

Septembre 2012



منظمة الأغذية
والزراعة للأمم
المتحدة

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

COMITÉ DU PROGRAMME

Cent douzième session

Rome, 5-9 novembre 2012

**SUITE DONNÉE À L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DE LA
PROGRAMMATION PAR PAYS DE LA FAO**

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

M. Daniel J. Gustafson
Directeur du Bureau de l'appui à la décentralisation
Tél.: (06) 570-56320

M. Boyd A. Haight
Directeur du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources
Tél.: (06) 570-55324

Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires. La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur Internet, à l'adresse www.fao.org.

Résumé

1. À sa cent quatrième session, tenue en 2010, le Comité du Programme s'est félicité du rapport sur l'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO, de l'acceptation totale ou partielle de la part de la direction de dix-sept des vingt recommandations formulées, ainsi que du Plan d'action défini par la direction aux fins de la mise en œuvre progressive d'une nouvelle stratégie de programmation par pays.

2. Conformément à la politique de l'Organisation en matière d'évaluations, le présent rapport fait le point sur la mise en œuvre des mesures indiquées dans la réponse de la direction. Plus précisément, on y trouvera:

- a) un bilan des progrès accomplis au cours des deux dernières années dans l'établissement d'une approche stratégique de la programmation par pays, sachant toutefois que les bénéfices attendus ne sont pas encore pleinement visibles et qu'un délai et des efforts supplémentaires sont nécessaires;
- b) des informations sur les synergies établies entre le processus de programmation par pays et d'autres initiatives de réforme connexes, en particulier l'examen de la structure et du fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés, la décentralisation du Programme de coopération technique (PCT) et les changements transformationnels, qui ont une incidence directe sur les capacités des bureaux décentralisés et sur la gouvernance des processus de programmation par pays;
- c) un exposé des mesures prises en vue de l'élaboration de programmes intégrés, cohérents et complets au niveau des pays, tenant compte aussi bien des priorités nationales en matière de développement que des objectifs stratégiques de la FAO. Ces mesures misent sur les mécanismes déjà en place pour assurer la cohérence entre les cadres de programmation par pays (CPP), les stratégies de mobilisation de ressources, les projets et les plans de travail par pays. On trouvera également une description de l'approche rationalisée applicable aux processus de suivi et d'établissement de rapports et visant à assurer une meilleure harmonisation des CPP avec les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD); et
- d) une évaluation du taux d'adoption des recommandations (Annexe 1) effectuée selon un système de notation (Élevé, Assez élevé, Moyen, Négligeable) basé sur la combinaison de trois critères: i) les progrès accomplis par rapport au niveau de référence établi en 2010 (année de l'évaluation); ii) le taux de mise en œuvre des mesures; et iii) les résultats attendus.

Indications que le Comité du Programme est invité à donner

- Le Comité du Programme souhaitera peut-être prendre note des progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations issues de l'Évaluation stratégique et donner son avis concernant le rapport sur la suite à donner à cette évaluation.

Introduction

3. À sa cent quatrième session, tenue en 2010, le Comité du Programme s'est félicité du rapport sur l'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO et de l'acceptation totale ou partielle, de la part de la direction¹, de dix-sept des vingt recommandations formulées. Il a également accueilli favorablement le Plan d'action défini par la direction pour la mise en œuvre progressive d'une nouvelle stratégie de programmation par pays.

4. À sa cent quarante-quatrième session, tenue en juin 2012, le Conseil² a indiqué qu'« à travers l'élaboration des cadres de programmation par pays, la FAO améliorera l'efficacité de ses activités d'assistance et sera en mesure de contribuer de façon plus stratégique au renforcement des capacités

¹ PC 108/2 <http://www.fao.org/docrep/meeting/023/mc218e.pdf>; CL 140/8, paragraphes 15 et 16 <http://www.fao.org/docrep/meeting/020/k9398e.pdf>.

² CL 144/REP <http://www.fao.org/docrep/meeting/025/me323e.pdf>.

nationales ». Le Conseil est convenu que les CPP devaient établir un ordre de priorité pour les domaines de collaboration entre les gouvernements et la FAO, en tenant compte des objectifs stratégiques de l'Organisation et en accompagnant les plans d'action d'indicateurs et de cibles permettant d'aligner les activités normatives et d'établissement de normes de la FAO sur les priorités définies dans les CPP. Il a également souligné qu'il était important d'intégrer les interventions d'urgence et les activités de développement dans les cadres de programmation par pays, y compris le travail de la FAO en matière de politiques. Le Conseil a noté que les CPP seraient prêts dans la mesure du possible en décembre 2012 et intégrés dans le Programme de travail et budget (PTB) 2014-2015. La direction a néanmoins précisé que les pays qui n'avaient pas encore procédé à l'établissement de leur cadre de programmation étaient invités instamment à en présenter au moins une première ébauche d'ici à la fin de 2012.

5. Conformément à la politique de la FAO en matière d'évaluations, le présent rapport fait le point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures énoncées dans la réponse de la direction, en indiquant les réalisations effectives, les défis à relever, les possibilités à saisir et la voie à suivre. On y trouve également une évaluation du taux d'adoption des recommandations (Annexe 1) effectuée selon un système de notation (Élevé, Assez élevé, Moyen, Négligeable)³ tenant compte de trois critères: i) les progrès accomplis par rapport à la situation en 2010 (année de l'évaluation); ii) le taux de mise en œuvre des mesures; et iii) les résultats attendus.

