



**GUIDE**  
pratique

sur la formulation du  
**Cadre de Programmation  
par Pays (CPP)**

Les appellations employées dans ces publications et la présentation des données qui y figurent n'impliquent, de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture, aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, ville ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières.

La FAO décline toute responsabilité pour les erreurs ou défauts dans les bases de données, les logiciels ou dans la documentation correspondante, pour l'entretien et l'évolution des programmes, ainsi que pour les dommages pouvant en résulter. La FAO décline également toute responsabilité quant à la mise à jour, les erreurs et omissions concernant les données. Les usagers sont cependant invités à signaler à la FAO d'éventuels défauts ou erreurs de ces programmes.

---

Tous droits réservés. La FAO encourage la reproduction et la diffusion des informations figurant dans ce produit d'information. Les utilisations à des fins non commerciales seront autorisées à titre gracieux sur demande. La reproduction pour la revente ou à d'autres fins commerciales, y compris à des fins didactiques, pourra être soumise à des frais. Les demandes d'autorisation de reproduction ou de diffusion de matériel dont les droits d'auteur sont détenus par la FAO et toute autre requête concernant les droits et les licences sont à adresser par courriel à l'adresse [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org) ou au:

Chef de la Sous-Division des politiques et de l'appui en matière de publications  
Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation  
FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie.

**Note:** Les liens hypertextes vers d'autres sites de l'Internet ne signifient nullement que l'Organisation approuve officiellement les opinions, idées, données ou produits qui y sont présentés, qu'elle en assume la responsabilité ou qu'elle garantit la validité des informations qui s'y trouvent. Leur seul objectif est d'indiquer où trouver un complément d'informations sur des thèmes apparentés.

---

# SOMMAIRE

---

<b>ABRÉVIATIONS</b>	<b>V</b>
<b>AVANT PROPOS</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>IX</b>
<b>I QU'EST-CE QU'UN CPP ?</b>	<b>12</b>
1.1 Définition du CPP	13
1.2 Adaptation de la préparation du CPP à la situation du pays	15
1.3 Principes du CPP	16
<b>II PROCESSUS DE FORMULATION DU CPP</b>	<b>20</b>
2.1 Le CPP et la programmation par pays	21
2.2 Cycle de formulation du CPP	22
<b>Phase 1 Démarrage</b>	<b>24</b>
Étape 1.1 Arrangements institutionnels	25
Étape 1.2 Note conceptuelle	26
<i>Validation de la note conceptuelle</i>	26
<b>Phase 2 Définition des priorités</b>	<b>28</b>
Étape 2.1 Analyse de situation	29
Étape 2.2 Évaluation des avantages comparatifs	31
Étape 2.3 Définition des interventions prioritaires de la FAO : la Matrice des priorités	32
<i>Validation des domaines prioritaires stratégiques du CPP</i>	33
<b>Phase 3 Programmation axée sur les résultats</b>	<b>36</b>
Étape 3.1 Building the CPF Results Matrix	38
Étape 3.2 Dispositifs de suivi et d'évaluation et de mise en œuvre	41
<i>Validation et approbation du CPP</i>	44
<b>III DESCRIPTION DU DOCUMENT CPP</b>	<b>46</b>
<b>IV RÔLES ET RESPONSABILITÉS</b>	<b>50</b>
<b>V GLOSSAIRE</b>	<b>54</b>

---

## **LISTE DES ENCADRÉS**

<b>Encadré 1</b>	Fonctions essentielles de la FAO	13
<b>Encadré 2</b>	Le CPP en bref	15
<b>Encadré 3</b>	Principes programmatiques communs des Nations Unies	17
<b>Encadré 4</b>	Choix de la portée de l'analyse de situation	30
<b>Encadré 5</b>	Cinq principes de la gestion axée sur les résultats	37
<b>Encadré 6</b>	Définition des résultats du CPP	37
<b>Encadré 7</b>	Mécanisme d'examen et d'élaboration de rapports - Bref aperçu	43
<b>Encadré 8</b>	Lignes de compte rendu du CPP	43

---

## **LISTE DES SCHÉMAS**

<b>Schéma 1</b>	Composantes de la programmation par pays de la FAO	21
<b>Schéma 2</b>	Évaluation des avantages comparatifs de la FAO	31

---

## **LISTE DES TABLEAUX - MODÈLES**

<b>Tableau 1</b>	Matrice des priorités du CPP – Modèle	33
<b>Tableau 2</b>	Matrice des résultats du CPP (partie A) – Modèle	39
<b>Tableau 3</b>	Matrice des résultats du CPP (partie B) – Modèle	39
<b>Tableau 4</b>	Cadre de suivi – Modèle	42
<b>Tableau 5</b>	Plan d'action du CPP – Modèle	42

---

# ABRÉVIATIONS

---

<b>AC</b>	Avantages Comparatifs
<b>ADG/RR</b>	Sous-Directeur Général/ Représentant Régional
<b>ANR</b>	Agence Non Résidente
<b>ASWAp</b>	Approche Sectorielle de l'Agriculture
<b>BP</b>	Bureau de Pays
<b>BR</b>	Bureau Régional
<b>BSR</b>	Bureau Sous-Régional
<b>CCA</b>	Bilan Commun de Pays
<b>CNPMT</b>	Cadre National sur les Priorités à Moyen Terme (rebaptisé CPP)
<b>CPI</b>	Comité Permanent Inter-Organisations
<b>CPP</b>	Cadre de Programmation par Pays
<b>CSR</b>	Coordonnateur Sous-Régional
<b>DCP</b>	Diagnostic commun conjoint de pays
<b>DSRP</b>	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
<b>EEI</b>	Évaluation Externe Indépendante
<b>EMD</b>	Équipe Multidisciplinaire
<b>EQC</b>	Examen Quadriennal Complet

<b>ETC</b>	Examen Triennal Complet
<b>GAR</b>	Gestion Axée sur les Résultats
<b>GRC</b>	Gestion des Risques de Catastrophe
<b>ODCNI</b>	Objectifs de Développement Convenus au Niveau International
<b>OMD</b>	Objectifs du Millénaire pour le Développement
<b>PAG</b>	Procédure d'Appel Global
<b>PAI</b>	Plan d'Action Immédiate
<b>PdA</b>	Plan d'Action pour la Gestion des Risques de Catastrophe
<b>PDDAA</b>	Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture Africaine
<b>PCT</b>	Programme de Coopération Technique
<b>PMT</b>	Plan à Moyen Terme
<b>PNI</b>	Plan National d'Investissement
<b>PNSA</b>	Programme National de Sécurité Alimentaire
<b>PNUAD</b>	Plan-cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
<b>PTB</b>	Programme de Travail et Budget
<b>PTP</b>	Plan de Travail par Pays
<b>RRC</b>	Réduction des Risques de Catastrophe
<b>UNCT</b>	Équipe de Pays des Nations Unies
<b>UNDG</b>	Groupe des Nations Unies pour le Développement

---

# AVANT PROPOS

En 2000, la communauté internationale a convenu d'*Objectifs du Millénaire pour le Développement* (OMD) dont la réalisation a été fixée à 2015. Les OMD, la *Déclaration de Paris sur l'Aide au Développement* de 2005 et le *Programme d'Action d'Accra* de 2008 ont redéfini le contexte des activités de la FAO.

Lors de ses Conférences de 2005, [2007](#), [2009](#) et [2011](#), la FAO a renouvelé son engagement sans réserve aux recommandations de l'*Examen Triennal/Quadriennal Complet (ETC et EQC) des activités opérationnelles* de l'Assemblée générale des Nations Unies visant à améliorer l'efficacité des activités d'aide au développement de l'ONU (ETC [2004](#), [2007](#) et EQC 2012)<sup>1</sup>. Ces recommandations et sa participation à l'initiative *Unis dans l'Action* ont placé l'Organisation face à de nouvelles opportunités et de nouveaux défis au niveau des pays, notamment en matière de définition des priorités, de mobilisation des ressources et d'identification de ses avantages comparatifs dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Après l'*Évaluation Externe Indépendante (EEI)* de la FAO et le *Plan d'Action Immédiate (PAI) pour le Renouveau de la FAO (2009-2011)* visant à opérationnaliser la mise en œuvre des recommandations de l'EEI, des réformes organisationnelles ont été mises en place afin de renforcer l'efficacité des bureaux décentralisés ainsi que la contribution de l'Organisation au développement des capacités des pays partenaires. La réforme de la FAO en cours met l'accent sur la gestion axée sur les résultats, une approche jugée apte à améliorer les méthodes de définition des priorités, de supervision et d'évaluation du travail accompli dans le but d'obtenir des résultats clairs et mesurables et, au final, de dispenser un service plus efficace. Dans ce contexte, la programmation stratégique au niveau des pays fait l'objet d'une attention renforcée.

Inspirée par l'EEI, l'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO menée en 2010 s'est intéressée plus particulièrement au Cadre National sur les Priorités à Moyen Terme (CNPMT). Les conclusions et les recommandations issues de l'Évaluation et la *Réponse de la Direction générale* (août 2010) ont été approuvés par les [104ème](#) et [108ème](#) sessions du Comité du programme de la FAO, qui a confirmé le rôle important du CNPMT et recommandé des méthodes pour continuer à en améliorer l'efficacité et l'impact.

L'Évaluation stratégique recommandait également de rebaptiser le CNPMT « Cadre de Programmation par Pays » (CPP) et d'incorporer intégralement la planification CPP à celle de l'organisation et à d'autres cadres de programmation au niveau des pays. Elle demandait également de mieux harmoniser et de synchroniser le CPP avec le cycle de planification des pays et le processus du Plan-cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD).

---

<sup>1</sup> Le prochain Examen complet devrait avoir lieu en 2012 car l'Assemblée Générale a décidé de passer à un cycle quadriennal (EQC).

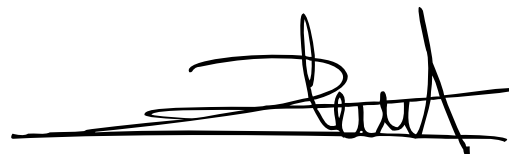
Jalon de la mise en œuvre de la réforme de la décentralisation de la FAO, le CPP jette les bases d'une approche plus intégrée et plus ascendante du processus de programmation de la FAO. Sa traduction en programmes de pays est étroitement liée à la mise en œuvre d'autres composantes de la réforme de la FAO, notamment les modalités de la programmation régionale et sous-régionale, l'introduction de la gestion axée sur les résultats, la structure et le fonctionnement des bureaux décentralisés, la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources et la décentralisation du Programme de Coopération Technique (PCT).

La qualité du CPP dépend de la possibilité d'accéder à des informations adéquates et à des ressources humaines et financières adaptées. Le renforcement des capacités constitue un aspect crucial de la formulation et de la mise en œuvre du CPP et fait partie intégrante de son processus.

Le présent Guide a pour but d'aider à mettre en œuvre la nouvelle politique et les nouveaux principes de la programmation par pays de la FAO. Il montre que le processus de formulation du CPP donne l'occasion d'améliorer l'efficacité des interventions de l'Organisation et leur cohérence avec les efforts qu'elle déploie pour concourir à la réalisation des objectifs d'aide au développement nationaux, sous-régionaux, régionaux et internationaux. Il souligne également la nature corporative du CPF ainsi que le rôle clé de chef de file dévolu aux bureaux nationaux FAO, notamment aux Représentants de la FAO, dans le processus de sa formulation et de sa mise en œuvre.

Ce document est le fruit d'un vaste processus de consultation auquel ont participé les unités du Siège et les bureaux décentralisés. Il s'est nourri des leçons tirées de l'expérience et du dévouement de nombreuses personnes, notamment les fonctionnaires des bureaux nationaux, sous-régionaux, régionaux et du Siège, ainsi que des apports de consultants internationaux, sans lesquels il n'aurait pas vu le jour.

Bien que sa préparation ait pris soin de tenir compte des multiples commentaires, idées et suggestions émis par diverses unités, une marge d'amélioration demeure. Il convient donc de le considérer comme un document vivant qui fera l'objet de révisions régulières.



Laurent Thomas  
Sous-Directeur Général  
Département de la Coopération Technique



---

# INTRODUCTION

Le Cadre de Programmation par Pays (CPP) s'appuie sur l'expérience accumulée depuis l'introduction du CNPMT en 2005, après la réforme de la décentralisation de la FAO et l'évolution de sa méthode de travail qui en a suivi. Il adopte une approche axée sur les résultats conforme aux principes de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et à l'obligation redditionnelle auxquels la FAO s'est engagée dans la foulée de la Déclaration de Paris et du Programme d'Action d'Accra.

Le CPP constitue une étape majeure du passage d'une approche axée sur les projets ad hoc régie par la demande à une approche axée sur les résultats régie par les besoins à long terme. Dans le cadre de cette nouvelle démarche, l'appui que la FAO apporte aux pays contribue à la réalisation d'objectifs nationaux stratégiques et de développement des capacités découlant de priorités convenues avec les gouvernements et la communauté du développement. Ces priorités sont conformes au mandat de la FAO tel que stipulé dans ses objectifs stratégiques, à ses priorités sous-régionales et régionales ainsi qu'aux priorités convenues par l'Équipe de pays des Nations Unies (UNCT) et les gouvernements dans le cadre du PNUAD ou d'exercices similaires.

Ce Guide a pour principal objet de mettre à la disposition de l'ensemble des praticiens et des partenaires participant à la formulation du CPP des approches pratiques et des outils facilitant la mise en œuvre de la nouvelle politique et des nouveaux principes de la programmation par pays. Il n'a pas de visée prescriptive. Sa conception laisse une ample marge de manœuvre aux responsables de la formulation pour déterminer la portée et l'approche les mieux adaptées à la situation du pays tout en garantissant le respect systématique de normes de qualité minimales. Cet outil de soutien ne se substitue pas au renforcement des capacités de tous les acteurs de la formulation du CPP, qui demeure une condition sine qua non de sa qualité.

Par souci de commodité, le Guide se compose de chapitres indépendants fournissant toutes les informations dont les utilisateurs sont susceptibles d'avoir besoin sur un sujet ou une étape spécifique du processus CPP. Le lecteur a également la possibilité d'accéder à des outils et des notes indicatives expliquant de manière détaillée comment conduire les étapes clé de l'analyse et de la programmation. Pour ce faire, il dispose de liens hypertexte dans les versions accessibles en ligne ou d'une boîte à outils adjointe dans les copies papier.

