



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

F

COMITÉ DU PROGRAMME

Cent vingt-huitième session

Rome, 18-22 mai 2020

Rapport intérimaire de la Direction sur la suite donnée aux recommandations formulées dans l'évaluation du cadre de résultats stratégiques de la FAO

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

M^{me} Beth Crawford

Directrice du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources

Tél.: +39 06570 52298

Le présent document peut être imprimé à la demande, conformément à une initiative de la FAO qui vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Il peut être consulté, ainsi que d'autres documents, à l'adresse www.fao.org.

RÉSUMÉ

- La FAO se félicite d'avoir l'occasion de présenter les progrès réalisés dans la mise en œuvre des mesures convenues par la Direction dans sa réponse à l'évaluation du cadre de résultats stratégiques de la FAO¹, conformément aux orientations que le Comité du Programme a données à sa cent vingt-septième session.
- L'évaluation a donné lieu à huit recommandations, dont quatre ont été acceptées (recommandations 2, 4, 7 et 8) et quatre ont été partiellement acceptées (recommandations 1, 3, 5 et 6).

INDICATIONS QUE LE COMITÉ DU PROGRAMME EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité du Programme souhaitera peut-être prendre note des progrès réalisés dans la mise en œuvre des mesures convenues par la Direction.

Projet d'avis

Le Comité:

- a) a accueilli avec satisfaction le rapport intérimaire de la Direction sur la suite donnée aux recommandations formulées dans l'évaluation du cadre de résultats stratégiques de la FAO;**
- b) a exprimé son soutien aux mesures prises en réponse aux recommandations issues de l'évaluation;**
- c) a approuvé les mesures proposées dans le tableau sur la suite à donner par la Direction.**

¹ PC 127/2; PC 127/2 Sup.1.

I. Vue d'ensemble et faits marquants

1. La Direction se félicite d'avoir l'occasion de présenter les progrès réalisés dans la mise en œuvre des mesures convenues par la Direction dans sa réponse à l'évaluation du cadre de résultats stratégiques de la FAO², conformément aux orientations que le Comité du Programme a données à sa cent vingt-septième session.
2. L'évaluation a donné lieu à huit recommandations, dont quatre ont été acceptées (recommandations 2, 4, 7 et 8) et quatre ont été partiellement acceptées (recommandations 1, 3, 5 et 6).

II. Résumé des progrès réalisés concernant les huit recommandations issues de l'évaluation

3. L'état d'avancement des mesures convenues dans la réponse de la Direction est brièvement résumé ci-dessous, et des informations plus détaillées sont données dans le tableau.
4. En réponse à la **recommandation 1**, la FAO a révisé en profondeur les directives relatives à son Cadre de programmation par pays (CPP) et a élaboré une stratégie et un plan d'action internes visant à sensibiliser au nouveau modèle de programmation par pays et à déterminer quelles capacités sont requises pour soutenir la formulation de l'analyse commune de pays, du Plan-cadre des Nations Unies pour la coopération au service du développement durable et du CPP.
5. En ce qui concerne les **recommandations 2 et 3**, la FAO a présenté dans le document *Ébauche des grandes lignes du nouveau Cadre stratégique* des informations initiales sur le processus et les changements prévus pour mieux adapter le cadre de résultats.
6. Pour les **recommandations 5 et 6**, le document *Nouveaux ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2020-2021* présente les nouvelles propositions prévues au moment de l'établissement du présent rapport, et la FAO a déjà créé un nouveau poste dans chaque bureau régional pour soutenir les pays dans le suivi et l'évaluation.
7. En réponse à la **recommandation 7**, la FAO a fait des progrès importants en ce qui concerne les achats, et les travaux se poursuivent. En ce qui concerne la **recommandation 8**, l'Organisation n'a pas élaboré à ce jour de stratégie globale de changement, mais elle améliore sa communication à l'intention du personnel, de manière transparente et positive, comme la Direction s'y est engagée.

² PC 127/2; PC 127/2 Sup.1.

Rapport intérimaire de la Direction sur la suite donnée aux recommandations formulées dans l'évaluation du cadre de résultats stratégiques de la FAO – Tableau