I. Réalisations

6. La programmation par pays permet de concentrer les activités que mène la FAO au niveau des pays dans les domaines où celles-ci sont susceptibles de contribuer le mieux aux objectifs de développement fixés par le gouvernement. Elle permet également d'harmoniser l'action de l'Organisation avec celle des autres organismes des Nations Unies et des partenaires de développement, et sert de catalyseur pour la mobilisation de ressources. L'élaboration des cadres de programmation par pays marque la concrétisation de l'attention et de l'importance accrues qui sont données à des processus de planification et d'établissement des priorités efficaces au niveau des pays et à leur pleine intégration dans l'architecture de planification, budgétisation et programmation de la FAO et dans les cadres de résultats de l'Organisation. Les CPP constituent un élément essentiel aux fins de l'établissement d'une « ligne de visée claire » entre les activités de terrain et les objectifs stratégiques de la FAO, ainsi que pour l'intégration des priorités nationales et régionales dans la conception des programmes mondiaux de l'Organisation.

7. Il a été donné suite à toutes les recommandations issues de l'Évaluation qui ont été acceptées et la plupart des mesures indiquées ont été menées à bien ou sont en voie d'achèvement. Par ailleurs, de nouvelles initiatives sont actuellement mises au point afin d'apporter un meilleur soutien à la mise en œuvre du plan d'action. Ce processus a bénéficié de la collaboration étroite établie entre le Siège et les bureaux décentralisés à l'aide d'un certain nombre d'outils de communication: réseaux intranet, forums de discussion, bulletins d'information, initiatives d'apprentissage et réseaux de soutien par les pairs.

8. À sa cent huitième session, tenue en octobre 2011⁴, le Comité du Programme a exprimé son soutien aux principes et politiques contenus dans les *Directives de la FAO relatives à la programmation par pays* approuvées par le Conseil à sa cent quarante-troisième session (novembre 2011)⁵. En 2011 et 2012, les rôles et les responsabilités au sein de l'Organisation ont été redéfinis à la lumière de la politique de décentralisation adoptée par le Conseil à sa cent quarante-quatrième session. Les bureaux de pays sont donc désormais responsables de la programmation par pays, tandis que les unités œuvrant aux niveaux sous-régional, régional et du Siège sont chargées de veiller à la cohérence

³ a) Élevé - Recommandation adoptée dans sa intégralité; b) Assez élevé - Recommandation largement adoptée, mais qui n'a pas encore été pleinement intégrée dans les politiques, les stratégies ou les opérations; c) Modéré - Recommandation mise en application dans le cadre de certaines activités opérationnelles et stratégiques, mais dont le degré d'adoption dans des domaines clés est insuffisant; et d) Négligeable - Recommandation dont l'adoption n'est ni attestée, ni planifiée ou dont les plans ou les mesures prévus en vue de son adoption se trouvent encore à un stade très préliminaire.

⁴ CL 143/7, paragraphes 5 à 7 <http://www.fao.org/docrep/meeting/023/mc358e.pdf>.

⁵ CL 143/REP, paragraphe 23 <http://www.fao.org/docrep/meeting/024/mc783e.pdf>.

des divers processus de programmation - par pays, à l'échelon (sous-)régional et à l'échelle de l'Organisation - en fournissant un appui technique et en assurant la qualité. L'examen critique des ressources en personnel des bureaux décentralisés devrait permettre de renforcer davantage les capacités d'appui aux bureaux de pays, alors que le soutien aux bureaux de pays est désormais intégré dans la définition d'emploi de tous les agents techniques décentralisés.

9. Un projet pilote de planification du travail par pays a été mis en œuvre tout au long de l'exercice 2010-2011 afin de tester un mécanisme d'intégration des activités des bureaux de pays dans le cadre de programmation de l'Organisation. Cet exercice pilote, qui a été mené à bien dans six pays situés dans cinq régions, a permis de tirer des enseignements utiles concernant l'intégration des interventions d'urgence et des activités de développement, la dépendance mutuelle des activités liées à des projets et des activités hors projets, les mécanismes susceptibles de renforcer la collaboration à l'échelle de l'Organisation et le niveau de détail le plus approprié aux fins de la planification des opérations.

10. En janvier 2012, un document intitulé *Guide pratique sur la formulation du Cadre de programmation par pays (CPP)*⁶ a été publié. Tous les pays qui s'emploient à élaborer un CPP l'ont utilisé en 2012, si bien que la qualité de ces cadres et leur harmonisation commencent à s'améliorer. Ce guide pratique est un document à évolution continue qui sera mis à jour en tenant compte des enseignements tirés de l'expérience acquise. Par ailleurs, des notes d'orientation portant sur des questions techniques spécifiques ont été élaborées et un mécanisme d'assurance qualité a été mis en place pour les cadres de programmation par pays.

11. Le programme d'apprentissage pour une programmation par pays efficace est utilisé depuis mars 2012 pour sensibiliser le personnel à la nouvelle approche intégrée et unifiée en matière de programmation par pays. À cette fin, on a pris soin d'élaborer des directives et des outils qui permettront aux bureaux de pays d'assurer une coordination efficace de tous les processus de programmation en cours dans le pays, y compris pour les trois éléments clés indiqués dans l'Évaluation stratégique (à savoir, le recensement des priorités nationales en matière de développement, les CPP, les plans de travail par pays), la mobilisation de ressources et la gestion du cycle des projets. Le processus de programmation s'inspire des principes de gestion axée sur les résultats et des efforts considérables ont été déployés pour rationaliser les divers éléments et les harmoniser avec les exigences relatives aux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), au renforcement des capacités et à la réduction et la gestion des risques liés aux catastrophes. Sept ateliers de formation ont été menés à bien dans trois régions et un réseau de soutien par les pairs est en cours d'établissement.

12. En avril 2012, le Conseil a approuvé la Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources de l'Organisation⁷ qui, pour la mobilisation des ressources, mise sur une approche axée sur les programmes et tenant compte des priorités définies dans les CPP et dans le Cadre stratégique de la FAO. Les procédures internes ont été redéfinies afin de permettre aux bureaux décentralisés d'élaborer des stratégies de mobilisation de ressources complémentaires et les plans d'action connexes. Des stratégies ont été mises au point pour la mobilisation de ressources aux niveaux régional et sous-régional et un plan d'action à intégrer dans le cadre de programmation par pays est maintenant nécessaire. Les bureaux de pays et leurs homologues nationaux devraient être ainsi encouragés à étudier les possibilités réelles de mobilisation et de gestion des ressources nécessaires avant de définir les engagements dans le cadre du CPP.