À ce jour, sept outils et cinq notes indicatives techniques ont été élaborés, à savoir :

Outils	Notes techniques
Outil 1 - Analyse des parties prenantes	<a href="#"><i>Cadre de Programmation par Pays – Intégration des questions de parité hommes-femmes</i></a> (FAO, 2010)
Outil 2 - Analyse des causes et des effets	<a href="#"><i>Capacity assessment methodology and tools, containing also an ultra-light checklist for NMTPE, UNDAF, and UN Joint Programmes</i></a> (FAO, 2010)
Outil 3 - Analyse des options et des avantages comparatifs	<a href="#"><i>Guidelines for addressing rural employment and decent work in the Country Programming Framework</i></a> (FAO, 2012)
Outil 4 - Définition de priorités	
Outil 5 - Formulation des résultats	<a href="#"><i>Guidance note on integrating food and nutrition security into country analysis and UNDAF</i></a> (UNDG, 2011)
Outil 6 - Suivi, évaluation et rapport	
Outil 7 - Mécanisme d'assurance qualité	<a href="#"><i>Guidelines on addressing statistical capacity in Country Programming Framework</i></a> (FAO, 2012)

Le présent Guide comprend les chapitres suivants. Le chapitre 1 définit le CPP, en décrit l'objet dans diverses situations nationales et en présente les principes qui soutiennent le CPP. Le chapitre 2 fournit une vue d'ensemble du processus de programmation par pays de la FAO et décrit les principales étapes du cycle de formulation d'un CPP ainsi que ses liens avec le processus de programmation du PNUAD. Le chapitre 3 donne une description annotée d'un document CPP et indique les annexes obligatoires ou recommandées. Le chapitre 4 définit les rôles et les responsabilités des unités de la FAO à tous les niveaux de l'Organisation en matière de formulation d'un CPP. Le chapitre 5 fournit le glossaire des termes utilisés.

Des informations complémentaires, des outils méthodologiques et des exemples de processus CPP sont disponibles à l'adresse <http://intranet.fao.org/cpf/en/>.



---

# I. QU'EST-CE QU'UN CPP ?

---

1.1 Définition du CPP

---

1.2 Adaptation de la préparation du CPP à la situation du pays

---

1.3 Principes du CPP

## 1.1. Définition du CPP

Tous les pays bénéficiant de l'appui de la FAO doivent disposer d'un Cadre de Programmation par Pays (CPP), quel que soit le statut de la représentation de la FAO. Les représentants de la FAO doivent soumettre les éventuelles exceptions à l'ADG/RR, qui évalue les motifs de la demande.

Le processus de programmation par pays de la FAO comporte trois piliers principaux : i) les priorités nationales définies par le gouvernement : elles fixent les objectifs nationaux du développement en matière d'agriculture<sup>2</sup>, de sécurité alimentaire et de développement rural et constituent les conditions préalables obligées de la préparation d'un CPP ; (ii) le CPP et (iii) le Plan de Travail par Pays (PTP) de la FAO décrivant les modalités de réalisation des résultats stipulés dans le CPP au cours d'un exercice biennal donné. Le CPP constitue donc le lien stratégique entre les objectifs de développement du pays, le *Cadre stratégique de la FAO* et le *Plan à Moyen Terme* (PMT).

**Pilier du processus de programmation par pays**

La FAO se sert du CPP pour définir les interventions à mener à moyen terme afin d'apporter à ses pays membres l'assistance dont ils ont besoin pour atteindre des objectifs nationaux de développement conformes au cadre stratégique et aux priorités régionales de l'Organisation, aux OMD et à d'autres Objectifs de Développement Convenus au Niveau International (ODCNI).

**Réponse à moyen terme de la FAO aux besoins en assistance**

Le CPP définit les priorités de la collaboration entre la FAO et les gouvernements ainsi que les résultats à atteindre à moyen terme (4-5 ans, avec alignement sur les cycles de planification nationaux) pour soutenir les objectifs nationaux de développement en matière d'agriculture, de développement rural et de sécurité alimentaire stipulés dans les plans de développement nationaux tels que le Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté (DSRP), le Pacte du Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture Africaine (PDDAA), les stratégies nationales de sécurité alimentaire, les stratégies agricoles nationales, etc. Il définit les domaines prioritaires devant bénéficier d'un renforcement des capacités visant la pérennité dans trois dimensions : organisationnelle, individuelle, environnement favorable.

### Encadré 1: Fonctions essentielles de la FAO

- Suivi et évaluation des perspectives à moyen et long terme
- Élaboration d'instruments et de normes internationaux
- Options et conseils en matière de politiques et de stratégies
- Assistance technique pour promouvoir le transfert de technologies et le renforcement des capacités
- Plaidoyer et communication
- Interdisciplinarité et innovation
- Partenariats et alliances
- Gestion des informations et des connaissances

**Outil de définition des priorités et des résultats de l'assistance de la FAO**

<sup>2</sup> Dans le présent document, le terme agriculture renvoie aux activités en rapport avec les sous-secteurs de la culture, de l'élevage, de la pêche, de l'aquaculture et de la foresterie.

Le CPP décrit également les types d'interventions/produits requis pour parvenir aux effets et considère les fonctions essentielles de la FAO comme les moyens d'action fondamentaux que l'Organisation doit employer dans les domaines relevant de son mandat et compte tenu de ses avantages comparatifs.

Le CPP adopte une approche axée sur les résultats fondée sur les avantages comparatifs de la FAO. La Matrice des résultats autour de laquelle il s'articule rend compte de sa dimension gestion. Pour suivre la réalisation des résultats convenus, elle fait appel à des indicateurs de performance, des données de référence et des objectifs.

**Outil de gestion**

L'efficacité, la coordination et la cohérence des programmes au niveau des pays dépendent d'un financement pluriannuel adéquat, prévisible et mobilisé au moment opportun. Le CPP contribue à en améliorer la prévisibilité grâce à une utilisation plus stratégique et plus intégrée des fonds budgétaires normaux des programmes, à un meilleur alignement des ressources extra budgétaires sur les priorités nationales et organisationnelles et à des approches novatrices de la mobilisation de fonds (par exemple, recours au mécanisme « Unis dans l'action », création de « One UN Funds » pour financer des programmes communs et autres initiatives de financement sectoriel). Le rôle du CPP dans la mobilisation des ressources est détaillé dans la Stratégie de Mobilisation des Ressources de la FAO et dans le Guide Pratique de la Mobilisation des Ressources.

**Outil de mobilisation des ressources**

Au niveau des pays, le CPP contribue au processus de programmation commun comme suit: i) l'analyse de la situation et l'examen des politiques nationales pertinentes concourent aux évaluations des besoins menés par l'ONU (telles que les Bilans Communs de Pays, CCA) dans les domaines de l'agriculture, du développement rural, de la sécurité alimentaire et autres relevant du mandat de la FAO; ii) les domaines prioritaires, guidant la recherche de partenaires de la FAO, contribuent à la définition des priorités du PNUAD ; iii) la Matrice de résultats du CPP est harmonisée avec celle du PNUAD ; iv) appui à l'identification et à l'élaboration de programmes communs des Nations Unies.

**Contribution au processus PNUAD**

Le CPP facilite le dialogue avec les gouvernements, les partenaires externes du développement et les autres parties prenantes nationales, dont il respecte les rôles et les responsabilités, dans le but d'atteindre des objectifs définis en commun. Il sensibilise au mandat de la FAO, décrit la capacité de l'Organisation à dispenser une aide humanitaire et au développement et convainc d'en soutenir le travail.

**Outil de dialogue et de plaidoyer**

Les processus de formulation et de mise en œuvre du CPP favorisent également le renforcement des partenariats avec les gouvernements, les parties prenantes nationales, les partenaires externes et les organisations du système de l'ONU au niveau des pays. Ils mettent l'accent sur le rôle de catalyseur de la FAO dans le renforcement de capacités pérennes dans les secteurs de l'agriculture, de la sécurité alimentaire et du développement rural.

**Outil de partenariat**

## Encadré 2. Le CPP en bref

Le CPP répond à une série de questions que la plupart des Représentants jugeraient fondamentales pour définir la présence de l'Organisation dans un pays partenaire quel qu'il soit :

- À quels problèmes majeurs le pays est-il confronté dans le secteur agricole et dans les autres domaines relevant du mandat de la FAO ?
- Qui fait quoi pour résoudre ces problèmes et aider le pays à atteindre les objectifs de développement relevant du mandat de la FAO ?
- Quels sont les avantages comparatifs de la FAO dans le pays ? Quelle valeur ajoutée les activités de la FAO ont-elles apportées dans ce contexte ?
- Sur quels domaines la FAO devrait-elle focaliser ses activités au cours des quatre à cinq années à venir compte tenu des actions d'autres partenaires du développement dans le pays ?
- Quels résultats à moyen terme la FAO attend-elle de ses interventions ?
- Comment mobiliser des fonds pour soutenir ces activités ?
- Comment appliquer les principes de la gestion axée sur les résultats au suivi des interventions de la FAO au niveau des pays ?

## 1.2. Adaptation de la préparation du CPP à la situation du pays

Cette section décrit les scénarios susceptibles d'influer sur le processus, la portée et la nature du CPP.

En l'absence de Représentant Résident et de Bureau de Pays, on pourra privilégier une version allégée du CPP et limiter la programmation à la participation de la FAO au processus de formulation du PNUAD, dans la mesure où les activités en cours/planifiées de l'Organisation dans le pays y figurent.

**Pays sans représentation**

*Scénario 1.* Le gouvernement manque peut-être d'informations sur le CPP et ses avantages concernant l'assistance que la FAO peut apporter au pays. Si nécessaire, le Représentant de la FAO ou le Coordonnateur Sous-Régional (CSR), éventuellement avec le concours du représentant permanent de la FAO dans le pays, explique le nouveau *modus operandi* et le nouveau modèle stratégique de l'Organisation, notamment les avantages du CPP.

**Pays ne désirant pas formuler de CPP**

*Scénario 2.* Le gouvernement ne souhaite pas engager de processus de planification distincts avec chacun de ses partenaires du développement. Dans ce cas, il convient d'envisager d'intégrer le processus de formulation du CPP aux mécanismes de planification existants, par exemple au Pacte du PDDAA, aux processus de programmation « Un Seul ONU » et aux DSRP. Un document CPP devra encore être préparé, pour l'usage interne de la FAO, en s'appuyant sur les résultats obtenus au cours de ce processus.

*Scénario 1 : Réponse d'urgence.* Si le pays doit faire face à une crise immédiate, les interventions d'urgence de courte durée de la FAO font partie intégrante du Plan de Travail par Pays. La réponse de la FAO se centrera alors sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle ainsi que sur la restauration des moyens d'existence. L'Organisation procédera à des évaluations, participera aux appels de l'ONU, mettra en œuvre les programmes et les projets pertinents et deviendra chef de file de l'approche cluster ou lui apportera son appui.

**Pays fréquemment victimes de catastrophes**

Les actions relatives à la prévention et à la transition à mener ultérieurement devront figurer dans le CPP. Dans ces situations, il sera possible d'entamer la formulation du CPP unilatéralement si le gouvernement ne dispose pas des ressources ou des capacités nécessaires pour s'en charger. Le CPP pourra ainsi prendre la forme d'un plan stratégique de réhabilitation, en harmonie avec les politiques et les programmes du gouvernement et axé sur les résultats en termes de secours et de reconstruction.

*Scénario 2 : Réduction/gestion des risques de catastrophe.* Le pays s'efforce de se prémunir contre des catastrophes et des menaces (par exemple, catastrophes naturelles, ravageurs et maladies animales, changement climatique, incendies de forêt, chocs économiques et urgences complexes). Dans ce scénario, il pourra souhaiter privilégier la réduction de la vulnérabilité et le renforcement de la résilience des systèmes et des moyens d'existence agricoles aux menaces et aux urgences afin de protéger et de renforcer la sécurité alimentaire et nutritionnelle des agriculteurs, des pêcheurs, des pasteurs et des habitants des forêts. La FAO apporte son appui au renforcement des institutions et de la gouvernance en matière de Réduction et de Gestion des Risques de Catastrophe (RRC/GRC), à l'information et à l'alerte rapide, à la préparation à une réponse et à un redressement efficaces ainsi qu'à l'adoption de politiques, de technologies, d'approches et de pratiques qui augmentent la résilience. Le cas échéant, le CPP devra donc incorporer des résultats à moyen terme importants en matière de RRC/GRC pour prendre convenablement en compte les priorités du gouvernement.

## 1.3. Principes du CPP

La formulation du CPP est codirigée par le Bureau de pays de la FAO<sup>3</sup> et par le partenaire national désigné par le gouvernement.

**Leadership**

Le CPP appartient conjointement au gouvernement et à la FAO, avec une forte participation des parties prenantes nationales concernées, notamment le secteur privé et la société civile. Le document doit être approuvé par le gouvernement. Dans les situations d'urgences complexes où la FAO s'efforce de résoudre des problèmes humanitaires sensibles concernant des bénéficiaires que le gouvernement ne contrôle pas, l'approbation de ce dernier ne sera pas nécessairement obligatoire afin d'assurer l'indépendance opérationnelle de l'Organisation stipulée dans les [Principes humanitaires](#).

**Propriété**

<sup>3</sup>. Ce rôle est joué par le CSR dans les pays sans représentant accrédité de la FAO. En l'absence de Bureau Sous-Régional (BSR), il est joué par l'ADG/RR.



Le CPP manifeste l'engagement de la FAO à concourir aux efforts du gouvernement pour réaliser les objectifs du développement et mettre en œuvre les ODCNI/OMD, sous réserve de l'existence de ressources adéquates. En approuvant ce document, le gouvernement s'engage à son tour à collaborer à la mobilisation des ressources, à lui apporter son soutien et à mettre en œuvre le CPP.

**Engagement et responsabilité mutuels**

Le CPP est régi par les besoins du pays et les priorités mondiales du développement dans les domaines de l'agriculture (comprenant la pêche et la foresterie), de la sécurité alimentaire, du développement des ressources naturelles (dont changement climatique) et du développement rural. Il s'inspire du Cadre stratégique et des Priorités Régionales de la FAO ainsi que de l'Agenda Commun de l'ONU au niveau du pays et adhère aux Principes Programmatiques Communs des Nations Unies. Le cycle de programmation du CPP est aligné sur la planification nationale et le cycle du PNUAD.

**Alignement**

### Encadré 3. Principes Programmatiques Communs des Nations Unies

#### Principes de l'ONU

#### Pertinence pour la FAO et engagement de l'Organisation

Égalité entre les sexes

L'égalité entre les sexes est au cœur du mandat de la FAO, à savoir réaliser la sécurité alimentaire pour tous grâce à l'augmentation des niveaux nutritionnels, à l'amélioration de la productivité agricole, à la gestion des ressources naturelles et à l'amélioration de la qualité de vie des populations rurales. C'est la raison pour laquelle le cadre stratégique de la FAO en fait l'un des objectifs majeurs de l'Organisation. La FAO ne pourra atteindre ses buts que si elle s'efforce simultanément de faire progresser l'égalité entre les sexes et d'apporter son appui au rôle des femmes dans l'agriculture. Pour respecter son mandat, elle intégrera l'égalité entre les sexes à toutes les facettes de ses interventions. Elle veillera à ce que ses travaux de recherche, son travail d'élaboration de biens publics normatifs, ses politiques, ses programmes de pays, ses projets et ses interventions techniques tiennent compte de l'égalité entre les sexes et prêtent attention aux impacts différents qu'ils exercent sur les hommes et les femmes. Faire avancer l'égalité entre les sexes augmentera l'impact de ses interventions et contribuera à atteindre le but global de l'ONU du respect des droits humains et justice sociale.

