondiale. Lors de la dernière programmation avec la Banque mondiale (dernier trimestre 2014), la FAO a identifié avec celle-ci de vastes activités pour lesquelles l'Organisation bénéficie d'un avantage comparatif et est le plus à même d'aider les pays membres.</p> <p>2.3.3 De nouvelles possibilités ont été identifiées avec la SFI et la BERD pour appuyer l'investissement du secteur privé dans les pays membres. Dans le cas de la BERD, un appui conjoint aux acteurs du secteur privé a entraîné un nouvel accroissement et une plus vaste couverture géographique. Cela s'est traduit par des augmentations significatives de la valeur des contrats et des semaines de travail.</p>
	2. 4. Examiner les possibilités d'établir des partenariats avec des universités, des établissements de	2.4.1 TCI a établi des partenariats avec des universités dans plusieurs pays pour adapter des supports pédagogiques relatifs à	4	2.4.1 De nouveaux partenariats sont en place dans une sélection de pays afin de soutenir l'apprentissage et de mieux

Recommandations issues de l'Évaluation acceptées (a)	Mesures décidées dans la Réponse de la Direction (b)	Description des mesures prises ou raisons pour lesquelles elles ne l'ont pas été (c)	Notes RID (d) ⁶	Effets ou changements liés aux mesures prises (e)
	formation et de recherche, ainsi que des fondations, pour améliorer les activités stratégiques en amont et les activités de renforcement des capacités et d'appui aux politiques.	<p>l'investissement, ainsi que pour reproduire à plus grande échelle la formation relative à l'investissement aux niveaux national et international (voir aussi la Recommandation 4) dans le cadre de plusieurs projets de fonds fiduciaires. Les exemples comprennent des partenariats pour l'incorporation des questions de changement climatique dans la planification des investissements avec la Chinese Agricultural University, pour des plans d'investissements nationaux avec plusieurs universités en République démocratique du Congo, et pour la gestion du cycle des projets avec le principal établissement de formation à l'administration publique du Bangladesh. D'autres collaborations avec des partenaires de renforcement des capacités sont en cours d'élaboration au Lesotho et en Mongolie.</p> <p>2.4.2 La FAO va identifier les possibilités et les priorités afin de bâtir de nouveaux partenariats – ainsi que de les maintenir et de les améliorer au fil du temps – avec une sélection d'universités, de centres d'apprentissage, d'établissements de formation et de fondations.</p>		renforcer les liens entre le monde universitaire et les décideurs dans le domaine de l'investissement. Des supports pédagogiques relatifs aux investissements prioritaires sont disponibles sous une forme adaptée aux spécificités des contextes nationaux. Dans ces pays, un nombre croissant de décideurs peuvent s'appuyer sur les orientations de bonnes pratiques internationales pour prendre des décisions relatives à l'investissement.
Recommandation 3 Renforcer les activités interdivisionnaires, en assurant l'unité d'action de la FAO, pour soutenir les investissements destinés	3.1 Clarifier et élaborer les fonctions essentielles (FE) liées à l'appui de la FAO aux politiques et à l'investissement, ainsi que leur application dans le Cadre stratégique et le nouveau PMT, et	3.1.1 L'investissement est présent dans quatre des sept FE du Cadre stratégique, à savoir: (i) la concertation politique (FE3); (ii) le renforcement des capacités et l'appui à l'investissement (FE4); (iii) l'utilisation des connaissances, des technologies et des bonnes	5	3.1.1 Les investissements sont principalement ancrés et réalisés par le biais de quatre des sept FE.