13. En juillet 2012, la première partie du nouveau guide de la FAO pour le cycle des projets, portant sur les phases d'identification, de formulation, d'examen préalable et d'approbation, a été diffusée. Ce guide vise à améliorer l'orientation stratégique des projets, leur qualité et l'attribution des responsabilités, en veillant à ce que chaque proposition, dès la phase d'identification préliminaire, soit à la fois propice à l'obtention de résultats utiles à la concrétisation des objectifs et des cadres de développement nationaux, et pleinement conforme aux PNUAD, aux CPP et au Cadre stratégique de

⁶ <http://ftp.fao.org/TC/CPF/Guidelines/CPFGuidelines.pdf>.

⁷ JM 2011.2/4 <http://www.fao.org/docrep/meeting/024/mc062e.pdf>.

la FAO. Les cinq principes des Nations Unies en matière de programmation par pays ont été pris en compte en tant que facteurs déterminants de durabilité, tout comme la simplification des procédures et la normalisation des modèles de présentation pour mieux guider les responsables de l'élaboration des projets.

II. Principaux défis à relever et possibilités à saisir

14. **Assurer une meilleure qualité, harmonisation et normalisation des cadres de programmation par pays.** La publication du Guide pratique sur la formulation du Cadre de programmation par pays et le lancement du programme d'apprentissage pour une programmation par pays efficace fournissent les bases et les capacités nécessaires pour améliorer la qualité et la cohérence des documents du CPP. Un mécanisme d'assurance qualité a été mis en place pour assurer la pertinence (orientation stratégique et priorités), la faisabilité (technique et financière) et la durabilité des CPP. De nouveaux efforts s'imposent également pour garantir une meilleure coordination de ces processus à l'échelle de l'Organisation et assurer leur conformité avec les normes minimales de qualité grâce au renforcement des capacités.

15. **Assurer la prise en charge des CPP par les pays eux-mêmes.** L'approche axée sur la programmation par pays a reçu un accueil favorable dans la plupart des pays, mais dans certains cas il semble que les gouvernements hésitent encore à se lancer dans la formulation du cadre de programmation par pays. Ces réticences tiennent à un certain nombre de facteurs, allant de la situation politique aux coûts de transaction élevés que ce processus leur semble comporter, en passant par un manque d'informations quant aux finalités et aux avantages de cet exercice. Des efforts accrus sont mis en œuvre pour surmonter ces problèmes grâce à des stratégies adaptées, misant sur le plaidoyer et la sensibilisation.

16. **Accélérer la prise en charge du processus de planification des activités de la FAO par les bureaux de pays et encourager leur responsabilisation à cet égard.** Le renforcement de la décentralisation et de la planification stratégique favorise une contribution plus dynamique du processus de planification ascendante des activités de la FAO, dans la mesure où les priorités et les résultats recensés dans les CPP permettent d'étayer l'identification des priorités régionales. Les bureaux de pays pourront ainsi se tenir également pour responsables de la mise en œuvre des engagements de l'Organisation au niveau des pays, de leur suivi et de l'établissement des rapports correspondants. L'augmentation des demandes d'appui pour le suivi de la formulation des CPP témoigne de la détermination des bureaux de pays à adopter les nouvelles approches en matière de programmation par pays.

17. **Adapter l'approche axée sur la programmation par pays et les procédures internes à un contexte en constante évolution.** Le processus de programmation par pays de la FAO est étroitement aligné sur les processus des Nations Unies en la matière. En 2012, dans le cadre de son examen quadriennal, l'Assemblée générale des Nations Unies pourrait adopter de nouvelles approches pour la programmation des activités opérationnelles de l'ONU en faveur du développement. Le cadre pour la mise en œuvre des activités menées par le système des Nations Unies dans les pays sera ainsi établi, y compris pour l'initiative *Unis dans l'action*, le système du Coordonnateur résident et le processus des PNUAD. Les incidences de ces nouvelles approches pour le processus de programmation par pays de la FAO devront faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation. Une attention particulière doit être accordée à l'alignement du calendrier de programmation de la FAO avec le cycle de programmation du système des Nations Unies. Par ailleurs, les initiatives de changement transformationnel de l'Organisation pourraient contribuer à améliorer la mise en œuvre du processus de programmation par pays. Ces changements permettront d'assurer une meilleure intégration de l'approche axée sur la programmation par pays dans le nouveau modèle de gestion de la FAO et d'améliorer le fonctionnement et les résultats de l'Organisation, ainsi que l'incidence de son action aux niveaux régional, sous-régional et national.

18. **Continuer de renforcer les capacités d'appui de l'Organisation aux processus de programmation par pays.** Le processus de programmation par pays est une initiative mise en œuvre à l'échelle de l'Organisation et fondée sur le principe de subsidiarité. Les Représentants de la FAO guident la formulation des CPP, des stratégies de mobilisation des ressources, des documents de

projets nationaux et des plans de travail par pays. Ils sont soutenus dans l'accomplissement de ces tâches par l'équipe multidisciplinaire sous-régionale ou, à défaut, par le bureau régional compétent. Les bureaux sous-régionaux et régionaux sont chargés de planifier et de coordonner le soutien et les contributions techniques demandés aux unités compétentes dans toute l'Organisation, assurant ainsi la conformité des divers éléments du programme avec les normes minimales de qualité. Dans ce contexte, une mise en réseau plus efficace des connaissances, des mécanismes de coordination renforcés et un engagement accru de la part des équipes stratégiques et des bureaux techniques seront essentiels pour garantir une unité de vues et mieux mettre à profit la base mondiale de connaissances, de produits et de services de l'Organisation à l'appui des priorités nationales.