Viabilité environnementale

La FAO appuie la mise en œuvre des principales conventions environnementales : Convention-cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC), Convention des Nations Unies sur la Biodiversité (CNUBD) et Convention des Nations Unies sur la Lutte contre la Désertification (CNUCLD).

Renforcement des capacités

Le renforcement des capacités joue un rôle fondamental car, de par son mandat, la FAO est tenue d'apporter son soutien aux processus élaborés et dirigés par les pays pour renforcer les capacités dans trois dimensions : organisations, individus et environnement porteur. Cette démarche globale qui vise à préserver les capacités, techniques et non techniques, au fil du temps fait appel à des approches participatives impliquant de multiples parties prenantes. Elle est décrite dans le document [Stratégie de la FAO en matière de renforcement des capacités](#), approuvé récemment.

Approche fondée sur les droits de l'homme

L'approche [Droit à l'alimentation](#) et la promotion du droit à un travail décent pour les populations rurales, notamment dans l'agriculture, constituent des préoccupations clés de l'Organisation.

Gestion Axée sur les Résultats

Le Plan d'Action Immédiate (PAI) comprend des réformes liées à l'introduction de la gestion axée sur les résultats à la FAO, notamment l'amélioration de la gestion et du développement des ressources humaines, l'alignement des objectifs individuels et organisationnels et un nouveau cadre stratégique. Ce dernier fixe les buts globaux des Membres de la FAO et définit des indicateurs permettant de mesurer les progrès accomplis vers leur réalisation.

Le CPP s'efforce d'identifier et de susciter des synergies, des complémentarités et des partenariats avec des partenaires nationaux et internationaux de l'humanitaire et du développement, dans l'esprit de la [Déclaration de Paris](#) et du [Programme d'Action d'Accra](#) ainsi que des recommandations du [Comité Permanent Inter-Organisations](#) (CPI) sur le renforcement de la coordination de l'aide humanitaire et de l'efficacité de l'aide.

**Complémentarité et synergie**

Le CPP est un outil flexible qui tient compte de la situation des pays et peut s'adapter à l'évolution du contexte, avec l'accord du gouvernement. La flexibilité est particulièrement importante dans le cadre de la réponse d'urgence à une crise imprévue.

**Flexibilité**

Le CPP se limite à un nombre restreint de priorités nationales reflétant l'importance que le gouvernement accorde aux domaines relevant du mandat de la FAO, dans lesquels elle est particulièrement bien armée pour agir et possède des avantages comparatifs démontrables par rapport à d'autres partenaires du développement.

**Nature stratégique**

Le CPP identifie les ressources nécessaires à sa mise en œuvre, les fonds probablement disponibles et l'écart financier, c'est-à-dire l'objectif de mobilisation des ressources. Outre le concours escompté des ressources propres de la FAO, il convient de poser des hypothèses réalistes quant aux fonds à attendre des budgets nationaux, de l'investissement public ou privé, de l'aide bilatérale ou d'autres sources de financement.

**Faisabilité financière**



### Alignement du CPP sur le processus PNUAD

Le CPP permet d'améliorer la contribution de la FAO aux processus programmatiques des Nations Unies. En sa qualité de membre actif de l'Équipe de pays des Nations Unies (UNCT), l'Organisation interagit fréquemment avec d'autres entités de l'ONU au niveau des pays. Ce contact est encouragé à la fois par l'Assemblée générale des Nations Unies et par la Conférence de la FAO. C'est dans ce cadre que la FAO poursuit des objectifs communs et partage des approches et des modalités communes avec les autres composantes du système de l'ONU et pour cette raison qu'elle applique les cinq Principes Programmatiques convenus par le Groupe des Nations Unies pour le Développement (UNDG).

La FAO interagit avec les autres membres de l'UNCT au sein de plusieurs processus susceptibles d'avoir un rapport avec le CPP :

- Le Bilan Commun de Pays (CCA), le cas échéant ;
- Le PNUAD ;
- L'initiative « Unis dans l'action » lancée dans quelques pays pilotes pour déterminer les modalités d'une collaboration plus efficace et plus cohérente entre les organisations de l'ONU ;
- Les programmes menés conjointement avec des organisations de l'ONU pour atteindre des objectifs communs ;
- Plusieurs initiatives communes de plaidoyer.

Il convient d'aligner le but et l'intention stratégiques, les procédures et, dans la mesure du possible, le cycle programmatique du CPP sur ceux du PNUAD et le cycle programmatique du PNUAD sur celui du pays. Cela ne signifie pas que les calendriers de préparation du CPP et du PNUAD doivent être identiques. En revanche, ils doivent être compatibles et cohérents afin que la FAO puisse participer utilement au processus PNUAD et partager des objectifs avec lui tout en poursuivant ses propres objectifs programmatiques.

La note indicative [Guidance note on integrating food and nutrition security into country analysis and UNDAF](#) donne l'exemple d'une approche globale de l'alignement du CPP sur le processus PNUAD, fournit aux Équipes de pays des Nations Unies des orientations en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle et optimise les synergies entre la FAO et les autres membres de l'UNCT en fonction de leurs avantages comparatifs respectifs.



---

# II. PROCESSUS DE FORMULATION DU CPP

---

2.1 Le CPP et la programmation par pays

2.2 Cycle de formulation du CPP

---

## 2.1. Le CPP et la programmation par pays

L'*Évaluation Stratégique de la Programmation par Pays de la FAO* recommandait d'intégrer la programmation par pays de la FAO à l'approche GAR préconisée par le nouveau cadre stratégique afin d'avoir, dans la mesure possible, un cadre unifié de programmation, de rapport et de responsabilité dans chaque pays. Dans ce contexte, le CPP a été reconnu comme ayant un rôle clef dans la programmation de la FAO, avec deux autres éléments à savoir la définition des priorités nationales (relevant de la responsabilité des gouvernements) et le Plan de Travail par Pays (PTP), qui opérationnalise le CPP au cours d'un exercice biennal donné (schéma 1).

Schéma 1. Composantes de la programmation par pays de la FAO



Le CPP s'ancre dans des processus de définition des priorités du développement pour le secteur agricole et ses sous-secteurs par les gouvernements et les parties prenantes nationales, en concertation avec les partenaires au développement. Cette démarche respecte la résolution [59/250](#) de l'Assemblée générale des Nations Unies relative à l'ETC, qui stipule que les gouvernements seront les principaux responsables du développement de leur pays et de l'identification de priorités en la matière. La FAO s'engage à concourir à la réalisation des objectifs fixés par les pays conformément à son mandat et à son cadre stratégique.

En général, les pays membres définissent leurs priorités de développement au sein de plans de développement nationaux, de stratégies sectorielles et sous-sectorielles, de politiques sectorielles, de stratégies de réduction de la pauvreté ainsi que de stratégies et de programmes de sécurité alimentaire. Ces priorités sont reprises dans les plans stratégiques du secteur agricole, les Approches Sectorielles de l'Agriculture (ASWAp), le Pacte du PDDAA, les Plans Nationaux d'Investissement (PNI), les Programmes Nationaux de Sécurité Alimentaire (PNSA), etc. Si un pays n'a pas formulé l'un des instruments ou des programmes de définition des priorités ci-dessus, le représentant de la FAO doit sensibiliser le gouvernement à la nécessité de le faire et proposer de l'aider à renforcer ses capacités pour l'élaboration de politiques soit en apportant son appui aux capacités nationales en formulation de stratégies et de politiques, soit en facilitant l'introduction d'instruments tels que les PNSA.

### Définition des priorités des pays

La FAO apporte un' assistance technique et politique ainsi qu'un appui au renforcement des capacités nationales à atteindre les priorités nationales. De ce fait, le CPP définit les escomptés et viables à atteindre par la FAO dans le contexte des objectifs de développement prioritaires fixés par les pays. Ces résultats établissent un lien stratégique entre les buts de développement des pays, le cadre stratégique de la FAO et le PMT et décrivent la contribution de la FAO au processus de programmation par pays des Nations Unies.

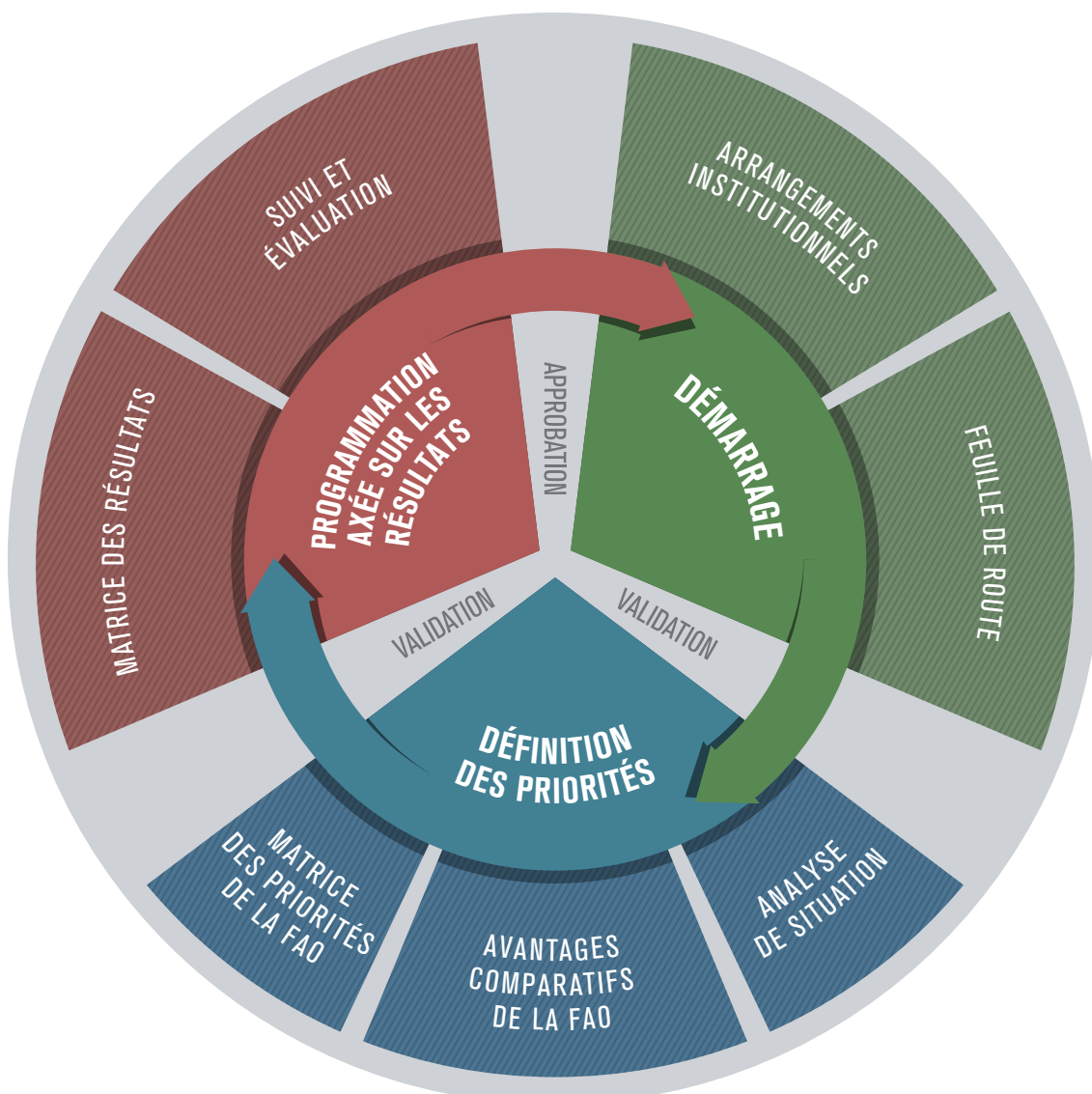
### Cadre de Programmation par Pays

Le PTP biennal constitue le lien opérationnel entre les cadres de planification stratégique et opérationnelle de la FAO et la programmation par pays de l'Organisation. Il définit également la manière dont les résultats du CPP seront atteints à court terme. Il couvre la totalité des actions menées par la FAO dans et avec un pays au cours d'un exercice biennal spécifique. Sa portée peut dépasser les résultats attendus de la FAO exprimés dans le PNUAD. Aligné sur le cycle biennal du PTB, c'est sur le PTP que reposent l'obligation redditionnelle à court terme, le suivi et l'établissement de rapports sur le travail mené par la FAO à l'appui des priorités nationales.

**Plan de Travail  
par Pays**

## 2.2. Cycle de formulation du CPP

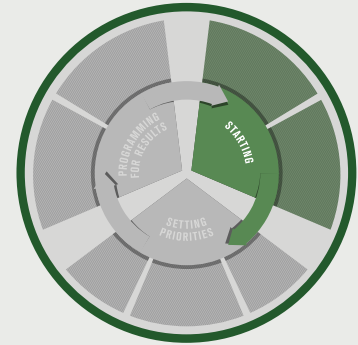
Le processus de formulation du CPP comporte diverses activités qu'il est possible de regrouper en trois phases principales, illustrées ci-dessous : 1) Démarrage ; 2) Définition des priorités ; 3) Programmation axée sur les résultats.





---

## PHASE 1. DÉMARRAGE




Le démarrage de la formulation d'un CPP se caractérise par la conduite d'activités préparatoires après que le gouvernement et la FAO aient convenu de se lancer dans le processus soit pour la première fois, soit pour un nouveau cycle. Il est important que, dès le lancement, le processus CPP soit en harmonie avec le cycle de planification nationale et le cycle de programmation des Nations Unies. Si le lancement du CPP intervient alors qu'un PNUAD est déjà en cours, le représentant de la FAO doit s'assurer que sa formulation part du processus existant et n'entre pas en contradiction avec le travail de la FAO au sein de l'UNCT.




## Étape 1.1. Arrangements institutionnels

La FAO et le gouvernement s'accordent pour le lancement de la préparation du CPP. Une demande formelle du gouvernement est nécessaire seulement si un Fonds du PCT (TCP-Facility) est requis pour formuler le CPP. En général passé entre la FAO et le ministère de l'Agriculture ou un autre ministère concerné, l'accord est suivi d'une décision conjointe sur les arrangements institutionnels, qui définissent les rôles et les responsabilités des divers acteurs ainsi que la participation des parties prenantes nationales à la formulation du CPP.