Recommandations issues de l'Évaluation acceptées (a)	Mesures décidées dans la Réponse de la Direction (b)	Description des mesures prises ou raisons pour lesquelles elles ne l'ont pas été (c)	Notes RID (d) ⁶	Effets ou changements liés aux mesures prises (e)
<p>à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, à l'agriculture et au développement rural. La FAO doit s'engager à soutenir l'investissement, en faire une priorité de l'Organisation et faire en sorte que toute l'Organisation y contribue. Elle doit intégrer de façon plus explicite l'appui à l'investissement parmi les fonctions essentielles, en le reliant clairement au soutien aux politiques. La FAO doit améliorer les mécanismes de planification interne des travaux, et éliminer les facteurs financiers et autres qui découragent le travail interdivisionnaire.</p>	<p>les associer à la Stratégie pour l'assistance de la FAO aux politiques en cours de développement.</p>	<p>pratiques (FE5); et (iv) les partenariats entre les gouvernements, les partenaires de développement, les organisations de la société civile et le secteur privé (FE6).</p> <p>3.1.2 Se référer au point 1.2.3 pour les liens avec la stratégie d'assistance politique.</p>		<p>3.1.2 Les liens avec les activités d'assistance de la FAO aux politiques sont dûment considérées (voir mesure 1.2.3 pour plus de précisions).</p>
	<p>3.2 Faire apparaître les FE liées aux politiques et à l'investissement dans les plans d'action pour la réalisation des Objectifs stratégiques (OS).</p>	<p>3.2.1 Le travail d'investissement de la Division a été aligné sur les produits et résultats des OS. Les produits et services relatifs à l'investissement pour des ressources de programme ordinaire ou de fonds fiduciaire dans les zones prioritaires ont eux aussi été intégrés.</p> <p>3.2.2 Le système de suivi axé sur les résultats de TCI a été mis à jour en 2014, afin de suivre ses activités et ses résultats. Ce système suit jusqu'à 1000 missions de terrain et activités administratives par an.</p>	5	<p>3.2.1 Peu à peu, TCI met en œuvre un certain nombre d'activités spécifiques définies dans les plans de travail, grâce au financement d'amorçage des OS ou aux ressources d'un fonds fiduciaire.</p> <p>3.2.2 Le système de suivi axé sur les résultats de TCI permet de répartir les activités des projets qu'il soutient sous les cinq OS. Par conséquent, ce système permet d'assurer un suivi systématique des contributions de TCI aux cinq OS, ainsi que des collaborations interdivisionnaires.</p>
	<p>3.3 Évaluer et appliquer des mesures d'incitation pour renforcer le travail interdivisionnaire d'appui à l'investissement.</p>	<p>3.3.1 Afin de faciliter les échanges avec les membres des GT tout au long du processus de mise en œuvre, un «espace de travail» a été installé sur l'Intranet de la FAO.</p> <p>3.3.2 Le GT3 examine les aspects techniques et les implications budgétaires susceptibles d'améliorer le travail interdivisionnaire. Voici</p>	4	<p>3.3.1 Cohérence, flux d'informations, appropriation du travail et prise de décisions dans chaque GT sont assurés.</p> <p>3.3.2 Outre la collaboration technique déjà existante avec d'autres divisions de la FAO, TCI coopère également par le biais</p>

Recommandations issues de l'Évaluation acceptées (a)	Mesures décidées dans la Réponse de la Direction (b)	Description des mesures prises ou raisons pour lesquelles elles ne l'ont pas été (c)	Notes RID (d) ⁶	Effets ou changements liés aux mesures prises (e)
		<p>les premières suggestions pour faire en sorte qu'un certain temps de travail du personnel technique soit alloué à l'appui à l'investissement: (a) mobiliser des ressources extrabudgétaires afin d'accroître les capacités et l'expertise au sein de TCI et des divisions techniques; (b) maintenir le dialogue avec les coordonnateurs des Objectifs stratégiques afin d'identifier ensemble des activités de collaboration; (c) s'assurer de l'adhésion de la direction des divisions techniques afin de permettre le détachement de certains employés à des activités de TCI. Entretemps, TCI a continué de collaborer avec d'autres divisions de la FAO et, dans certains cas, a intensifié des relations existantes.</p> <p>3.3.3 En 2013, 12 postes de chargés d'appui à l'investissement supplémentaires ont été décentralisés au niveau des bureaux régionaux, sous-régionaux et nationaux (soit un total de 21 postes de chargés d'appui à l'investissement). La fonction de chargé d'appui à l'investissement alloue 20 % du temps de travail au soutien des activités des bureaux décentralisés.</p> <p>3.3.4 La direction de TCI encourage ses employés à participer aux réseaux techniques mis en place par les départements pour les principales disciplines. À ce jour, 22 chargés de TCI participent aux 14 réseaux techniques de la FAO, en fonction de leur expertise technique.</p>		<p>de la mise en œuvre du cadre stratégique.</p> <p>3.3.3 La collaboration avec les bureaux décentralisés fait partie du modus operandi de TCI. L'affectation de chargés de TCI dans les régions a amélioré le dialogue, entraînant un partage des informations plus stratégique, notamment s'agissant de la préparation des missions menées par TCI.</p> <p>3.3.4 Il est trop tôt pour évaluer les effets des activités des réseaux techniques.</p>