19. **Mobiliser des ressources supplémentaires au niveau des pays.** Un processus de programmation par pays plus efficace permettra de renforcer la capacité de l'Organisation à catalyser des ressources au niveau des pays et à mobiliser un appui technique en temps opportun. Trois conditions essentielles doivent être réunies pour assurer une participation significative des partenaires financiers: i) la clarté des domaines d'action prioritaires de la FAO, y compris pour l'aide et l'obtention des résultats; ii) l'engagement dans la mise en œuvre des CPP; et iii) la qualité du dialogue sur les principaux domaines thématiques de l'Organisation, noué entre la FAO, les homologues nationaux et les partenaires dans les pays.

III. La voie à suivre

20. Compte tenu des défis à relever et des possibilités à saisir, tels qu'évoqués ci-dessus, les mesures qui permettront de définir la voie à suivre sont les suivantes.

21. **Passage de la formulation de programmes de pays efficaces à leur mise en œuvre.** Jusqu'à présent, la plupart des efforts ont été concentrés sur la formulation des programmes de pays, c'est-à-dire sur l'élaboration des documents relatifs aux CPP et des stratégies de mobilisation de ressources. Ainsi que l'a recommandé l'Évaluation stratégique, la formulation des programmes de pays ne doit pas être un exercice isolé. Une approche synergique a donc été adoptée parallèlement à d'autres procédures internes de la FAO concernant en particulier la mobilisation de ressources et les opérations liées aux projets. Pendant la période 2012-2014, la priorité sera donnée à ces processus, qui correspondent aux phases de mise en œuvre, de suivi et d'établissement de rapports sur les activités de programmation par pays et seront essentiels pour déterminer l'effet des nouveaux documents relatifs aux CPP sur l'efficacité des programmes de pays de la FAO.

22. **Décentralisation des responsabilités en matière de programmation par pays.** Dans la mesure où un nombre croissant de fonctions relatives à la programmation par pays sont désormais transférées aux régions, les unités du Siège seront essentiellement appelées à définir des principes communs, à élaborer des directives et des outils et à assurer la conformité globale des programmes avec la politique, les normes et les procédures de l'Organisation. Cet effort exigera donc la mise en place d'un processus d'apprentissage interne, des consultations approfondies et une mise en réseau permanente. Les bureaux régionaux apporteront progressivement un soutien direct à la mise en œuvre de ces principes et directives. Compte tenu de la nécessité de rééquilibrer les capacités et les connaissances institutionnelles entre le Siège et les bureaux décentralisés, il s'agira de définir un nouveau modèle de fonctionnement qui puisse:

- renforcer davantage le rôle et les capacités des Représentants de la FAO, ainsi que le soutien dont ceux-ci bénéficient pour la conduite du processus de programmation par pays, en s'efforçant d'améliorer l'impact des activités et d'obtenir de meilleurs résultats;
- tirer parti des capacités renforcées des bureaux régionaux pour fournir un appui technique et opérationnel au processus de programmation par pays;
- renforcer les capacités des unités du Siège aux fins de la définition du cadre général de la programmation par pays et pour la mise au point des outils d'aide de portée mondiale, le suivi de la mise en œuvre et la gestion du changement; et
- apporter une contribution proactive et s'adapter aux pratiques communes de l'ONU en matière de programmation adoptées par le Groupe des Nations Unies pour le développement.

23. **Intégration progressive du Programme de coopération technique (PCT) et des questions liées au renforcement des capacités dans le processus de programmation par pays.** Ainsi que l'a recommandé l'Évaluation stratégique, les fonds du PCT pourraient être approuvés et utilisés de manière à apporter un meilleur soutien à la préparation des CPP et aux priorités qui y sont définies. Des propositions en vue d'une amélioration globale du PCT sont présentées au Conseil, pour examen, dans le cadre du document portant la cote CL 145/8.

24. **Mise au point d'outils de soutien informatique.** Afin d'assurer la mise en œuvre intégrale de cette approche globale de la programmation par pays, un outil devra être mis au point à l'échelle de l'Organisation pour soutenir et rationaliser le mécanisme de formulation des programmes de pays et les processus connexes de mise en œuvre, de suivi et d'établissement de rapports. Certains éléments de ce système sont déjà en place, ce qui facilite la gestion des projets, des bureaux de pays et des activités dans les pays relevant des bureaux régionaux, sous-régionaux et du Siège. Des systèmes permettant d'assurer l'élaboration et le suivi des projets du PCT et des plans de travail par pays sont en cours de définition et seront étroitement intégrés avec les mécanismes existants. Ils donneront une vue d'ensemble des programmes de pays et permettront de rationaliser les processus de suivi et d'apporter un soutien au personnel en veillant à ce que les activités menées dans le pays visé soient toutes pleinement conformes aux priorités convenues.

Indications que le Comité du Programme est invité à donner

25. Le Comité du Programme souhaitera peut-être prendre note des progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations issues de l'Évaluation stratégique et donner son avis concernant le rapport sur la suite à donner à cette évaluation.