QUOI ?	COMMENT ?	QUI ?
<p><b>1. Le gouvernement et la FAO conviennent de lancer le processus CPP</b></p>	<p>S'il s'agit d'un premier CPP, la FAO informe ses partenaires au gouvernement, les sensibilise à la valeur ajoutée de cet outil et convient avec eux de lancer le processus de formulation.</p> <p>S'il s'agit d'un nouveau cycle CPP, il faut en convenir pendant la dernière année du cycle précédent, après l'autoévaluation finale de la mise en œuvre du CPP.</p> <p>Une fois le gouvernement d'accord, la FAO informe d'autres partenaires nationaux et internationaux du démarrage du processus et de la participation attendue de chacun d'entre eux. Un atelier initial peut donner l'occasion de commencer à impliquer les parties prenantes concernées.</p>	<p>Représentant de la FAO ou, dans le cas d'une Agence Non Résidente (ANR), le fonctionnaire désigné par l'ADG/RR. L'Adjoint du Représentant FAO en charge du programme ou, le cas échéant, le Coordonnateur des urgences pourra jouer ce rôle.</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-top: 10px;">  Le processus CPP commence de préférence quand le gouvernement entame la préparation du nouveau cycle de planification ou d'autres processus programmatiques nationaux (DSRP, PACTE, NIP, etc.), ou quand l'ONU démarre le processus CCA/PNUAD.         </div>
<p><b>2. Mobilisation des ressources financières nécessaires à la formulation du CPP</b></p>	<p>Le financement peut être levé dans le cadre du Fonds du PCT, sous réserve de l'accord du gouvernement (voir le <a href="#">Manuel du Programme de coopération technique</a>). Il convient aussi d'envisager d'autres options s'il en existe.</p> <p>Le financement peut servir, entre autre, pour i) le recrutement d'experts nationaux et internationaux, ii) l'appui technique de la FAO (par exemple, frais de déplacement), iii) les lettres d'accord (ou dispositifs similaires) visant à couvrir les coûts de l'organisation de réunions/ateliers consultatifs.</p>	<p>Représentant de la FAO ou, dans le cas d'une ANR, le fonctionnaire désigné par l'ADG/RR.</p> <p>Fonctionnaire chargé du soutien et du suivi du programme de terrain (BSR).</p> <p>Le fonctionnaire principal régional (programme de terrain) (BR) pourra être consulté.</p>
<p><b>3. Mise en place d'une équipe nationale de formulation, dirigée par le Représentant de la FAO et d'un comité directeur dirigé par le gouvernement (facultatif)</b></p>	<p>La composition de l'équipe nationale chargée de la formulation du CPP est laissée à la discrétion du Représentant de la FAO et du gouvernement. Les Bureaux Sous-Régionaux (BSR), les Bureaux Régionaux (BR) et le Siège pourront être consultés.</p> <p>Le gouvernement pourra également créer un comité pour superviser le processus de formulation. Ce comité pourra comprendre des représentants de tous les départements et ministères concernés, de la FAO, des associations d'agriculteurs, des organisations de la société civile, du secteur privé et des autres parties prenantes pertinentes. L'expérience acquise dans les pays indique que cette approche facilite l'appropriation du processus par le gouvernement.</p> <p>Le temps dispensé par le personnel de la FAO au profit du processus CPP figurera dans les plans de travail des individus et des unités.</p>	<p>Le Représentant de la FAO pourra déléguer le rôle de coordination à son adjoint (programme) ou au coordonnateur des urgences. Il faudra éviter de s'appuyer à l'excès sur des consultants pour diriger le processus.</p> <p>L'équipe nationale chargée du CPP comprendra au minimum : i) le Représentant de la FAO et son adjoint (programme), ii) un point focal du gouvernement et iii) des experts techniques du bureau de pays. Elle pourra inclure également iv) d'autres experts nationaux et internationaux, v) des fonctionnaires techniques des ministères concernés et v) des fonctionnaires techniques du BSR, du BR et du Siège de la FAO, selon les besoins, et notamment ceux qui participent à des activités en cours dans le pays.</p>

## Étape 1.2. Note conceptuelle

La note conceptuelle du CPP en décrit l'approche de formulation, y inclus les principaux acteurs, la feuille de route et les aspects communication et mobilisation des ressources. Elle prend en compte le contexte spécifique du pays, le rôle de la FAO et les partenaires financiers à disposition. Entre autre, la note facilite la planification des ressources humaines et financières nécessaires la formulation du CPP.

QUOI ?	COMMENT ?	QUI ?
<p><b>Préparation de la note conceptuelle</b></p>	<p>Principaux éléments de la note conceptuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• raison d'être de la formulation du CPP ;</li> <li>• analyse préliminaire du contexte : conditions et défis susceptibles d'affecter/façonner le processus et enseignements tirés du passé ;</li> <li>• liste des parties prenantes à faire participer (voir <i>Outil 1 – Analyse des parties prenantes</i>) ;</li> <li>• analyse préliminaire des activités de la FAO dans le pays – Secteurs/domaines d'intervention les plus fréquents (voir <i>FPMIS</i>) ;</li> <li>• caractérisation initiale des partenaires financiers (priorités et actions) (voir l'outil <i>Cartographie des Aides Publiques pour le Développement de l'Agriculture, ADAM</i>) et éléments de la stratégie/du plan d'action de mobilisation des ressources ; stratégie/plan complets à élaborer/mettre en œuvre parallèlement à la formulation du CPP (voir Guide de la mobilisation des ressources – Publication à venir) ;</li> <li>• éléments de la stratégie et du plan de communication. Il est important de sensibiliser les parties prenantes au processus CPP et à ses résultats. Ce point doit faire partie de chaque stratégie et de chaque plan de communication du Représentant de la FAO. Des directives simples sur l'élaboration d'une stratégie et d'un plan de communication sont accessibles <a href="#">ici</a> ;</li> <li>• feuille de route détaillée décrivant les principales étapes, les principaux jalons, les acteurs et un calendrier d'exécution ;</li> <li>• estimation des ressources requises par le processus de formulation.</li> </ul>	<p>Équipe nationale de formulation.</p> <p>Points focaux CPP au BSR/BR/ Siège (voir la <a href="#">liste</a>).</p> <p>Autres fonctionnaires techniques pertinents.</p> <div data-bbox="1038 853 1422 1346" style="border: 1px solid #ccc; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p> <b>Lien entre la feuille de route du CPP et le processus de planification du pays et du PNUAD</b></p> <p>Dans la mesure du possible, il faut aligner la feuille de route du CPP sur celle du PNUAD et d'autres processus de planification nationaux en cours afin de garantir l'harmonisation et d'éviter les duplications.</p> <p>Voir le <a href="#">schéma</a> illustrant les liens entre le CPP et le processus PNUAD.</p> </div>
<p><b>Validation de la note conceptuelle</b></p>	<p>La validation de la note conceptuelle constitue la première étape du mécanisme global d'assurance de qualité. La note conceptuelle est validée par le gouvernement et par le point focal CPP du bureau décentralisé le plus proche (BSR/BR). Voir des détails supplémentaires dans l'<i>Outil n° 7 – Mécanisme d'assurance qualité</i>.</p>	



---

## PHASE 2. DÉFINITION DES PRIORITÉS



Cette étape a pour but principal d'identifier les domaines stratégiques sur lesquels la FAO doit concentrer son assistance au pays en tenant compte des priorités nationales, des siennes propres et des actions menées par d'autres partenaires au développement. Le processus de définition de priorités du CPP comporte plusieurs étapes : (i) analyse de la situation, (ii) caractérisation des partenaires au développement et identification des avantages comparatifs de la FAO, (iii) identification des domaines nécessitant en priorité l'appui de la FAO.

Il est essentiel de procéder à une consultation le plus large possible des représentants du gouvernement, des parties prenantes nationales, des partenaires au développement externes et de l'UNCT. Ce processus consultatif doit se faire au niveau stratégique afin d'aborder les questions de pérennité, les problèmes systématiques de politique (et les mécanismes de suivi et les exigences en données), les organisations et les institutions. Une grande considération doit être donnée à la manière dont la FAO pourrait aider le pays à renforcer ses capacités tout au long du processus.

## Étape 2.1. Analyse de situation

L'analyse de situation fournit une évaluation exacte et précise des problèmes et des défis de développement socioéconomique, des priorités nationales, des parties prenantes concernées et des capacités aux niveaux politique, organisationnel et individuel nécessaires pour relever ces défis avec succès.

QUOI ?	COMMENT ?	QUI ?
<p>Questions essentielles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les défis et les opportunités dans les domaines relevant du mandat de la FAO?</li> <li>• Quelles sont les priorités nationales et comment les stratégies, les politiques et les plans qui leur sont corrélés relèvent-ils ces défis ?</li> <li>• Qui sont les parties prenantes concernées, sans oublier les groupes vulnérables et marginalisés, leurs intérêts et leurs besoins ?</li> <li>• Concernant les priorités nationales, quels sont les besoins en capacités aux niveaux politique, organisationnel et individuel que la FAO peut utilement soutenir afin de traiter les défis identifiés ?</li> <li>• Quels sont les mécanismes de suivi et de collecte des données disponibles dans le pays pour appuyer l'élaboration des politiques et mesurer les progrès accomplis dans les principaux domaines prioritaires ?</li> </ul>	<p>Pour répondre à ces questions, il est important de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• exploiter au maximum les analyses existantes effectuées par le gouvernement, la FAO, l'ONU et d'autres (voir l'encadré 4 sur la portée de l'analyse de situation du CPP) ;</li> <li>• approfondir l'analyse si nécessaire pour combler les lacunes ;</li> <li>• s'appuyer sur les leçons tirées de l'expérience antérieure de la FAO en matière de gestion de défis similaires/apparentés.</li> </ul> <p>Les outils suivants sont utiles pour effectuer les analyses de situation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• analyse des causes et des effets ;</li> <li>• analyse des parties prenantes ;</li> <li>• analyse d'évaluation des capacités ;</li> <li>• analyse des rapports hommes-femmes ;</li> <li>• analyse de la pauvreté et analyse des moyens d'existence, des institutions et de la vulnérabilité (y compris analyse de l'emploi) ;</li> <li>• analyse de la sécurité alimentaire et nutritionnelle.</li> </ul>	<p>Équipe nationale de formulation.</p> <p>Expert/personnel technique de la FAO présent dans le pays.</p> <p>Experts nationaux et internationaux recrutés pour des missions techniques spécifiques (par exemple, études détaillées).</p> <p>BSR, BR ou Siège pour l'appui technique. Celui-ci est crucial en l'absence d'expertise technique pertinente dans le pays.</p>



Le moment choisi pour effectuer l'analyse de situation ne doit pas nécessairement coïncider avec le processus de formulation du CPP. Le représentant de la FAO est en droit de décider de mener cette activité dans le cadre i) du CCA effectué par l'UNCT s'il a lieu avant le début de la formulation du CPP ou ii) de diverses évaluations menées en vue de la préparation des stratégies, des plans et des programmes sectoriels nationaux, avec l'appui de la FAO.

Une analyse de situation détaillée (par exemple, sectorielle) risque de nécessiter beaucoup de ressources et de ne pas être terminée pendant la période de formulation du CPP. Il est donc conseillé de mener une analyse de situation préliminaire basée sur des consultations avec des partenaires clés qui sera achevée ultérieurement, lors de la mise en œuvre du CPP. Dans ce cas, l'analyse de situation figurera dans le CPP en tant que domaine d'appui de la FAO.

## Encadré 4. Choix de la portée de l'analyse de situation

Le tout premier objet d'une analyse de situation est d'évaluer les éventuelles lacunes du travail mené dans le pays, en particulier concernant les cinq principes de l'ONU et les domaines clés du mandat de la FAO qui les recourent. Les scénarios possibles d'exécution d'une analyse de situation sont les suivants :

- |   |  |
|---|--|
| <i><b>Scénario A :</b> Préexistence d'une analyse de situation complète avec de priorités du développement bien définies.</i>   | ➔ Revue et synthèse des documents existants mettant en lumière les principaux problèmes et défis.  |
| <i><b>Scénario B :</b> L'examen des documents existants a mis en évidence des déficits de connaissances qui ne permettent pas au pays d'effectuer une évaluation complète des priorités à traiter</i> | ➔ Études/examens ad hoc pour résoudre les déficits d'informations.   |
| <i><b>Scénario C :</b> Le pays ne dispose pas d'une analyse de situation complète.</i>  | ➔ La FAO sensibilise le gouvernement et les autres partenaires à la nécessité de procéder à une analyse de situation approfondie afin d'identifier les défis du développement. |



## Lien entre l'analyse de situation du CPP et l'analyse du PNUAD

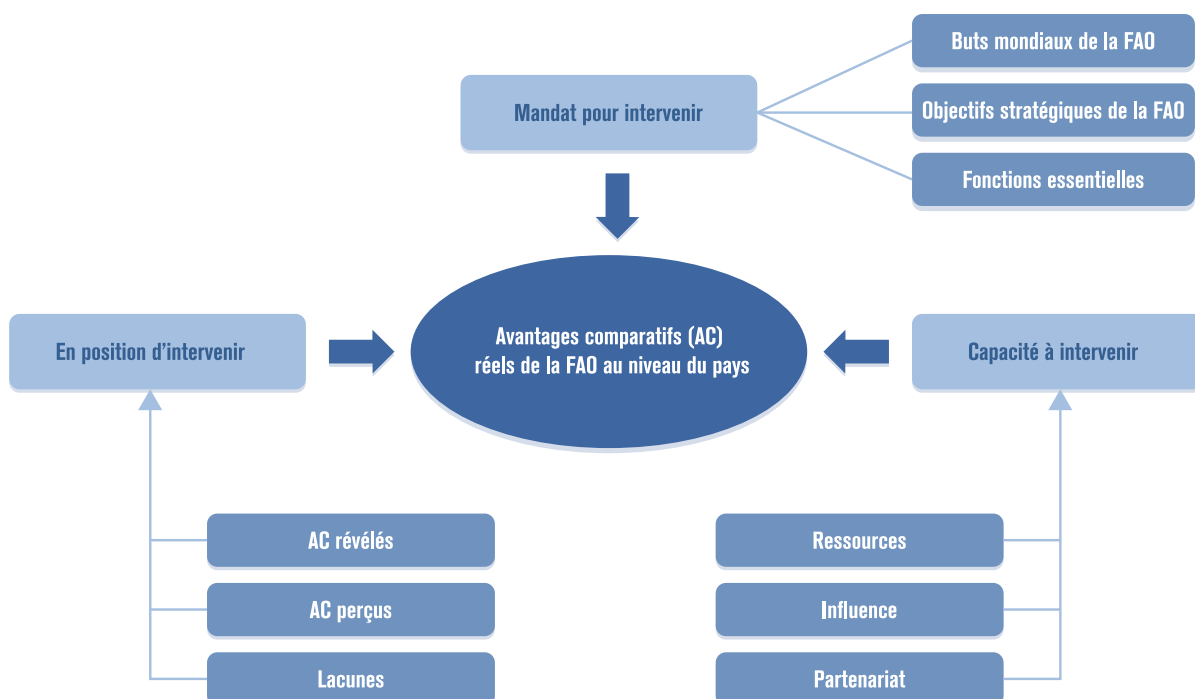
- Au démarrage de la phase d'analyse du processus PNUAD, la FAO est supposée apporter les conclusions de l'analyse de situation du CPP à l'analyse de pays et au processus de définition des priorités. Il est donc recommandé que l'équipe nationale de formulation du CPP entreprenne l'analyse de situation au moins trois mois avant le début de l'analyse de pays destinée au PNUAD.
- Si l'UNCT n'envisage pas de formuler un CCA mais participe à d'autres analyses dirigées par le gouvernement, la FAO est toujours supposée identifier les défis/lacunes dans les domaines relevant de ses mandats à titre de contribution au processus PNUAD, en coordination avec les analyses ci-dessus.
- Si le processus CPP est lancé alors que le cycle programmatique du PNUAD a déjà commencé et que l'UNCT a terminé sa phase analytique, l'analyse de situation du CPP prendra en compte les conclusions de cette analyse et réduira les consultations en conséquence, sauf concernant les analyses spécifiquement requises pour la formulation du CPP.