Recommandations issues de l'Évaluation acceptées (a)	Mesures décidées dans la Réponse de la Direction (b)	Description des mesures prises ou raisons pour lesquelles elles ne l'ont pas été (c)	Notes RID (d) ⁶	Effets ou changements liés aux mesures prises (e)
<p>Recommandation 4 Intensifier les travaux sur le renforcement des capacités nationales sous tous les aspects du cycle des investissements destinés à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, à l'agriculture et au développement rural. Le renforcement des capacités est l'un des cinq principes de base de la programmation conjointe par pays des Nations Unies et une fonction essentielle de la FAO. Cependant, l'Organisation n'a pas pleinement réalisé son objectif de renforcement des capacités en vue de l'investissement, le programme ordinaire n'a pas été financé de manière appropriée et la base des compétences internes est insuffisante. De l'avis général, la FAO devrait élargir et mettre à niveau ses activités dans ce domaine, et s'occuper plus en amont du dialogue sur les politiques et</p>	<p>4.1 Élaborer une note stratégique relative au renforcement des capacités d'appui à l'investissement pour les pays membres (liée à la Recommandation 1).</p> <p>4.2 Allouer des ressources aux activités de renforcement des capacités d'appui à</p>	<p>4.1.1 La note stratégique de la FAO sur le renforcement des capacités pour l'investissement fera partie intégrante de la stratégie d'appui à l'investissement (voir Recommandation 1). À cet effet, la portée du travail de renforcement des capacités pour l'investissement sera alignée sur le travail global d'appui à l'investissement de la FAO.</p> <p>Le GT4 a examiné et commenté la portée du travail de renforcement des capacités pour l'investissement sous le dernier PMT, ainsi que les leçons tirées de sa mise en œuvre, afin de façonner la future stratégie de renforcement des capacités pour l'investissement. Le GT4 a initié une cartographie des activités en cours ou récemment terminées relatives au renforcement des capacités pour l'appui à l'investissement, en incluant les cinq OS. En vue de soutenir l'élaboration de modalités de bonnes pratiques pour la mise en œuvre, il a analysé les partenariats pour le renforcement des capacités, identifié les avantages et les contraintes, et examiné et commenté un éventail de cas concrets de partenariats divers actuellement en place, menés par différentes divisions, avec des partenaires du milieu universitaire, du secteur privé, ainsi que des organisations régionales et internationales.</p> <p>4.2.1 Cette mesure est traitée dans le cadre de la Recommandation 5 – Mesure 2: «Mobiliser et allouer des ressources pour appuyer le</p>	<p>4</p> <p>4</p>	<p>4.1.1 On assiste, au sein des différentes divisions, à l'émergence d'une perception commune des activités passées et des leçons qui peuvent en être tirées. Un consensus apparaît quant à la portée du travail de renforcement des capacités pour l'investissement dans le cadre stratégique actuel, et quant aux défis de sa mise en œuvre dans divers contextes thématiques et régionaux. Cela alimentera la note stratégique.</p> <p>4.2.1 La FAO propose de créer un «Programme cadre» pour ses besoins de mobilisation de ressources relatifs à l'appui</p>

Recommandations issues de l'Évaluation acceptées (a)	Mesures décidées dans la Réponse de la Direction (b)	Description des mesures prises ou raisons pour lesquelles elles ne l'ont pas été (c)	Notes RID (d) ⁶	Effets ou changements liés aux mesures prises (e)
<p>de la planification stratégique pour l'investissement, tout en renforçant le cadre institutionnel et les capacités techniques pour appuyer toutes les phases du cycle d'investissement. L'allocation des ressources doit être à la mesure de l'importance du renforcement des capacités pour l'appui à l'investissement. TCI doit renforcer la collaboration interne avec OEK. La FAO doit améliorer les compétences utiles dans TCI et d'autres unités de la FAO, étant entendu que TCI est la principale source d'appui au renforcement des capacités internes. TCI doit travailler tout spécialement en coopération avec les Représentants de la FAO et d'autres fonctionnaires des bureaux décentralisés (par exemple, les fonctionnaires détachés de TCI) pour améliorer leur familiarité avec le renforcement des capacités aux fins de</p>	<p>l'investissement en veillant à ce que les délais impartis au renforcement du cadre institutionnel soient suffisants dans les plans d'action pour la réalisation des OS.</p>	<p>renforcement de TCI, en créant notamment un Fonds fiduciaire multidonateurs».</p>		<p>à l'investissement. Le renforcement des capacités pour l'investissement sera un thème important auquel sera relié le «Programme cadre».</p>
	<p>4.3 Mettre sur pied et déployer des programmes de formation internes (répondant précisément aux besoins spécifiques des divisions techniques et des bureaux décentralisés), ainsi que des outils d'orientation complémentaires.</p>	<p>4.3.1 D'importants progrès ont été réalisés dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de formation interne de renforcement des capacités pour l'appui à l'investissement. La FAO prépare un support axé sur des études de cas afin d'accroître les compétences des dirigeants des bureaux décentralisés, en vue de rehausser la contribution de la FAO à la concertation politique au niveau national en matière d'investissements publics et privés dans l'agriculture (quatre études de cas de pays ont été mises au point pour des formations en ligne ou en tête à tête). Un projet de concept a été développé pour évaluer les besoins d'enseignement des employés de la FAO en lien avec l'appui à l'investissement.</p> <p>En outre, TCI apporte un soutien à une sélection de bureaux de pays de la FAO afin d'accroître leur capacité à mettre en œuvre plus efficacement les CPP en vertu du Programme ordinaire (soutien au Sri Lanka en 2014 par exemple).</p>	5	<p>4.3.1 Cette activité a nettement renforcé la collaboration avec d'autres divisions, notamment avec les ressources humaines. Le support axé sur les études de cas visant à accroître les compétences des dirigeants des bureaux décentralisés est désormais disponible sur FAOR Programme and Community.</p>