Annexe 1: Progrès accomplis dans la mise en œuvre du Plan d'action pour la programmation par pays

Rapport sur la suite donnée à la réponse de la direction à l'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO	Date			Taux d'adoption des recommandations
Recommandations issues de l'Évaluation stratégique	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Élevé, Assez élevé, Moyen, Négligeable
RECOMMANDATION 1: Maintenant que les trois composantes majeures de la programmation par pays sont définies, et leurs nature et contenu précisés, il serait judicieux d'envisager de normaliser leur dénomination, et en particulier d'abandonner le sigle « CNPMT », que tout le monde s'accorde à trouver rébarbatif et imprononçable. L'équipe d'évaluation propose les dénominations suivantes: 1. Programmation par pays (PP), pour décrire l'ensemble du processus; 2. Priorités nationales, pour désigner les enjeux et les domaines d'intervention que les gouvernements ont jugés prioritaires; 3. Cadre de programmation par pays (CPP), qui se substituerait à « CNPMT »; 4. Plan de travail par pays (PTP), pour le plan de travail sur deux ans (aucun changement dans ce cas).	1.1 Inclure un glossaire dans les directives de la FAO relatives à la programmation par pays.	La terminologie proposée a été adoptée; elle est utilisée dans le processus de programmation par pays. Elle figure en particulier dans les politiques et principes pour la programmation par pays qui ont été approuvés par le Comité du Programme en novembre 2011, ainsi que dans le Guide pratique sur la formulation du Cadre de programmation par pays approuvé par la direction en janvier 2012 et dans le programme d'apprentissage intégré pour une programmation par pays efficace.	Tous les cadres de programmation par pays (CPP) en cours de formulation tiennent compte des politiques, des principes et des processus recommandés par l'Évaluation stratégique.	ÉLEVÉ

Rapport sur la suite donnée à la réponse de la direction à l'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO	Date			Taux d'adoption des recommandations
Recommandations issues de l'Évaluation stratégique	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Élevé, Assez élevé, Moyen, Négligeable
RECOMMANDATION 2. Il serait nécessaire d'organiser l'intense activité actuellement déployée par différentes unités pour définir les nouvelles directives afférentes aux composantes de la programmation par pays, afin de s'assurer que ces efforts aboutissent à la production d'un recueil unique de « Directives relatives à la programmation par pays ». Ce document devrait définir clairement: a) la programmation par pays, en tant que processus institutionnel pleinement intégré dans le système de planification, de programmation et de reddition de comptes de l'Organisation, b) les trois composantes majeures de cette programmation (définition des priorités nationales, des CNPMT et des plans de travail par pays), en précisant la nature et le contenu de chacune d'elles, ainsi que les procédures à respecter pour les mener à bien, et c) les relations réciproques qui doivent exister entre ces trois composantes.	2.1 Élaborer et mettre en application les directives de la FAO relatives à la programmation par pays, y compris les principes et politiques devant assurer les liens entre ses trois composantes. 2.2 Mettre en œuvre le projet pilote de planification du travail des bureaux de pays et intégrer les directives correspondantes (projet 3 du PAI) dans celles relatives à la programmation par pays. 2.3 Élaborer de nouvelles directives concernant les CNPMT/CPP et les intégrer dans celles relatives à la programmation par pays. 2.4 Élaborer des directives sur la contribution de la FAO à la définition des priorités nationales et les intégrer dans	2.1 Les Directives relatives à la programmation par pays et les politiques et principes connexes ont été élaborés, de même que le Guide pratique sur la formulation du CPP. Le processus d'élaboration de directives détaillées pour la planification des activités à mener dans les pays est en cours et devrait s'achever d'ici à la fin de 2012. On procède actuellement à la mise au point d'un système simplifié de programmation, de suivi et d'établissement de rapports qui permettra de faire apparaître plus clairement les liens entre les programmes et de mieux dégager les obligations redditionnelles. Ce système fournira des informations sur les activités menées par toutes les unités de la FAO et permettra d'établir des rapports annuels, à	Les directives relatives aux différents éléments du processus de programmation par pays sont actuellement mises à l'essai et affinées en relation les unes avec les autres. Les représentations de la FAO tendent de plus en plus à s'appuyer sur le nouveau Guide pratique sur la formulation du CPP et à mettre en application les politiques et principes connexes, adoptant ainsi une approche intégrée de la programmation par pays. Les enseignements tirés de l'expérience du projet pilote de planification du travail des bureaux de pays ont été intégrés dans	ÉLEVÉ

Rapport sur la suite donnée à la réponse de la direction à l'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO	Date			Taux d'adoption des recommandations
Recommandations issues de l'Évaluation stratégique	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Élevé, Assez élevé, Moyen, Négligeable
	celles relatives à la programmation par pays.	mi-parcours et finals concernant les CPP et fondés sur des éléments concrets. Ces documents alimenteront les rapports établis à l'échelle de l'Organisation, en particulier le rapport sur l'examen à mi-parcours et le rapport sur l'exécution du programme. 2.2 Le projet pilote de planification du travail des bureaux de pays a été mis en œuvre au cours de l'exercice 2010-2011 dans six pays situés dans les cinq régions. 2.3 Le nouveau Guide pratique sur la formulation du CPP a été achevé et publié en janvier 2012. 2.4 Le Guide pratique définit le rôle que joue la FAO dans l'établissement des priorités nationales.	les directives relatives à la planification des activités de l'Organisation pour 2012-2013, dans le Guide pratique et dans les rôles et responsabilités révisés pour la programmation par pays. Ils apportent également une contribution essentielle à l'élaboration des directives relatives à la planification des activités par pays.	

Rapport sur la suite donnée à la réponse de la direction à l'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO	Date			Taux d'adoption des recommandations
Recommandations issues de l'Évaluation stratégique	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Élevé, Assez élevé, Moyen, Négligeable
RECOMMANDATION 3. Étant donné l'état actuel des capacités au sein de la FAO et la transformation en cours du contexte interne et externe, le premier projet de directives de programmation par pays devrait: a) limiter dans un premier temps les demandes d'informations et de données détaillées, b) autoriser une certaine souplesse pour tenir compte des capacités existantes et des conditions particulières au niveau des pays, et c) encourager les idées nouvelles et les essais. On pourrait décider de réviser ces directives après une période d'expérimentation qui durerait, disons, trois ans, le temps d'achever la mise en œuvre du système de planification et de programmation et d'acquérir quelque expérience dans la programmation par pays.	3.1 Intégrer cette recommandation dans les directives de la FAO relatives à la programmation par pays.	La flexibilité et la nature stratégique comptent parmi les huit principes de la programmation par pays. Les directives relatives au CPP, au plan de travail par pays et au cycle des projets fixent des exigences minimales de qualité, mais sont conçus comme des « documents à évolution continue » susceptibles d'être révisés, chaque fois que nécessaire, pour tenir compte de l'évolution du contexte et s'y adapter.	Les pays qui ont entamé le processus de formulation du CPP en 2012 et ont bénéficié d'une formation dans le cadre du programme d'apprentissage intégré pour une programmation par pays efficace, s'efforcent de plus en plus de suivre les directives pour satisfaire aux exigences minimales de qualité, tout en tenant compte avec souplesse des spécificités du contexte national.	ASSEZ ÉLEVÉ