## Étape 2.2. Évaluation des avantages comparatifs

L'analyse des Avantages Comparatifs (AC) est une évaluation réaliste de l'expertise et de la valeur ajoutée de la FAO par rapport aux autres partenaires du développement qu'elle peut apporter à la résolution des problèmes et des défis de développement identifiés au niveau du pays. Elle contribue à minimiser les redondances, à identifier les synergies et les complémentarités ainsi qu'à améliorer la coordination.

QUOI ?	COMMENT ?	QUI ?
<p>Possibles critères d'évaluation des AC réels de la FAO au niveau des pays sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandat pour intervenir</li> <li>• En position d'intervenir</li> <li>• Capacité à intervenir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mandat pour intervenir</i> : évaluer si la question/le problème identifié(e) et l'approche envisagée pour la/le gérer sont en cohérence avec le mandat, les buts mondiaux, les objectifs stratégiques, les résultats organisationnels et les fonctions essentielles de la FAO.</li> <li>• <i>En position d'intervenir</i> : évaluer la position de la FAO au niveau (sous-)régional et national compte tenu des priorités au niveau (sous-)régional ainsi que des activités déjà menées dans le pays par rapport à d'autres partenaires au développement (AC révélés). Évaluer la perception des AC de la FAO par les parties prenantes pertinentes (AC perçus). Analyser pour vérifier l'existence d'éventuelles lacunes, c'est-à-dire des domaines relevant du mandat de la FAO ne bénéficiant pas d'une aide externe au développement adéquate.</li> <li>• <i>Capacité à intervenir</i> : évaluer les capacités d'exécution (humaines et financières) de la FAO, sa capacité à convaincre les décideurs clés de l'intérêt de pérenniser les résultats ainsi que son potentiel en matière de développement de synergies et d'activités conjointes avec d'autres parties prenantes pour renforcer son impact.</li> </ul> <p>Pour obtenir une approche détaillée de l'analyse des avantages comparatifs, voir l'Outil 3 – Analyse des options et des avantages comparatifs.</p>	<p>Équipe nationale de formulation, en étroite collaboration avec les parties prenantes nationales et des fonctionnaires techniques pertinents du BSR/BR/Siège.</p>

Schéma 2. Évaluation des avantages comparatifs (AC) de la FAO





La caractérisation des partenaires joue un rôle essentiel dans l'identification des partenariats et des synergies possibles entre la FAO et les autres agences des Nations Unies. Voici quelques outils utiles pour y procéder :

- ADAM: fournit aux utilisateurs des informations sur qui fait quoi en matière d'appui de l'agriculture et d'autres domaines relevant du mandat de la FAO dans les pays, ce qui facilite l'évaluation des avantages comparatifs révélés.
- FPMIS: fournit aux utilisateurs des informations sur les activités de la FAO dans les pays.

### Étape 2.3. Définition des interventions prioritaires de la FAO : la Matrice des priorités

La définition des interventions prioritaires de la FAO constitue une étape cruciale de la mise en place de stratégies au niveau des pays. Elle établit le rapport entre les avantages comparatifs de la FAO et les besoins et défis apparaissant dans les priorités nationales sectorielles. Cette étape a pour principal résultat de révéler les domaines où la collaboration entre la FAO et le gouvernement doit s'exercer en priorité, qui figurent dans la matrice des priorités du CPP.

QUOI ?	COMMENT ?	QUI ?
<p><b>1. Identification des domaines prioritaires du CPP</b></p> <p>Ils constituent un sous-ensemble de priorités nationales et forment le lien entre les priorités nationales et les avantages comparatifs réels de la FAO dans un pays.</p> <p><b>2. Préparation de la matrice des priorités du CPP</b></p> <p>La matrice recense les priorités convenues et en montre la cohérence avec les priorités nationales sectorielles et du développement, les priorités du PNUAD ainsi que les priorités sous-régionales et régionales de la FAO, y compris celles exprimées dans d'autres cadres programmatiques par pays (Pacte du PDDAA, AS-WAp, etc.)</p> <p>Voir le modèle du Tableau 1.</p>	<p>Les critères de définition des priorités émergent de préférence d'une concertation avec les parties prenantes nationales, mais il convient de prendre en compte trois critères essentiels :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• avantages comparatifs de la FAO ;</li> <li>• alignement sur les programmes sectoriels nationaux ;</li> <li>• potentiel de mobilisation des ressources.</li> </ul> <p>Autres critères possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• existence de conditions et de capacités favorables à faciliter l'obtention de résultats ;</li> <li>• aptitude à exercer un impact optimal ;</li> <li>• probabilité de pérennisation (dans les trois dimensions environnement que les interventions de renforcement des capacités doivent traiter : environnement favorable, organisationnelles et Individuelles) ;</li> <li>• contribution aux OMD et à d'autres ODCNI.</li> </ul> <p>Le nombre de domaines prioritaires du CPP doit demeurer gérable et proportionnel à la capacité d'exécution de la FAO. En règle générale, il se limitera à trois ou quatre.</p> <p>Il convient de privilégier les domaines qui ciblent un appui amont de la FAO, limitent la coopération technique et la mise en œuvre opérationnelle directe à des interventions pilotes et font appel à l'intervention complémentaire d'autres entités pour les initiatives aval (ONG, institutions nationales, secteur privé et, dans certains cas, agences bilatérales).</p> <p>Pour en savoir plus, voir l'Outil 4 – Définition des priorités.</p>	<p>Équipe nationale de formulation, en collaboration avec les fonctionnaires techniques du BSR, du BR ou du Siège</p>



**Tableau 1. Matrice des priorités du CPP – Modèle** (la boîte à outils en propose un exemple)

Priorités du CPP	Priorités sectorielles nationales pertinentes	Priorités sous-régionales/régionales de la FAO	Priorités pertinentes du PNUAD	Autres cadres et engagements nationaux, régionaux et internationaux
Domaine prioritaire A :				
Domaine prioritaire B :				
Domaine prioritaire C :				



## Lien entre la définition des priorités du CPP et le processus PNUAD

A travers l'identification préliminaire des domaines prioritaires du CPP, la FAO apporte sa contribution à la définition des domaines prioritaires du PNUAD. C'est pourquoi il est important que l'analyse de situation et le processus de définition des priorités du CPP démarrent avant la finalisation de la définition des priorités stratégiques du PNUAD.

Une fois les domaines prioritaires du PNUAD convenus avec le gouvernement, la FAO révisé, si nécessaire, les domaines prioritaires du CPP afin d'assurer l'alignement et la compatibilité complets entre les deux processus.

## Validation des domaines prioritaires stratégiques du CPP

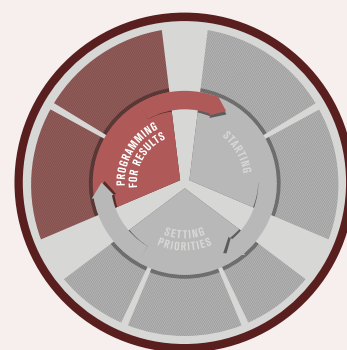
La validation des domaines prioritaires marque la fin de la phase stratégique du processus CPP. Elle donne l'occasion de débattre du processus et de parvenir à un consensus entre la FAO, le gouvernement et les autres parties prenantes nationales pertinentes autour des principales orientations stratégiques des interventions de l'Organisation dans le pays.

QUOI ?	COMMENT ?	QUI ?
<p><b>Examen de la composante stratégique du CPP par les parties prenantes pertinentes du pays et de la FAO</b></p> <p>Le document doit contenir des éléments des trois premiers chapitres du CPP, à savoir :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. introduction ;</li> <li>2. analyse de situation ;</li> <li>3. avantages comparatifs de la FAO et domaines prioritaires de la collaboration entre le gouvernement et l'Organisation.</li> </ol> <p>(Voir le chapitre III : Description du document CPP)</p>	<p><b>Examen par les parties prenantes nationales</b> par le biais de réunions bilatérales, d'ateliers de consultation ou d'autres événements.</p> <p>L'examen et les discussions portent sur la pertinence du CPP pour le gouvernement et les partenaires au développement, en matière, par exemple, de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fiabilité de l'analyse de situation ;</li> <li>• cohérence des priorités envisagées par rapport aux problèmes identifiés et proposition de priorités supplémentaires si nécessaire ;</li> <li>• cohérence des priorités envisagées avec les avantages comparatifs de la FAO perçus par le gouvernement et les autres partenaires du développement ;</li> <li>• viabilité des approches adoptées, notamment concernant le renforcement des capacités organisationnelles et de l'environnement favorable ;</li> <li>• complémentarités et synergies avec d'autres partenaires ;</li> <li>• alignement et adéquation stratégique des domaines prioritaires du CPP sur les objectifs sectoriels du pays et le PNUAD.</li> </ul> <p>Cette étape a pour but de réaliser un consensus sur les domaines prioritaires du CPP ainsi que de recueillir des suggestions pour la définition des résultats provisoires qui serviront de base à la phase suivante.</p>	<p>Représentant de la FAO, en consultation avec les parties prenantes nationales.</p>

QUOI ?	COMMENT ?	QUI ?
	<p><b>Examen interne de la FAO</b> : le Représentant de la FAO soumet le document au point focal CPP du bureau décentralisé le plus proche (BSR/BR) qui, à son tour, s'assure qu'il est revu par les unités pertinentes (BSR/BR, Siège) et partage avec le Représentant de la FAO un feed-back consolidé. L'examen technique du CPP à chaque niveau de l'Organisation (BSR/BR/Siège) est coordonné par le point focal CPP de chacun d'entre eux.</p> <p>La révision porte sur les aspects du CPP pertinents pour la FAO :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fiabilité de l'analyse de situation et contribution à l'identification des lacunes en termes de capacités ;</li> <li>• cohérence des priorités envisagées par rapport aux problèmes identifiés et proposition de priorités supplémentaires si nécessaire, à soumettre à la réflexion du gouvernement ;</li> <li>• cohérence des priorités envisagées par rapport aux AC de la FAO et contribution à l'identification des synergies et des partenariats ;</li> <li>• évaluation de l'alignement et de l'adéquation stratégique des domaines prioritaires du CPP envisagés sur les priorités (sous-)régionales, les résultats régionaux (le cas échéant) et les résultats de l'Organisation.</li> </ul> <p>Cette étape a pour but de créer un consensus sur les domaines prioritaires du CPP, de recueillir des suggestions d'amélioration du document et de définir les résultats provisoires qui serviront de base à la phase suivante.</p> <p>Les principaux éléments de l'examen/la validation sont décrits en détail dans la <a href="#">liste de contrôle d'assurance qualité</a> fournie dans l'<i>Outil 7 – Mécanisme d'assurance qualité</i>.</p>	<p>Points focaux CPP de la FAO au niveau BSR/BR/Siège et fonctionnaires techniques pertinents de la FAO (voir la <a href="#">liste</a>).</p>



## PHASE 3. PROGRAMMATION AXÉE SUR LES RÉSULTATS



Le CPP adopte l'approche et les principes de la Gestion axée sur les résultats (GAR) (voir l'encadré 5) et veille à ce que ses priorités soient traduites en résultats gérables (impact, effets et produits) décrivant le centrage stratégique de la FAO dans un pays donné et la contribution que ces résultats apporteront au Cadre de résultats de la FAO, c'est-à-dire aux résultats régionaux et aux résultats de l'Organisation. Les activités, les ressources financières et les délais associés aux produits du CPP sont ensuite détaillés dans le PTP biennal.

## Encadré 5. Cinq principes de la Gestion axée sur les résultats

---

1. À toutes les phases du travail (de la planification stratégique à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation), les résultats se situeront au cœur du dialogue entre le pays partenaire, la FAO, les autres partenaires au développement et les parties prenantes nationales.
2. Toutes les activités de programmation, de suivi et d'évaluation s'aligneront sur les résultats escomptés convenus.
3. Le système d'établissement des rapports sur les résultats sera le plus simple, économique et convivial possible.
4. La règle fondamentale est de « gérer pour obtenir des résultats » et non de « gérer en fonction des résultats ».

## Encadré 6. Définition des résultats du CPP

---

<b>Impact du CPP</b>	Contribution non mesurable de la FAO aux objectifs de développement à long terme du pays. Il découle des priorités de développement décrites dans les plans, les politiques et les stratégies nationaux de développement et/ou du PNUAD.
<b>Effet du CPP</b>	Changement ou résultat mesurable obtenu à travers les actions de la FAO pendant la période du CPP, contribuant à la réalisation de l'impact du CPP. Il est aligné aux résultats régionaux et de l'organisation.
<b>Produit du CPP</b>	Actions, projets et programmes réalisés par la FAO dans le pays, contribuant aux effets du CPP.

### Étape 3.1. Création de la Matrice de résultats du CPP

La matrice de résultats est le principal produit de cette phase du processus de formulation. Elle constitue l’outil de référence du suivi de la performance des interventions de la FAO en appui aux objectifs de développement des pays. Elle est totalement intégrée avec le cadre stratégique de la FAO et alignée sur les cadres de résultats nationaux (le cas échéant) et du PNUAD.