Recommandation issue de l'évaluation	Réponse de la Direction Recommandation acceptée, partiellement acceptée ou rejetée	Plan de la Direction				
		Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire requis (Oui ou Non)	Description des mesures déjà prises en avril 2020
<p>Recommandation 1: Élaborer une stratégie et un plan d'action clairs concernant l'engagement de la FAO dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et la réforme du système des Nations Unies. Les pays devront déployer des efforts de grande ampleur dans les prochains mois pour influencer sur le cadre de coopération des Nations Unies en faveur du développement (UNSDCF). La FAO doit être en mesure de répondre à ces besoins, gardant à l'esprit que ses ressources sont limitées.</p>	<p>a) Acceptée</p> <p>b) Partiellement acceptée</p> <p>c) Partiellement acceptée</p>	<p>a) Convient que l'élaboration d'une stratégie et d'un plan d'action qui définissent l'engagement de la FAO dans la réforme du système des Nations Unies est importante.</p> <p>b) La création de l'unité chargée des ODD et les mesures suggérées sont des questions qui seront examinées et traitées de façon plus approfondie, ainsi que la restructuration éventuelle d'autres unités.</p> <p>c) Convient que les ressources préaffectées sont importantes mais la recommandation sera mise</p>	Directeurs généraux adjoints, économiste en chef, OSP, bureaux régionaux	2020-2021	Oui	<p>Afin de satisfaire en temps utile aux nouvelles exigences et au nouveau modèle de gestion mis en avant par la réforme des Nations Unies, la FAO a révisé en profondeur les directives relatives à son Cadre de programmation par pays (CPP) de sorte que son instrument de planification et de programmation au niveau des pays découle pleinement du cadre de coopération des Nations Unies, comme l'exigent les directives du Plan-cadre des Nations Unies pour la coopération au service du développement durable. Dans le même temps, la FAO a élaboré une stratégie et un plan d'action internes avec deux objectifs principaux: i) renforcer les connaissances sur le nouveau modèle de programmation par pays et l'engagement accru de la FAO qui en découle; ii) recenser et coordonner (également sur le plan financier) les compétences requises à tous les niveaux de l'Organisation de sorte à apporter en temps utile un soutien aux bureaux de pays dans la formulation de l'analyse commune de pays, du Plan-cadre des Nations Unies pour la coopération au service du développement</p>

Recommandation issue de l'évaluation	Réponse de la Direction Recommandation acceptée, partiellement acceptée ou rejetée	Plan de la Direction				
		Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire requis (Oui ou Non)	Description des mesures déjà prises en avril 2020
		en œuvre dans le cadre des ressources existantes.				<p>durable et du CPP qui en découle, et leur mise en œuvre ultérieure.</p> <p>Pour plus d'informations sur le Bureau chargé des objectifs de développement durable qu'il est proposé de créer, voir le document <i>Nouveaux ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2020-2021</i> (CL 164/3).</p>
<p>Recommandation 2: Renforcer la capacité du cadre de résultats d'être une structure de programmation permettant de mieux cibler l'engagement de la FAO auprès des pays et de définir des objectifs programmatiques plus concrets liés à des questions de développement démontrant les principales contributions de l'Organisation à la réalisation des ODD. Ce processus devrait contribuer à la clarification de la chaîne de résultats des activités normatives de la FAO concernant les biens publics mondiaux et les objectifs de développement ainsi qu'à la définition d'indicateurs pertinents visant à favoriser une gestion des programmes axée sur les résultats et à mesurer les</p>	Acceptée	<p>Cette recommandation, qui est considérée comme essentielle et qui a un caractère général, orientera la mise en œuvre de plusieurs des autres recommandations. Les principaux éléments seront pris en compte lors de l'examen du cadre stratégique, qui aura lieu en 2020 et guidera l'élaboration du PMT 2022-2025. Les résultats de cet examen seront présentés aux États Membres pour approbation par la Conférence de la FAO en juin 2021.</p>	OSP, directeurs généraux adjoints, économiste en chef, bureaux régionaux	Juin 2021	Non	<p>Le document <i>Ébauche des grandes lignes du nouveau Cadre stratégique</i> (PC 128/2) fournit des informations préliminaires sur le processus et les changements prévus pour mieux adapter le cadre de résultats, y compris l'alignement sur les indicateurs des ODD et l'amélioration de la visibilité des activités normatives de la FAO et l'organisation autour d'objectifs programmatiques tangibles.</p>

Recommandation issue de l'évaluation	Réponse de la Direction Recommandation acceptée, partiellement acceptée ou rejetée	Plan de la Direction				
		Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire requis (Oui ou Non)	Description des mesures déjà prises en avril 2020
contributions de la FAO par rapport aux indicateurs des ODD, ainsi que celles d'autres acteurs clés du développement.						
Recommandation 3: Développer des structures d'exécution pour adopter une logique ascendante et faire en sorte que la FAO soit adaptée à l'objectif visé au niveau des pays, y compris pour le Programme 2030.	Partiellement acceptée	Cette recommandation sera au cœur de l'élaboration du nouveau PMT/PTB et des changements structurels correspondants nécessaires à sa mise en œuvre. À ce stade, la Direction n'est pas en mesure d'approuver les mesures spécifiques proposées, notamment la création d'équipes multidisciplinaires au niveau sous-régional, compte tenu de leurs incidences sur les ressources de l'Organisation, en particulier la répartition entre le Siège et les bureaux décentralisés. L'intégration plus poussée des contributions ordinaires et des contributions volontaires dans le budget global orienteront également le débat.	Directeurs généraux adjoints, économiste en chef, OSP, bureaux régionaux	Juin 2021	Oui	L'élaboration du nouveau PMT/PTB n'en est encore qu'à son tout début. Les propositions actuelles sont présentées dans le document <i>Nouveaux ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2020-2021</i> et comprennent un changement dans les structures d'organisation, sur la base des programmes stratégiques. De plus amples informations sur ces questions seront présentées dans l'ébauche du plan à moyen terme (novembre 2020) et dans le document complet du PMT/PTB (premier semestre 2021), conformément au calendrier initial.