Rapport sur la suite donnée à la réponse de la direction à l'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO	Date			Taux d'adoption des recommandations
Recommandations issues de l'Évaluation stratégique	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Élevé, Assez élevé, Moyen, Négligeable
RECOMMANDATION 4: Dans le but de conférer aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays l'autorité nécessaire pour organiser et mener à bien dans chaque pays l'intégralité du processus de programmation, de la stratégie au plan de travail, les directives de programmation par pays définies dans la recommandation 2 devraient être approuvées et entérinées par l'organe directeur approprié de la FAO, vraisemblablement le Comité du Programme ou le Conseil. En outre, la direction devrait instaurer un mécanisme permettant d'informer l'ensemble du personnel et le Représentant permanent concerné de l'achèvement du CNPMT d'un pays donné. Les CNPMT devraient être mis à la disposition du personnel sur l'intranet de la FAO.	4.1 Rédiger un document traitant des principes généraux de la programmation par pays en vue de son examen par le Comité du Programme à sa session d'octobre 2011. 4.2 Inclure dans la composante CNPMT/CPP des directives de la FAO relatives à la programmation par pays un mécanisme destiné à garantir que le personnel de l'Organisation et les représentants permanents concernés sont dûment informés de la finalisation des CNPMT/CPP. S'assurer que les documents correspondants sont disponibles dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain.	4.1 Le Comité du Programme a examiné et approuvé un document portant sur les principes généraux de la programmation par pays et les politiques en la matière. 4.2 Une stratégie de communication a été mise au point pour informer le personnel de la FAO à tous les niveaux, y compris les Représentants permanents, sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des CPP. Avant de procéder à la mise en œuvre des cadres de programmation, il sera indispensable d'associer les activités prévues au programme de pays et d'obtenir l'agrément du Représentant de la FAO.	Au moment de la planification de tout type d'activité au sein d'un pays, tous les fonctionnaires de l'Organisation seront bien au fait des priorités régissant la collaboration de la FAO et devront indiquer en quoi leur contribution est pertinente.	ASSEZ ÉLEVÉ

Rapport sur la suite donnée à la réponse de la direction à l'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO	Date			Taux d'adoption des recommandations
Recommandations issues de l'Évaluation stratégique	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Élevé, Assez élevé, Moyen, Négligeable
RECOMMANDATION 5: Pour que la programmation par pays puisse effectivement être prise en compte, comme il est prévu, dans les travaux de détermination des priorités institutionnelles de la FAO, les organes directeurs de l'Organisation devraient envisager de tenir les Conférences régionales à des dates aussi proches que possible de celles de la Conférence de la FAO, afin que les décisions prises à l'échelon régional (et qui incluent des préoccupations nationales) puissent nourrir le processus décisionnel de la Conférence mondiale.	Mise en œuvre différée.	En 2012, toutes les Conférences régionales se sont tenues dans les six premiers mois de l'année où la Conférence ne siège pas. Comme il est indiqué dans la réponse de la direction, d'autres changements ne pourront être envisagés que lorsque l'évaluation de la gouvernance de la FAO prévue dans le PAI aura été effectuée.	Le calendrier ainsi adopté a permis à toutes les Conférences régionales de jouer leur rôle de conseil vis-à-vis du Conseil et de la Conférence.	ASSEZ ÉLEVÉ
RECOMMANDATION 6: La FAO devrait (continuer de) déployer tous les efforts possibles pour s'intégrer pleinement dans la programmation par pays des Nations Unies. Pour y parvenir et influencer au mieux sur ce processus, il conviendrait d'entamer la conception des CNPMT juste avant l'élaboration des PNUAD de façon à fournir aux Représentants de la FAO des éléments concrets sur les enjeux agricoles et les domaines prioritaires à inclure dans les débats.	6.1 Intégrer cette recommandation dans les directives de la FAO relatives à la programmation par pays. 6.2 Rédiger en collaboration étroite avec le PAM et le FIDA une note d'orientation sur l'intégration de la sécurité alimentaire dans les directives d'élaboration des PNUAD. 6.3 Veiller à ce que les	6.1 L'alignement du processus des CPP sur celui des PNUAD est l'un des huit principes de la programmation par pays. Les modalités à suivre pour assurer la cohérence de ces deux processus sont indiquées dans le Guide pratique sur la formulation du CPP. 6.2 Une note d'orientation sur la sécurité alimentaire et la nutrition a été élaborée sous la	6.1 La cohérence et l'intégration des priorités et des résultats des CPP avec ceux des PNUAD sont assurées de manière systématique dans les nouveaux CPP. 6.2 La note d'orientation fait partie intégrante du Guide de référence du Groupe des Nations Unies pour le développement sur	MOYEN