QUOI ?	COMMENT ?	QUI ?
<p>Identification des résultats et préparation de la matrice des résultats comprenant les éléments suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. domaines prioritaires du CPP ;</li> <li>2. résultats du CPP ;</li> <li>3. indicateurs, moyens de vérification et hypothèses ;</li> </ol>	<p>Lors de la définition du nombre de résultats et du niveau de détail de la chaîne des résultats, il faut tenir compte de ce qui suit :</p> <p><b>Impact</b> : la définition de l’impact constitue un problème bien connu et celui-ci peut s’avérer difficile à mesurer. Il est néanmoins souhaitable de disposer d’une description qualitative de la contribution de la FAO.  <i>On peut définir un impact par domaine prioritaire ou pour l’ensemble du CPP.</i></p> <p>Les <b>effets</b> étant assortis de mesures et de ressources, ils sont présentés dans la matrice avec des objectifs, des indicateurs, des hypothèses et des besoins en ressources.  <i>Il est préférable de n’allouer qu’un seul effet à chaque domaine prioritaire.</i></p> <p>Les <b>produits</b> i) figurent dans le CPP sous forme de livrables dotés d’objectifs et d’indicateurs dans la matrice des résultats ou ii) sont simplement décrits dans le texte du document avec des précisions sur le type d’interventions que la FAO a l’intention de mener pour atteindre les résultats.  <i>Il est préférable de se limiter à trois produits maximum par effet.</i></p> <p>La décision finale concernant le nombre d’effets et de produits le mieux adapté et le plus gérable ainsi que les modalités de présentation des produits dans le CPP est laissé à l’appréciation du Représentant de la FAO, en consultation avec les parties prenantes pertinentes.</p> <p>Pour en savoir plus, voir <i>l’Outil 5 – Formulation des résultats.</i></p>	<p>CPF Country Core Team in consultation with:</p> <p>National stakeholders (e.g. ministries or other entities; development partners, etc.);</p> <p>FAO technical officers (CO, SRO, RO and headquarters units);</p> <p>The Field Programme Support and Monitoring Officer at SRO level;</p> <p>The Senior Field Programme Officer at RO level.</p>

QUOI ?	COMMENT ?	QUI ?
<p>4. besoins totaux en ressources, financement disponible et objectif de mobilisation des ressources ;</p> <p>5. partenaires : agences du gouvernement chargées de la mise en œuvre et de la collaboration et partenaires du développement.</p> <p>Les Tableaux 2 et 3 ci-dessous sont des modèles de Matrice des résultats du CPP en deux parties (A et B).</p>	<p><b>Les besoins totaux en ressources</b> relatifs à chaque effet du CPP sont définis en fonction des approches/produits convenus pour la réalisation des résultats en question. Il faut également tenir compte des ressources requises pour mener les activités de suivi et d'évaluation du début à la fin du processus de mise en œuvre du CPP.</p> <p><b>L'objectif de mobilisation des ressources (MR)</b> est la différence entre les ressources totales requises et les ressources existantes, y compris celles à venir pour lesquelles une source de financement a été confirmée.</p> <p>L'estimation du total des ressources requises et l'objectif MR ne constituent pas un engagement mais servent à faciliter la mobilisation des ressources menée conjointement par le gouvernement et la FAO. Ils constituent aussi une donnée d'entrée de la Matrice des résultats du PNUAD et facilitent à ce titre les efforts de mobilisation des ressources conjoints de l'ONU.</p>	Comme ci-dessus.

**Tableau 2. Matrice des résultats du CPP (partie A) – Modèle** (la boîte à outils en propose un exemple)

Domaine prioritaire A : description			
Résultats du CPP	Indicateurs, données de référence et objectif	Moyens et sources de vérification	Hypothèses
Effet 1			
Produit 1.1			
Produit 1.2			
Produit 1.3			
<b>Effet du PNUAD :</b>	<i>Description</i>		
<b>Résultats régionaux/organisationnels de la FAO :</b>	<i>Description</i>		
<i>A suivre avec d'autres domaines prioritaires, effets (et produits, s'ils sont inclus).</i>			

**Tableau 3. Matrice des résultats du CPP (partie B) – Modèle** (la boîte à outils en propose un exemple)

Résultats du CPP	Besoins indicatifs en ressources (USD)			Partenaires de mise en œuvre		Partenaires fournisseurs de ressources
	Estimation des ressources totales requises	Financement existant	Objectif de mobilisation des ressources (écart)	Nationaux	Internationaux	
Domaine prioritaire A :						
Effet 1						
Produit 1.1						
Produit 1.2						
Produit 1.3						
<i>A suivre avec d'autres domaines prioritaires, effets (et produits, s'ils sont inclus).</i>						



## Lien entre le cadre de résultats du CPP et celui du PNUAD

La dernière version des [Directives pour l'élaboration du PNUAD](#) (Janvier 2010) fournit deux options pour la Matrice des résultats de celui-ci: i) avec effets uniquement, les produits étant indiqués dans le plan d'action du PNUAD et ii) avec les effets et les produits, en l'absence du Plan d'Action<sup>4</sup>. Dans les deux cas, les informations relatives aux résultats sont précisées, notamment (i) les indicateurs, données de référence et objectifs, moyens de vérification, risques et hypothèses, (ii) les rôles des partenaires et (iii) les besoins en ressources indicatifs.

Lorsque l'UNCT passe de la définition des priorités du PNUAD à la formulation de sa Matrice de Résultats, il est important que la FAO dispose déjà d'un projet de Matrice de Résultats du CPP. Nous présentons ci-dessous une approche pratique d'intégration des résultats du CPP à la Matrice des Résultats du PNUAD :

- **l'impact du CPP correspond aux effets du PNUAD ;**
- **les effets du CPP contribuent aux produits du PNUAD ;**
- **les produits du CPP sont incorporés au Plan d'Action du PNUAD sous forme d'activités.**

La FAO suggérera également pour la Matrice de Résultats du PNUAD des indicateurs pertinents pour le CPP, même s'ils n'ont pas à être identiques, compte tenu des niveaux différents de spécificité des résultats et des indicateurs des deux processus. Une estimation préliminaire des besoins en ressources pour atteindre les effets du CPP permettrait à la FAO de participer à la définition des besoins en ressources du PNUAD. Si les besoins en ressources de la FAO ne sont pas encore connus, celle-ci fournira ces informations à l'UNCT à un stade ultérieur, après la fin du processus de formulation du CPP.

Après la réalisation de la Matrice de Résultats du PNUAD, la FAO pourra réviser et finaliser celle du CPP. À noter que :

- la FAO ne contribue pas nécessairement à tous les effets du PNUAD. Ses contributions pourront se limiter à un ou deux effets du PNUAD ;
- la portée des programmes de pays de la FAO pourra dépasser la contribution de l'Organisation au PNUAD. De ce fait, certaines de ses interventions dans le pays n'apparaîtront peut-être pas dans le PNUAD.

<sup>4</sup> Voir le document [UNDAF Action Plan Guidance Note](#). Le Plan d'Action du PNUAD est un document programmatique garantissant la mise en œuvre cohérente des priorités stratégiques identifiées dans le PNUAD dans l'ensemble des programmes des organisations des Nations Unies. Ce document opérationnel comprend un cadre budgétaire commun (CBC) à l'intention des partenaires de mise en œuvre et des organisations de l'ONU ainsi que des donateurs et des autres partenaires, à titre d'information. Alors que le PNUAD est un cadre programmatique stratégique qui ne fournit pas de détails sur les actions de mise en œuvre des programmes, son plan d'action réduit le risques de fragmentation des programmes des organisations des Nations Unies. Conjointement au PNUAD, il permet aux gouvernements de déterminer comment ces organisations sont à même d'appuyer au mieux la réalisation des priorités de développement nationales. Le Plan d'Action du PNUAD définit la manière dont les organisations des Nations Unies travailleront avec leurs partenaires nationaux et entre elles pour atteindre les résultats stipulés dans le PNUAD. Il est centré sur les besoins en ressources et les engagements indicatifs de financement, les structures de gouvernance, les stratégies de gestion et de mise en œuvre ainsi que le suivi et l'évaluation. Il détaille également la manière dont les résultats des programmes seront obtenus en décrivant les modalités de l'organisation et de la collaboration entre les organisations du système des Nations Unies, les gouvernements et d'autres partenaires nationaux.



## Étape 3.2. Dispositifs de suivi et d'évaluation et de mise en œuvre

Le principal produit de cette étape est la création d'arrangements institutionnels et organisationnels adaptés pour la mise en œuvre du CPP, notamment : i) le Plan de Suivi et d'Évaluation (S&E) et ii) le PTP biennal, après approbation du document CPP. Le Plan de S&E doit, dans la mesure du possible, être aligné sur le système de suivi et d'évaluation du pays ainsi que sur les systèmes de suivi, de révision et d'évaluation du PNUAD et de la FAO.

QUOI ?	COMMENT ?	QUI ?
<p>1. <b>Plan de S&amp;E</b></p>	<p>Le Plan de S&amp;E comprend les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matrice de résultats du CPP (partie A) avec méthodes et fréquence de la collecte des données. Le tableau 4 est un modèle à utiliser pour le suivi et l'établissement de rapports. Les précisions relatives au système de « feux tricolores » et aux « méthodes d'attribution des scores » figurent dans l'<i>Outil 6 – Suivi, évaluation et rapports</i> ;</li> <li>• Rôles et responsabilités (type et degré d'engagement de la FAO, du gouvernement et d'autres parties prenantes nationales). Il est souhaitable de créer un Comité de mise en œuvre du CPP ou un Groupe de gestion du S&amp;E, en particulier pour suivre les indicateurs de résultats, qui pourra être constitué des mêmes membres que le Comité directeur du CPP (le cas échéant) ;</li> <li>• Mécanisme de révision et d'établissement de rapports : les encadrés 7 et 8 décrivent le mécanisme de révision (objet, implications et modalités d'établissement des rapports) et les lignes de compte rendu (obligatoires et facultatives) ;</li> <li>• Il est également possible de préparer un plan d'action du CPP comprenant un calendrier indicatif de mise en œuvre de ses effets/produits, avec mention des unités techniques responsables (voir une proposition de modèle au Tableau 5).</li> </ul>	<p>Équipe nationale de formulation, en étroite consultation avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• parties prenantes nationales (gouvernement, partenaires du développement, OSC, secteur privé, etc.) ;</li> <li>• fonctionnaires techniques pertinents de la FAO (BSR/BR/Siège) ;</li> <li>• fonctionnaire de la supervision et du soutien (programme de terrain) (BSR) ;</li> <li>• fonctionnaire principal (programme de terrain) au niveau du BR.</li> </ul>
<p>2. <b>Plan de Travail par Pays biennal</b></p>	<p>Une fois le CPP approuvé par le gouvernement, ses produits sont décomposés en activités, ressources financières et délais dans le PTP biennal. Pour en savoir plus, voir les consignes sur l'élaboration du PTP (en cours d'élaboration).</p>	<p>Représentant de la FAO.</p>



**Lien entre le système de suivi et d'évaluation du CPP et celui du PNUAD**

Les activités S&E du CPP doivent être vues comme la contribution de la FAO aux processus S&E du PNUAD. Il est donc conseillé de se coordonner avec l'équipe S&E du PNUAD pour éviter les duplications et pour garantir l'harmonisation.

**Tableau 4. Cadre de suivi – Modèle** (la boîte à outils en propose un exemple)

Domaine prioritaire A du CPP :							
Résultats du CPP	Indicateurs/données de référence/objectifs	Moyens et sources de vérification	Méthode/fréquence/responsabilité	Rapports			
				Avancement et difficultés à ce jour	V*	J*	R*
Effet 1							
Produit 1.1							
Produit 1.2							
Produit 1.3							

*A suivre avec d'autres domaines prioritaires, effets (et produits, s'ils sont inclus).*

\*V - vert ; J - jaune ; R - rouge

**Tableau 5. Plan d'action du CPP – Modèle** (la boîte à outils en propose un exemple)

Domaine prioritaire A du CPP :						
Résultats	Unité(s) responsable(s) et autres unités de la FAO	Cycle programmatique du CPP - Calendrier				
		Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Effet 1						
Produit 1.1						
Produit 1.2						
Produit 1.3						

*A suivre avec d'autres domaines prioritaires, effets (et produits, s'ils sont inclus).*

## Encadré 7. Mécanisme d'examen et d'établissement de rapports – Bref aperçu

Modalité de révision	Objet	Implications	Modalité d'établissement des rapports
Révision	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoévaluation globale de l'environnement externe influant sur la réalisation des effets du CPP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des actions correctives immédiates, par exemple, reprogrammer, repousser et, dans des cas exceptionnels, annuler les produits si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rapport annuel du représentant de la FAO*</b>. Voir le document <i>Guidance on Annual FAORep Representative Reporting</i> – en préparation.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoévaluation globale de l'avancement de la réalisation des produits du CPP.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rapport d'évaluation à mi-parcours du PTP</b> s'il s'agit de la première année de l'exercice biennal.</li> <li>• <b>Rapport d'évaluation de fin d'exercice biennal du PTP</b> s'il s'agit de la seconde année de l'exercice biennal : inclus dans le Rapport sur l'exécution du programme. Voir le document <i>Guidance on CWP Reporting</i> – en préparation.</li> </ul>
Révision à mi-parcours	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Révision conjoint approfondi (éventuellement avec le gouvernement) de l'avancement de la réalisation des résultats du CPP.</li> <li>• Production de rapports sur les indicateurs créés à l'aide du système de feux tricolores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Révisions susceptibles de modifier la portée du CPP, c'est-à-dire ses résultats, dont produits, indicateurs et objectifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rapport d'avancement à mi-parcours du CPP.</b> (3 à 5 pages) Voir l'<i>Outil 6 – Suivi, évaluation et rapports</i>.</li> </ul>
Autoévaluation finale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact et de la viabilité de l'assistance que la FAO apporte au pays.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les résultats peuvent fournir des informations de base sur l'évaluation du rôle et de la contribution de la FAO dans le pays et orienter la formulation d'un nouveau CPP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rapport final sur l'exécution du CPP</b> (5 à 10 pages maxi.) Voir l'<i>Outil 6 – Suivi, évaluation et rapports</i>.</li> </ul>

\* Dans les pays ne faisant pas l'objet d'un rapport annuel du représentant de la FAO, une note d'une page sera préparée à l'intention du SRC ou de l'ADG/RR.

## Encadré 8. Lignes de compte rendu du CPP

Type de révision	Ligne de compte rendu			
	FAO	Partenaires fournisseurs de ressources	UNCT	Gouvernement
Révision annuelle du CPP	Obligatoire	Facultative	Obligatoire	Obligatoire
Révision à mi-parcours	Obligatoire	Facultative	Facultative	Obligatoire
Autoévaluation finale	Obligatoire	Obligatoire	Facultative	Obligatoire

## Validation et approbation du CPP

Après la rédaction du projet complet de document CPP, i) le gouvernement et les parties prenantes pertinentes et ii) le personnel de la FAO des BSR/BR/Siège effectuent un second examen technique multidisciplinaire dont le but principal est d'obtenir des suggestions d'amélioration du texte. Après révision, le document fait l'objet d'une révision d'assurance qualité (EAQ) et est soumis à l'approbation du bureau régional de la FAO et du gouvernement.