Recommandation issue de l'évaluation	Réponse de la Direction Recommandation acceptée, partiellement acceptée ou rejetée	Plan de la Direction				
		Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire requis (Oui ou Non)	Description des mesures déjà prises en avril 2020
Recommandation 4: Pour être en adéquation avec les objectifs visés, la FAO doit mettre en place des mécanismes permettant de veiller à ce que les profils de son personnel correspondent aux besoins recensés à tous les échelons, et continuer à renforcer les capacités du personnel pour l'adapter à l'évolution des demandes.	Acceptée	La Direction accepte cette recommandation et la mettra en œuvre en procédant à un examen de l'éventail des compétences et à une analyse des besoins à combler en termes de profils. Il lui faudra pour cela davantage de temps et de concertations.	OHR, Directeurs généraux adjoints, OSP	Décembre 2020	Oui	Les travaux sont en cours et les informations à leur sujet seront communiquées conformément au calendrier initial.
Recommandation 5: Renforcer la fonction de gestion des programmes au Siège de la FAO afin de définir les grandes orientations stratégiques et de promouvoir des approches programmatiques.	Partiellement acceptée	La Direction convient de l'importance de la fonction de gestion des programmes. Un examen plus approfondi sera nécessaire avant de créer cette fonction consolidée et de décider de sa place.	Directeurs généraux adjoints, bureaux régionaux, OSP	Avril 2020	Oui	Le document <i>Nouveaux ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2020-2021</i> (CL 164/3) présente le nouvel organigramme proposé pour le Siège et décrit les changements prévus à ce jour.
Recommandation 6: Créer des fonctions de suivi qualitatif et de formation à la gestion au niveau de l'Organisation.	Partiellement acceptée	La Direction est d'accord avec la création d'une fonction de suivi qualitatif et de formation à la gestion, mais le lieu où elle sera déployée doit faire l'objet	Directeurs généraux adjoints, OSP	Juin 2021	Oui	Les mesures prises à ce jour incluent la création d'un nouveau poste dans chaque bureau régional pour aider les pays à assurer le suivi et l'évaluation (<i>Ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2020-2021</i> (CL 163/3)). D'autres mesures initiales sont présentées dans le document <i>Nouveaux ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2020-2021</i> et comprennent un

Recommandation issue de l'évaluation	Réponse de la Direction Recommandation acceptée, partiellement acceptée ou rejetée	Plan de la Direction				
		Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire requis (Oui ou Non)	Description des mesures déjà prises en avril 2020
		d'une analyse plus approfondie.				changement dans les structures d'organisation, sur la base des programmes stratégiques, et la création d'un bureau chargé des ODD.
Recommandation 7: Améliorer l'efficacité des procédures administratives afin d'accroître la flexibilité dont la FAO a besoin pour répondre aux besoins des pays.	Acceptée	La Direction s'est engagée à renforcer la délégation de pouvoirs et à mettre en place des mesures garantissant l'application des principes de responsabilité. Un examen des politiques actuelles et des solutions proposées est en cours.	Directeur général adjoint, OHR	Avril 2020	Non	<p>Une profonde réforme a été lancée en ce qui concerne les achats. Présentée dans une nouvelle section 502 du Manuel, elle implique une plus forte délégation de pouvoirs aux chefs des bureaux de pays et des bureaux régionaux, qui s'accompagne de la mise en place sur le terrain d'un réseau de fonctionnaires internationaux chargés des achats pour aider les bureaux décentralisés, s'agissant notamment de gérer les risques et d'assurer la conformité.</p> <p>En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, un certain nombre de mesures ont été prises, parmi lesquelles l'amélioration des procédures concernant les ressources humaines hors personnel et l'accroissement de la délégation de pouvoirs s'agissant de la dotation en personnel. Le document <i>Gestion des ressources humaines</i> (FC 180/7) fournit des informations plus détaillées à ce sujet.</p>

Recommandation issue de l'évaluation	Réponse de la Direction Recommandation acceptée, partiellement acceptée ou rejetée	Plan de la Direction				
		Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire requis (Oui ou Non)	Description des mesures déjà prises en avril 2020
Recommandation 8: La FAO devrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie visant à institutionnaliser de bonnes pratiques de gestion du changement au sein de l'Organisation.	Acceptée	La Direction convient que l'Organisation a besoin d'un système efficace de gestion du changement. Les suggestions détaillées issues de l'évaluation devront cependant être examinées de façon plus approfondie.	OHR, ODG	Octobre 2020	Oui	À ce jour, l'Organisation n'a pas élaboré de stratégie globale de changement. Toutefois, la manière dont l'Organisation a géré le récent changement associé à la pandémie de Covid-19, avec des communications quotidiennes au personnel rapides, ouvertes et transparentes, constitue un bon exemple de pratiques solides de gestion du changement.