Rapport sur la suite donnée à la réponse de la direction à l'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO	Date			Taux d'adoption des recommandations
Recommandations issues de l'Évaluation stratégique	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Élevé, Assez élevé, Moyen, Négligeable
	mécanismes et les ressources soient en place pour permettre aux bureaux de pays de la FAO d'effectuer simultanément les opérations suivantes: i) aligner ces éléments sur les priorités nationales et les processus de planification; ii) les intégrer dans le processus de planification de l'Organisation; iii) assimiler le processus de programmation par pays des Nations Unies; et iv) tenir compte des questions de gestion des risques de catastrophe.	direction de la FAO, en collaboration avec l'OIT et le PAM. Elle a été approuvée par le Groupe des Nations Unies pour le développement en octobre 2011. 6.3 Des notes d'orientation éclairent le processus d'intégration des principes communs des Nations Unies en matière de programmation par pays et des travaux sont en cours pour assurer la prise en compte systématique des questions relatives à la gestion des risques liés aux catastrophes. On procède actuellement à la mise au point d'outils informatiques qui permettront de faciliter la formulation et le suivi des CPP et des plans de travail par pays. Des notes d'orientation ont été rédigées à l'appui de l'intégration des principes communs des Nations Unies en	la programmation et de la boîte à outils complémentaire de la FAO pour la formulation des CPP. 6.3 Une meilleure intégration des processus de programmation par pays de la FAO avec ceux des Nations Unies a été assurée. Les outils informatiques permettront, dans le cadre d'un programme global, de rattacher l'ensemble des activités menées dans le pays aux priorités nationales, aux objectifs issus des processus de programmation des Nations Unies et des objectifs de l'Organisation. La ligne de compte rendu en sera simplifiée grâce au regroupement de tous ces	

Rapport sur la suite donnée à la réponse de la direction à l'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO	Date			Taux d'adoption des recommandations
Recommandations issues de l'Évaluation stratégique	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Élevé, Assez élevé, Moyen, Négligeable
		matière de programmation par pays dans le processus de programmation par pays. Ces notes visaient plus particulièrement à faciliter la prise en compte de certaines questions dans les processus de programmation par pays, à savoir: renforcement des capacités, égalité entre les sexes, emploi rural et travail décent, sécurité alimentaire et nutrition. D'autres notes portant sur l'intégration systématique des questions relatives à la gestion des risques liés aux catastrophes dans les CPP et sur la participation de la société civile à ce processus, sont en cours d'élaboration.	éléments en un unique processus de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'établissement de rapports. Les notes d'orientation permettront d'améliorer la qualité du processus de formulation des CPP et d'établissement des documents correspondants.	

Rapport sur la suite donnée à la réponse de la direction à l'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO	Date			Taux d'adoption des recommandations
Recommandations issues de l'Évaluation stratégique	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Élevé, Assez élevé, Moyen, Négligeable
RECOMMANDATION 7: Étant donné que la composante CNPMT remplit plusieurs objectifs clés de la FAO qui vont au-delà des activités menées au niveau des pays, l'équipe d'évaluation recommande à l'Organisation de maintenir et de renforcer ses propres procédures de programmation par pays, tout en les adaptant à l'évolution des processus des Nations Unies en la matière.	7.1 Intégrer cette recommandation dans les directives de la FAO relatives à la programmation par pays.	L'Organisation a réitéré son engagement au regard de la formulation des CPP et de l'intégration de l'approche de la programmation par pays en tant qu'outil pour assurer un ciblage plus précis de l'aide fournie par la FAO et une plus grande efficacité dans ce domaine.	Les CPP récemment formulés témoignent d'un renforcement des efforts face à ces attentes. Cependant, l'examen quadriennal de l'Assemblée générale pourrait donner lieu à l'adoption de nouvelles approches pour les opérations des Nations Unies au niveau des pays, dont les incidences pour le processus de programmation de la FAO devront être évaluées.	ASSEZ ÉLEVÉ
RECOMMANDATION 8: Quand un pays ne dispose d'aucun système opérationnel de planification et de programmation, la FAO doit proposer son assistance technique pour élaborer un cadre national des priorités de développement dans le secteur de l'agriculture et les domaines connexes relevant de son mandat.	8.1 Élaborer des directives sur la contribution de la FAO à la définition des priorités nationales et les intégrer dans celles relatives à la programmation par pays.	8.1 La recommandation formulée trouve écho à la fois dans les Directives relatives à la programmation par pays et les politiques et principes connexes et dans le Guide pratique sur la formulation du CPP, à la section intitulée « Le CPP et la programmation par pays ».	Depuis la publication des nouvelles directives, la FAO a fourni ou envisage d'apporter un soutien à plusieurs pays afin de les aider à définir les priorités sectorielles nationales en contribuant à l'élaboration des stratégies sectorielles	ÉLEVÉ

Rapport sur la suite donnée à la réponse de la direction à l'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO	Date			Taux d'adoption des recommandations
Recommandations issues de l'Évaluation stratégique	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Élevé, Assez élevé, Moyen, Négligeable
			et des plans d'investissement nationaux. À la suite de ce soutien, les CPP ont été ou seront formulés dans ces pays.	
RECOMMANDATION 9: Tous les projets et activités d'assistance technique figurant dans le plan de travail pour un pays doivent être alignés sur les domaines prioritaires sélectionnés dans le CNPMT associé. Toutefois, le plan de travail peut prévoir l'inclusion éventuelle d'activités qui a) répondent à l'émergence de priorités nouvelles dans les domaines où l'action de plaidoyer de la FAO est importante, b) contribuent à la réalisation des produits de la FAO inscrits dans les priorités à moyen terme (statistiques, par exemple) et c) mettent en œuvre le mandat mondial de la FAO (suivi des traités et des conventions, entre autres). Toutes les activités du plan de travail pour un pays, y compris celles dérivées des résultats d'activité du bureau de pays, du bureau régional/sous-régional et du Siège ainsi que celles susceptibles d'être	9.1 Intégrer les liens programmatiques entre les CNPMT/CPP et les PTP dans les directives de la FAO relatives à la programmation par pays.	Ces liens ont été intégrés dans les Directives relatives à la programmation par pays, dans le Guide pratique sur la formulation du CPP et dans les directives relatives à la planification des activités par pays, actuellement en cours d'élaboration. Le CPP constitue le point de départ du processus de programmation au niveau des pays. Il définit les résultats, les approches ou le type d'interventions que l'Organisation s'engage à mettre en œuvre dans le pays pour faciliter la concrétisation des objectifs sectoriels nationaux.	En 2014-2015, grâce aux outils d'aide mis en place et au démarrage d'un nouveau cycle de programmation prévoyant la participation simultanée de tous les bureaux de la FAO, dans tous les lieux d'affectation, au processus de planification, les bureaux de pays seront en mesure de coordonner efficacement l'ensemble des activités menées dans le pays. Ils pourront assurer la pertinence des interventions par rapport aux priorités nationales et aux objectifs de	MOYEN