QUOI ?	COMMENT ?	QUI ?
<p>1. <b>Révision d'assurance qualité (EAQ) du document CPP, suivi de sa révision par le Bureau de pays de la FAO</b></p>	<p><b>Révision par les parties prenantes nationales</b> par le biais de réunions bilatérales, d'ateliers de consultation ou d'autres événements. L'examen et les discussions portent sur la pertinence, la faisabilité et la viabilité des résultats du CPP.</p> <p><b>Révision interne de la FAO</b> : le Représentant de la FAO soumet le document au <i>point focal CPP du bureau décentralisé le plus proche</i> (BSR/BR) qui le fait examiner par les unités pertinentes de la FAO à tous les niveaux (BSR/BR, Siège), évalue sa conformité aux consignes sur l'élaboration du CPP et remet une réponse globale au représentant de la FAO.</p> <p>L'examen technique du document CPP à tous les niveaux de l'Organisation (BSR, BR, Siège) est coordonné par leurs points focaux CPP respectifs. Il constitue un feed-back global adressé au point focal CPP du bureau décentralisé le plus proche.</p> <p><i>Les fonctionnaires techniques (BSR, BR, Siège) fournissent des orientations et apportent leur contribution au document CPP concernant les domaines prioritaires relevant du mandat de leur expertise technique à l'aide des principaux <a href="#">critères d'assurance qualité du CPP</a> (pertinence, faisabilité et viabilité des résultats).</i></p> <p><i>(Voir l'Outil 7 – Mécanisme d'assurance qualité)</i></p>	<p>Interlocuteurs pertinents au gouvernement et les autres parties prenantes nationales, dont le Comité directeur du CPP s'il existe.</p> <p>Représentant de la FAO. Point Focal CPP au niveau du bureau décentralisé le plus proche (BSR/BR).</p> <p>Points Focaux CPP de la FAO au niveau BSR, BR et Siège (voir la <a href="#">liste</a>).</p> <p>Fonctionnaires techniques au niveau BSR, BR et Siège.</p>
<p>2. <b>Approbation par le Bureau régional de la FAO</b></p>	<p>Le représentant de la FAO soumet la version finale du document à l'approbation de l'ADG/RR.</p> <p>Le BR vérifie que toutes les suggestions pertinentes ont été prises en compte afin d'assurer la conformité du CPP aux consignes et aux principaux <a href="#">critères d'assurance qualité</a>.</p> <p><i>(Voir l'Outil 7 – Mécanisme d'assurance qualité)</i></p>	<p>Représentant de la FAO.</p> <p>ADG/RR, en consultation avec le point focal CPP au niveau BR.</p>
<p>3. <b>Approbation du gouvernement</b></p>	<p>Après l'approbation régionale de la FAO, le Représentant de l'Organisation soumet le document CPP à l'approbation du gouvernement. En fonction des arrangements institutionnels convenus avec le gouvernement, ce dernier peut donner son approbation formelle soit (i) par la signature du Préambule du document CPP soit (ii) par un « <i>échange de correspondance</i> » entre le Représentant de la FAO et lui-même.</p>	<p>Il est préférable que le CPP soit approuvé par le ministère des Finances ou de la Planification ou à un niveau supérieur. On peut également obtenir l'approbation des principaux ministères concernés.</p>



---

# III. DESCRIPTION DU DOCUMENT CPP

---

Le Préambule explique le processus ayant conduit le gouvernement et ses partenaires à convenir de la création d'un CPP. Il en décrit les principaux résultats (incluant un tableau synthétique des résultats) ainsi que les engagements de la FAO et du gouvernement. Il en souligne les liens avec le PNUAD, d'autres processus de planification pertinents du pays et les engagements internationaux. En fonction des arrangements institutionnels convenus avec le gouvernement, le Préambule sera éventuellement signé par l'institution gouvernementale contrepartie et le représentant de la FAO. Un « échange de lettres », joint au document CPP, pourra alternativement marquer l'acceptation du gouvernement.

**Préambule  
(1 page)**

---

L'introduction décrit brièvement le rôle de la FAO dans le pays, ses antécédents et la raison d'être d'un nouveau CPP ou d'un nouveau cycle programmatique et fournit des informations sur les CPP/CNPMT et les évaluations antérieures. Elle pourra également comprendre une courte description du processus de consultation avec le gouvernement, les parties prenantes nationales, les partenaires externes du développement et les organisations des Nations Unies.

**Introduction  
(1 à 2 pages)**

---

Cette section fournit la synthèse des résultats de l'analyse de la situation. Les détails seront consignés dans des annexes ou des documents de contexte distincts. Sa structure pourra être la suivante :

**Analyse de situation  
(2 à 3 pages)**

- **contexte national** avec mise en avant des principaux défis en termes de développement social et économique, notamment dans les domaines relevant du mandat de la FAO ;
- **situation et perspectives** en matière de sécurité alimentaire, d'agriculture (cultures, élevage, foresterie et pêche) et de développement rural. Cette analyse de la situation existante et des tendances porte sur les principaux problèmes, défis et opportunités ainsi que sur les capacités des organisations et des institutions locales à les gérer ;
- **examen et revue des politiques et des programmes les plus pertinents et des priorités nationales corrélées**, expliquant comment ils résolvent les problèmes et relèvent les défis identifiés ;
- analyse synthétique du **système de gouvernance et des parties prenantes nationales concernées** dans l'agriculture et les autres secteurs relevant du mandat de la FAO, centrée sur les institutions décentralisées et territoriales et notamment sur le degré de coordination entre acteurs du gouvernement et de la société civile et son impact sur les problèmes et les défis repérés.

---

Cette section résume les résultats de l'analyse des avantages comparatifs et présente les domaines prioritaires qui feront l'objet de la collaboration entre le gouvernement et la FAO. On peut la construire autour des éléments suivants :

**Avantages comparatifs de la FAO et domaines prioritaires  
(3 à 5 pages)**

- **analyse de l'aide internationale et des activités de la FAO** dans le pays au cours des dernières années, notamment identification claire des domaines d'intervention spécifiques de la FAO et de ses avantages comparatifs par rapport à d'autres partenaires (avantages comparatifs révélés de l'Organisation) ;
- **analyse des avantages de la FAO perçus par les partenaires du développement** suite au processus de consultation (avantages comparatifs perçus de l'Organisation) ;
- **recensement des avantages révélés et perçus par rapport aux objectifs stratégiques et aux priorités régionales et sous-régionales de la FAO**. Cette partie doit mentionner brièvement les documents stratégiques de l'Organisation : PMT et Programme de travail et budget, fonctions essentielles et priorités définies lors de la Conférence régionale de la FAO pertinente ;
- **capacité d'exécution de la FAO**. Il s'agit ici d'évaluer l'expérience de l'Organisation dans le pays en termes de portefeuille total, de nombre et de taille des projets, de ressources humaines et d'historique des résultats obtenus ;

- **conclusion du processus de définition des priorités** avec rappel de ses principaux critères et des domaines prioritaires principaux, ainsi que démonstration de sa cohérence avec les priorités sectorielles nationales, les priorités du PNUAD et les priorités sous-régionales et régionales de la FAO. Pour chaque domaine prioritaire, on indiquera les principaux déficits en termes de capacités dans les trois dimensions Environnement porteur, Organisations nationales et Individus.

La Matrice des Priorités fera l'objet d'une annexe.

Cette partie décrit les effets et les produits escomptés du CPP et les approches qui permettront de les réaliser. Pour chaque domaine prioritaire, il pourra s'avérer utile d'inclure :

- une brève description des principaux problèmes et défis (1-2 paragraphes) ;
- qui fait quoi pour les résoudre (1-2 paragraphes) ;
- rôle de la FAO dans leur résolution en listant les résultats du CPP pertinents, y compris les indicateurs de performance au niveau des effets ainsi que les produits/ types d'intervention du CPP apparentés dont les projets en cours et en préparation, avec une description de leur contribution aux résultats du CPP.

La Matrice des résultats du CPP (parties A et B) fera l'objet d'une annexe.

**Programmation axée sur les résultats**  
(4 à 6 pages)

Cette section présente brièvement les arrangements institutionnels et organisationnels à mettre en place pour le suivi et la mise en œuvre du CPP, notamment le Plan de suivi et d'évaluation et le Plan d'action du CPP. On pourra également joindre au document le Plan d'Action et la stratégie de mobilisation des ressources.

**Dispositions de mise en œuvre et S&E**  
(2 à 3 pages)

Les annexes peuvent présenter des informations et des analyses détaillées permettant de mieux comprendre la stratégie de la FAO dans le pays. Certaines sont obligatoires et d'autres facultatives (voir ci-dessous).

**Annexes**

#### **Obligatoires**

- Matrice des priorités du CPP
- Matrice des résultats du CPP (parties A et B)
- Plan de Suivi et d'Évaluation du CPP
- Examen des antécédents de la FAO dans le pays, notamment activités passées et en cours
- Examen des programmes, des lois et des politiques les plus importants dans les domaines relevant du mandat de la FAO
- Analyse détaillée des avantages comparatifs de la FAO et des autres partenaires du développement au niveau du pays
- Stratégie/plan d'action de mobilisation des ressources pour le CPP

#### **Recommandées**

- Plan d'action du CPP
- Analyse des questions de parité hommes-femmes dans les domaines relevant du mandat de la FAO
- Analyse de la pauvreté et des moyens d'existence, analyse des institutions et de la vulnérabilité (y compris analyse de l'emploi)
- Analyse des parties prenantes nationales et évaluation de leurs capacités
- Documents de contexte séparés si des études ad hoc ont été menées
- Système de gouvernance dans les domaines en rapport avec l'agriculture et la sécurité alimentaire (organigramme, etc.)





---

# IV. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

---

La programmation par pays a pour but de répondre aux besoins prioritaires des pays par la mobilisation et l'optimisation des capacités opérationnelles et des connaissances de toutes les unités de la FAO concernées, où qu'elles se trouvent. Elle doit guider la planification stratégique de tous les produits et services de la FAO qui appuient la réalisation des résultats escomptés au niveau des pays. Le CPP concerne donc toute l'Organisation. Placé sous la direction du représentant de la FAO, il est préparé en collaboration avec le gouvernement du pays concerné ainsi qu'avec le soutien des bureaux décentralisés et du Siège, sur la base d'une répartition claire des rôles et des responsabilités.

**La programmation par pays concerne toute l'Organisation**

---

Ces rôles et responsabilités respectent le principe de subsidiarité : la priorité de la prise de décision revient au niveau national et au niveau décentralisé le plus proche possible, le Siège n'intervenant que dans les décisions impossibles à prendre efficacement à un niveau décentralisé.

**Principe de subsidiarité**

---

Responsable de la réponse de l'Organisation aux priorités nationales dans le pays, **le Représentant de la FAO** (à part entière ou accrédité<sup>5</sup>) est chargé de créer un environnement favorable à la formulation du CPP et à son processus de mise en œuvre. Il est le chef de file du dialogue avec les représentants du gouvernement, les parties prenantes nationales, les partenaires internationaux et les unités de la FAO pertinentes afin que i) l'appui de la FAO au pays résulte d'un effort inclusif et coordonné de l'Organisation, ii) l'assistance de la FAO au pays soit pertinente, cohérente et ciblée, iii) la nature et la valeur des avantages comparatifs de la FAO soient mieux comprises, iv) les rôles respectifs des partenaires dans la réalisation des objectifs de développement du pays fassent l'objet d'un accord commun et coordonné, v) la mise en œuvre du programme de la FAO bénéficie d'un soutien financier adéquat et iv) les synergies et les partenariats avec les parties prenantes nationales soient renforcés.

**Rôle du représentant de la FAO**

Le **Représentant de la FAO adjoint (programme)** aide le représentant de la FAO à formuler le CPP. Ce dernier peut lui déléguer ses responsabilités de chef de file du processus CPP, notamment dans les pays sans représentant de la FAO résident.

Dans les pays où un programme d'urgence et de reconstruction est en cours, le **Coordonnateur des urgences** aide le Représentant de la FAO à formuler le CPP et veille à la préparation de la composante RRC/GRC et à son intégration au document. En l'absence de Représentant résident de la FAO, la coordination du processus CPP peut être déléguée au Coordonnateur des urgences.

---

**Le Coordonnateur Sous-Régional (CSR)**<sup>6</sup> est responsable de la réponse de la FAO aux priorités sous-régionales et de la création d'un environnement favorable à la préparation et à la mise en œuvre du CPP dans la sous-région. Il fournit un appui technique multidisciplinaire au bureau de pays et l'aide à trouver des partenaires fournisseurs de ressources potentiels au niveau sous-régional.

**Rôle du bureau sous-régional**

**L'Équipe Multidisciplinaire Sous-Régionale (EMD)** fournit l'appui technique/politique au processus CPP, évalue la qualité du CPP aux étapes correspondant au mandat de son expertise technique et dispense des conseils sur les opportunités de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du CPP.

---

<sup>5</sup> Ce rôle est joué par le CSR dans les pays sans représentant accrédité de la FAO. En l'absence de bureau sous-régional (BSR), il revient à l'ADG/RR.

<sup>6</sup> En l'absence de bureau sous-régional (BSR), ce rôle est joué par l'ADG/RR.

**Le fonctionnaire chargé du soutien et du suivi du programme de terrain** participe à l'identification des besoins en ressources (objectif de mobilisation des ressources) des CPP et détaille les financements disponibles par le biais des projets en cours. Il apporte également son soutien au suivi de la mise en œuvre du CPP et à l'établissement des rapports pendant toute la durée des projets.

Désigné par le CSR (soit pour toute la sous-région soit pour un groupe de pays) et chargé de superviser le processus de formulation du CPP dans le pays concerné, le point focal CPP sous-régional apporte le soutien direct/appui technique éventuellement nécessaires pendant tout le processus. Outre la coordination des contributions/revues de l'EMD, (i) il coordonne la revue du document CPP par d'autres niveaux de l'Organisation par l'intermédiaire du point focal CPP assigné au niveau du BR et du Siège, (ii) il évalue la conformité du document CPP par rapport aux directives d'élaboration et (iii) il transmet un feed-back global au représentant de la FAO. À la fin du processus, il indique à l'ADG/RR si tous les commentaires pertinents ont été pris en compte et si le document respecte les directives sur l'élaboration du CPP.

Responsable de la réponse de la FAO aux priorités régionales, **le Représentant Régional** (ADG/RR) met en place un environnement favorable à la formulation et à la mise en œuvre du CPP ainsi qu'à la mobilisation des ressources nécessaires dans les pays de la région. Il veille également à ce que les priorités régionales tiennent compte des besoins des pays exprimés dans les CPP ainsi que des priorités convenues avec les organisations sous-régionales et régionales. Il donne le feu vert final aux documents CPP et ne transmet au Siège que ceux dont il estime qu'ils nécessitent une orientation préalable de l'Organisation. Si besoin, il fournit au bureau de pays un appui multidisciplinaire à la préparation et à la mise en œuvre du CPP ainsi qu'à la mobilisation des ressources requises.