Recommandations issues de l'Évaluation acceptées (a)	Mesures décidées dans la Réponse de la Direction (b)	Description des mesures prises ou raisons pour lesquelles elles ne l'ont pas été (c)	Notes RID (d) ⁶	Effets ou changements liés aux mesures prises (e)
l'investissement, ainsi que leurs aptitudes dans ce domaine.				
<p>Recommandation 5 Élargir et renforcer le rôle de TCI dans le soutien aux investissements destinés à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, à l'agriculture et au développement rural. TCI reste un centre d'excellence mondial en ce qui concerne le soutien à l'investissement destiné à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, à l'agriculture et au développement rural et dispose de capacités dans les domaines des stratégies, des politiques et de l'exécution de projets. La FAO doit renforcer et élargir les capacités de TCI pour répondre à la demande croissante de services de soutien à l'investissement. TCI devrait élargir ses activités de base liées à l'appui à la conception et à l'exécution de projets, et diversifier ses services</p>	<p>5.1 Élaborer un plan de dotation en effectifs prévoyant un éventail des compétences favorable au développement (lié au plan de mise en œuvre du Plan stratégique proposé, cf. Recommandation 1).</p>	<p>5.1.1 Des plans de dotation en effectifs qui reflètent l'éventail des compétences nécessaires, tel que prévu, dépendront de la direction prise par la nouvelle Stratégie d'appui à l'investissement. Par conséquent, les besoins de dotation en effectifs ne seront pas finalisés avant la fin 2015.</p>	3	<p>5.1.1 Aucun effet à mentionner à l'heure actuelle.</p>
	<p>5.2 Mobiliser et allouer des ressources pour appuyer le renforcement de TCI, en créant notamment un Fonds fiduciaire multidonateurs.</p>	<p>5.2.1 La création d'un «Programme cadre» pour mobiliser les contributions volontaires est l'une des options envisagées. Ce programme comprendrait un Fonds fiduciaire multidonateurs, ainsi que d'autres fonds fiduciaires bilatéraux. Ces fonds seraient sans doute reliés à des activités d'investissement spécifiques en soutien à la nouvelle Stratégie d'entreprise d'appui à l'investissement.</p>	4	<p>5.2.1 Plaidoyer interne construit autour du besoin de mobiliser des ressources pour des services d'appui à l'investissement, et autour de la justification de ce besoin.</p>
	<p>5.3 Accroître les activités en amont consacrées aux politiques en vue de favoriser l'investissement, en concertation et en collaboration étroites avec l'équipe de la FAO chargée des politiques et d'autres divisions pertinentes.</p>	<p>5.3.1 Le GT1, chargé de l'élaboration d'une Stratégie de la FAO d'appui à l'investissement, s'occupe de cette mesure. Il est prévu que les activités menées en amont et les activités politiques soient partie intégrante de la Stratégie (pour plus de précisions, se reporter aux mesures prises en réponse à la Recommandation 1).</p>	4	<p>5.3.1 Voir le point 1.2.3.</p>

Recommandations issues de l'Évaluation acceptées (a)	Mesures décidées dans la Réponse de la Direction (b)	Description des mesures prises ou raisons pour lesquelles elles ne l'ont pas été (c)	Notes RID (d) ⁶	Effets ou changements liés aux mesures prises (e)
<p>d'appui à l'investissement en faveur de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, de l'agriculture et du développement rural et intensifier le soutien au travail en amont portant sur la planification et l'élaboration des politiques. Pour élargir l'appui à l'investissement offert par la FAO, il faut renforcer les capacités des divisions techniques et intensifier la collaboration à tous les échelons et dans tous les lieux d'affectation de l'Organisation. Les ressources nécessaires à l'application de cette recommandation seront obtenues en créant un fonds fiduciaire multidonateurs d'un montant estimé à environ 50-75 millions d'USD sur dix ans. La décentralisation du personnel de TCI devrait prendre la forme de détachements sélectifs sur le terrain en prenant pour seul critère l'efficacité.</p>				