**Rôle du bureau régional**

**Les fonctionnaires techniques régionaux** apportent un appui technique/politique au processus de formulation et de mise en œuvre du CPP, évaluent la qualité du CPP aux étapes correspondant au mandat de leur expertise technique, conseillent sur les opportunités de mobilisation des ressources et aident à identifier d'éventuels partenaires fournisseurs de ressources régionaux.

**Le fonctionnaire principal (programme de terrain)** participe à l'identification des besoins en ressources (objectif de mobilisation des ressources) des CPP et détaille les financements disponibles par le biais des projets en cours. Il apporte également son soutien au suivi de la mise en œuvre du CPP et à l'établissement des rapports pendant toute la durée des projets.

Désigné par l'ADG/RR, **le point focal CPP régional** suit le processus de formulation du CPP dans la région (soit pour toute la région soit pour des groupes de pays), coordonne les contributions/revues par les fonctionnaires techniques du BR et dispense un soutien direct/des orientations à la formulation du CPP, si nécessaire. À l'issue du processus de formulation, il indique à l'ADG/RR si le CPP est prêt pour l'approbation régionale de la FAO. En outre, en l'absence de bureau sous-régional, (i) il coordonne la revue du document CPP par le personnel pertinent du Siège par l'intermédiaire du point focal CPP au niveau du Siège, (ii) il évalue la conformité du document CPP aux directives relatives à son élaboration et (iii) il transmet un feed-back global au représentant de la FAO.

Par l'intermédiaire des coordonnateurs sous-régionaux et des ADG/RR, les **divisions techniques** conseillent le représentant de la FAO sur les points suivants : i) engagements du pays aux cadres de politique et de réglementation concernant la FAO ainsi que ii) politiques, normes, procédures applicables et bonnes pratiques de l'Organisation, etc. En outre, conformément au principe de subsidiarité, elles contribuent au processus d'assurance qualité du CPP et à l'appui direct au pays, en l'absence d'expertise technique au niveau des bureaux décentralisés. Les points focaux CPP techniques du Siège jouent un rôle essentiel dans l'obtention de la contribution des divisions techniques pertinentes ([CPF-HQ-Technical-Focal-Points-List@fao.org](mailto:CPF-HQ-Technical-Focal-Points-List@fao.org)).

## Rôle du Siège

Dans le cadre global de l'Équipe stratégique en charge du résultat de l'Organisation X01 (*des programmes efficaces répondant aux besoins prioritaires des Membres sont élaborés, financés et suivis et font l'objet de rapports aux niveaux mondial, régional et national*), **TCSP** coordonne les orientations, les outils, la qualité et le suivi du processus de formulation et de mise en œuvre du CPP. Plus précisément, dans le contexte du processus d'assurance qualité, le **point focal CPP/l'équipe de coordination CPP** vérifie si la qualité du CPP respecte les directives de l'Organisation, coordonne les contributions/examens des divisions techniques et dispense un appui direct/des orientations, si nécessaire. TCSP supervise également l'élaboration et l'exécution du programme de formation au CPP de la FAO ainsi que le partage d'informations et de connaissances (par l'intermédiaire du site intranet consacré au CPP) dans le cadre du programme *Integrated Effective Country Programming Learning* (ECP LP).

---

# V. GLOSSAIRE

<b>Analyse des avantages comparatifs de la FAO</b>	Évaluation réaliste de l'expertise et de la valeur ajoutée que la FAO peut apporter au niveau du pays par rapport aux autres partenaires du développement afin de contribuer à la résolution des problèmes et des défis du développement identifiés au niveau national. L'analyse porte sur trois dimensions principales : mandat pour intervenir, en position d'intervenir et capacité à intervenir.
<b>Autoévaluation finale du CPP et rapport sur l'exécution du CPP</b>	Le rapport d'exécution fournit la synthèse des résultats de l'autoévaluation finale du CPP ainsi que des informations de base sur l'évaluation du rôle de la FAO dans le pays (efficacité, efficacité, impact et viabilité de ses résultats) qui serviront à formuler le nouveau CPP.
<b>Besoins en ressources</b>	Estimation des ressources (financières ou autres) requises pour mener à bien les produits/résultats du CPP (source : Guide de la mobilisation des ressources).
<b>Cadre de Programmation par Pays (CPP)</b>	Définit les priorités de la collaboration entre la FAO et les gouvernements ainsi que les résultats à atteindre à moyen terme (4-5 ans, durée alignée sur les cycles de planification nationaux) afin d'appuyer les objectifs nationaux de développement en matière d'agriculture, de développement rural et de sécurité alimentaire indiqués dans les plans de développement nationaux (DSRP, Pacte du PDDAA, stratégies nationales de sécurité alimentaire, stratégies agricoles nationales, etc.).
<b>Cadre stratégique</b>	Définit les buts mondiaux et les objectifs stratégiques à atteindre par les Membres avec l'aide de la FAO (source : Directives relatives à la planification du travail, Exercice bienal 2012-2013).
<b>Comité directeur du CPP</b>	Supervise le processus de formulation. Ses membres comprennent tous les départements du gouvernement/ ministères concernés, la FAO, des associations d'agriculteurs, des OSC et d'autres parties prenantes, le cas échéant.
<b>Comité de mise en œuvre du CPP</b>	Supervise le processus de mise en œuvre et participe à l'examen annuel et à mi-parcours du CPP ainsi qu'à son autoévaluation finale. Il comprend des représentants de tous les départements du gouvernement/ ministères concernés, de la FAO, des associations d'agriculteurs et d'organisations de la société civile ainsi que d'autres parties prenantes, le cas échéant.
<b>Domaine prioritaire du CPP</b>	Sous-ensemble de priorités nationales constituant le lien entre lesdites priorités et les avantages comparatifs de la FAO dans un pays.
<b>Gestion Axée sur les Résultats (GAR)</b>	Stratégie de gestion dans laquelle la formulation des programmes tourne autour d'objectifs et de résultats entretenant un lien logique. L'allocation des ressources s'appuie sur les besoins à satisfaire pour atteindre des résultats spécifiques souhaités. Des indicateurs de performance définis pendant la phase initiale du processus quantifient objectivement la mesure dans laquelle les résultats sont effectivement atteints (source : Guide de la mobilisation des ressources).

<b>Équipe nationale chargée de la formulation du CPP</b>	Équipe responsable de la formulation du CPP. Ses membres sont : i) le représentant de la FAO et son adjoint (programme), ii) le point focal désigné au sein du gouvernement et iii) un expert/ conseiller technique. L'équipe peut également comprendre iv) d'autres experts nationaux et internationaux, v) des fonctionnaires techniques des ministères concernés et vi) des fonctionnaires du bureau de pays, du BSR, du BR et du Siège de la FAO, en fonction des besoins.
<b>Équipe Multidisciplinaire (EMD) sous-régionale/ Fonctionnaires techniques régionaux</b>	Apportent un concours technique et politique au processus CPP, évaluent la qualité de ce processus à des étapes pertinentes en tenant compte des normes de qualité (sous-) régionales ainsi que des orientations relatives à l'amélioration des approches et dispensent des conseils en matière d'opportunités de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du CPP.
<b>Examen triennal complet (ETC)/ Examen quadriennal complet (EQC)</b>	Le but principal de l'ETC/EQC est d'évaluer l'efficacité et l'efficience du système des Nations Unies pour le développement à appuyer les efforts déployés par les pays en développement pour répondre à leurs priorités et à leurs besoins dans le contexte de l'Agenda pour le développement de l'ONU issu de la Déclaration du Millénaire et d'autres conférences et sommets internationaux (source : Guide de la mobilisation des ressources).
<b>Impact du CPP</b>	Contribution attendue de la FAO à la réalisation des priorités nationales. Il concerne les changements à long terme en matière de développement auxquels la FAO contribue. Il découle des priorités ou des buts du développement décrits dans les plans, les politiques et les stratégies nationaux de développement et/ou du PNUAD.
<b>Matrice des priorités du CPP</b>	Recense les priorités convenues et en montre la cohérence avec les priorités nationales sectorielles et du développement, les priorités du PNUAD, les priorités (sous-)régionales de la FAO et d'autres priorités pertinentes émanant d'autres cadres de programmation par pays.
<b>Matrice des résultats du CPP</b>	Décrit la chaîne des résultats du CPP (impact, résultat et produits) et fournit des informations sur les résultats (indicateurs, données de référence et objectifs, moyens de vérification, hypothèses, besoins en ressources et objectif de mobilisation des ressources).
<b>Objectif de mobilisation de ressources</b>	Différence entre les ressources totales requises et les ressources existantes.
<b>Objectifs stratégiques (OS)</b>	Les onze objectifs stratégiques convenus dans le Cadre stratégique reflètent les défis à relever et les opportunités à saisir dans les domaines de l'alimentation, de l'agriculture et du développement rural qui ont été identifiés. Ils expriment l'impact, dans les pays, les régions et le monde, à attendre qui doit être obtenu à long terme (dix ans) par les Membres sur la base d'interventions de la FAO à valeur ajoutée. Des Objectifs fonctionnels complémentaires aident l'Organisation à assurer l'impact efficace de l'exécution technique, en tenant dûment compte de l'efficacité, et contribuent aussi activement à la réalisation des Objectifs stratégiques (source : Plan à moyen terme 2010-2013 et Programme de travail et budget 2012-2013 présentés par le Directeur général).



---

<b>Partenaire fournisseur de ressources</b>	Le terme « partenaire fournisseur de ressources » se substitue de plus en plus fréquemment à celui de « donateur » afin de tenir compte de la diversité des partenaires vers lesquels la FAO se tourne pour obtenir des ressources, dont de nouveaux acteurs tels que les organisations d'intégration économique régionale (OIER), les élus locaux, les institutions de financement internationales (IFI), les organisations donatrices bilatérales et les institutions régionales ou sous-régionales, notamment les partenaires régionaux pour le développement. En outre, le terme « partenaire » met davantage en relief les relations collaboratives et impliquées entre donateur et bénéficiaire que la FAO s'efforce de faciliter (source : Guide de la mobilisation des ressources).
<b>Plan à Moyen Terme (PMT)</b>	Définit les résultantes (résultats de l'Organisation et indicateurs corrélés) que la FAO devra prendre en charge sur une période de quatre ans (source : Directives relatives à la planification du travail, Exercice biennal 2012-2013).
<b>Plan de Travail par Pays (PTP)</b>	Travail accompli dans un pays pendant un exercice biennal par toutes les unités de la FAO. Le PTP constitue le lien opérationnel entre les cadres stratégiques et de planification opérationnelle de la FAO et ses priorités nationales telles que définies dans les CPP sur une période de 4 à 5 ans. Constitue pour la FAO un mécanisme de coordination de ses activités biennales dans un pays et la base de la responsabilité, du suivi et de l'établissement de rapports (source : Directives relatives à la planification du travail, Exercice biennal 2012-2013).
<b>Points focaux CPP au niveau BSR/BR/Siège</b>	Supervisent le processus CPP au niveau sous-régional/régional/international, respectivement. Dispensent un soutien direct/appui technique pendant tout le processus (si nécessaire) et coordonnent les contributions et les examens émanant des fonctionnaires techniques du bureau sous-régional, du bureau régional ou du Siège, respectivement. Au niveau BSR/BR, ils sont désignés par le CSR ou l'ADG/RR (voir la <a href="#">liste</a> complète).
<b>Points focaux techniques CPP du Siège</b>	Jouent un rôle clé dans l'obtention des contributions des divisions techniques pertinentes. Leur principale fonction est de demander aux fonctionnaires techniques pertinents de leur division/service respectifs d'effectuer l'examen technique du CPP et de contribuer à sa formulation. Les fonctionnaires techniques figurent dans la liste accessible par l'adresse e-mail <a href="mailto:CPF-HQ-technical-focal-points@fao.org">CPF-HQ-technical-focal-points@fao.org</a> et reçoivent toutes les versions des documents CPP.
<b>Produit du CPP</b>	Effet important et mesurable des activités de la FAO dans le pays, obtenu en général par le biais de projets et de programmes visant à réaliser le résultat du CPP.
<b>Produit de l'Organisation (PO)</b>	Produit important et mesurable essentiel à la réalisation d'un effet de l'Organisation et présentant un lien causal avec lui. Plusieurs unités de la FAO peuvent contribuer à la réalisation d'un produit de l'Organisation mais une seule est responsable de sa réalisation (source : Directives relatives à la planification du travail, Exercice biennal 2012-2013).

---

<b>Programme de travail et budget (PTB)</b>	Définit les résultantes attendues de la FAO sur une période de deux ans et les ressources nécessaires, toutes sources de financement confondues (source : Directives relatives à la planification du travail, Exercice biennal 2012-2013).
<b>Programme national pour la sécurité alimentaire (PNSA)</b>	Depuis 2001, la FAO dispense une assistance technique à l'appui de programmes nationaux et régionaux (PNSA) de grande envergure ciblant les populations en situation d'insécurité alimentaire. Dans les pays où il est déjà en place avant le début du processus CPP, le PNSA constitue une source essentielle d'information pour la préparation du CPP.
<b>Résultat du CPP</b>	Apport mesurable de la FAO à la réalisation des objectifs de développement du pays et des résultats régionaux et de l'Organisation pendant la période du CPP.
<b>Résultats de l'Organisation (RO)</b>	Dans le cadre de l'objectif stratégique, les résultats de l'Organisation spécifiques sont les réalisations à mener à bien sur une période de quatre ans grâce à l'adoption et à l'utilisation par les pays et les partenaires des produits et des services de la FAO. L'identification des résultats de l'Organisation s'applique également aux objectifs fonctionnels (source : Plan à moyen terme 2010-2013 et Programme de travail et budget 2012-2013 présentés par le Directeur général).
<b>Résultats régionaux (RR)</b>	Contribution collective aux résultats de l'Organisation des bureaux nationaux, sous-régionaux et régionaux de la FAO dans une région donnée. Les résultats régionaux comprennent les produits/services et les activités dispensés et menés par toutes les unités de la FAO pour atteindre les résultats de l'Organisation sous la direction des bureaux d'une région (source : Directives relatives à la planification du travail, Exercice biennal 2012-2013).
<b>Revue annuelle du CPP</b>	Autoévaluation globale de l'environnement externe influant sur la réalisation des résultats du CPP et l'exécution de ses produits.
<b>Revue/Rapport à mi-parcours du CPP</b>	Examen conjoint approfondi (éventuellement avec des interlocuteurs du gouvernement) de l'avancement de l'exécution des produits et des résultats qui fournit une analyse plus complète des réalisations.
<b>Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources</b>	Feuille de route fournissant un plan d'action détaillé et des résultats à atteindre dans le but de mobiliser des ressources pérennes pour les programmes de l'Organisation, à bien les gérer et à rendre compte de leur utilisation (source : Guide de la mobilisation des ressources).