Rapport sur la suite donnée à la réponse de la direction à l'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO	Date			Taux d'adoption des recommandations
Recommandations issues de l'Évaluation stratégique	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Élevé, Assez élevé, Moyen, Négligeable
introduites par la suite (voir ci-dessus) doivent être examinées et approuvées par le Représentant de la FAO, et leur mise en œuvre réalisée sous la responsabilité de celui-ci.		Grâce aux CPP et aux outils d'aide à la planification des activités par pays, les Représentants de la FAO seront en mesure d'examiner et d'approuver toutes les opérations prévues pour leur(s) pays d'accréditation, compte tenu des priorités en matière de collaboration convenues avec le gouvernement dans le CPP et de la possibilité de s'attaquer à d'autres enjeux mondiaux ou nouveaux non prévus initialement (« fenêtre »).	L'Organisation, quels que soient la source de financement et le lieu d'affectation de l'unité responsable. L'Organisation sera à même de s'acquitter de son mandat mondial au niveau des pays tout en tenant compte des priorités nationales, ainsi que l'a recommandé l'Évaluation stratégique.	
RECOMMANDATION 10: Le Représentant de la FAO devrait être encouragé à rechercher la contrepartie de plus haut niveau au sein du gouvernement pour signer le CNPMT, tout en conservant le maximum de latitude pour prendre la décision finale. L'équipe d'évaluation considère que cette situation devrait être analysée au cas par cas. À chaque fois, bien entendu, tous les ministères dont le mandat recoupe les domaines de travail de	10.1 Intégrer cette recommandation dans la composante CNPMT/ CPP des directives de la FAO relatives à la programmation par pays.	10.1 La recommandation formulée trouve écho dans le Guide pratique sur la formulation du CPP, à la section intitulée « Validation et approbation du CPP ». En fonction des arrangements institutionnels convenus avec le gouvernement, l'approbation	On constate une intensification croissante des consultations avec tous les homologues des ministères concernés. En règle générale, les pays préfèrent donner leur approbation formelle au	ÉLEVÉ

Rapport sur la suite donnée à la réponse de la direction à l'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO	Date			Taux d'adoption des recommandations
Recommandations issues de l'Évaluation stratégique	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Élevé, Assez élevé, Moyen, Négligeable
la FAO devraient être consultés. Cet aspect du processus devrait être clairement défini dans la section des nouvelles directives de programmation par pays consacrée aux CNPMT.		formelle peut être donnée soit par la signature du document, soit par un « échange de correspondance » entre le gouvernement et le Représentant de la FAO.	CPP moyennant la signature du document correspondant.	
RECOMMANDATION 11: Les CNPMT devraient décrire les effets directs escomptés de la manière la plus détaillée possible, mais ne devraient pas faire mention des produits. Ils devraient donner une description convaincante de la stratégie adoptée par la FAO pour mettre en œuvre ses activités de coopération, en tenant compte des fonctions essentielles et des principaux outils mentionnés dans le Plan à moyen terme pour chaque résultat de l'Organisation.	11.1 Intégrer cette recommandation dans le projet pilote de PTP et dans la composante CNPMT/CPP des directives de la FAO relatives à la programmation par pays.	Le CPP a été conçu en tant qu'outil stratégique pour la définition des priorités et des résultats, y compris la description du type d'interventions que la FAO prévoit de mettre en œuvre pour leur donner corps. D'autre part, le plan de travail par pays a été considéré comme un outil opérationnel, centré sur la définition des produits et des activités par exercice biennal. S'agissant des résultats, le niveau de détail le plus approprié est fonction du consensus établi entre le gouvernement, l'équipe de pays des Nations Unies, d'autres	D'autres travaux sont en cours afin d'établir des liens cohérents entre les CPP et les plans de travail par pays.	ÉLEVÉ

Rapport sur la suite donnée à la réponse de la direction à l'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO	Date			Taux d'adoption des recommandations
Recommandations issues de l'Évaluation stratégique	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Élevé, Assez élevé, Moyen, Négligeable
		partenaires et la FAO. Le CPP permet de concrétiser les résultats escomptés sous forme de produits.		
RECOMMANDATION 12: À terme, les CNPMT devraient chiffrer, à titre indicatif, les besoins en ressources permettant d'obtenir les effets directs escomptés, et faire état des engagements prévisionnels que la FAO et les pays hôtes sont disposés à consacrer à la conception d'activités dans les domaines prioritaires sélectionnés sur deux ans. Cependant, au vu des capacités limitées dont dispose l'Organisation actuellement, il est recommandé de ne pas inclure ces indications lors du premier cycle de programmation intégrant les plans de travail par pays (2012–13), sauf dans quelques cas pilotes menés à des fins d'apprentissage et de test. La décision finale sur le contenu détaillé des CNPMT devrait être prise en tenant compte des résultats et des enseignements tirés de ces expériences.	12.1 Permettre l'inclusion d'estimations de besoins en ressources dans les CNPMT/CPP et les directives y afférentes. 12.2 Continuer dans le cadre du projet 4 du PAI (Mobilisation et gestion des ressources) à examiner la question des ressources programmables de la FAO prévisibles et sans affectation au niveau national.	12.1 S'agissant des besoins en ressources, seules les exigences financières sont indiquées dans le CPP, et non pas les engagements prévisionnels. Dans les directives en matière de mobilisation de ressources, il est spécifié que les exigences recensées dans le CPP doivent être en rapport avec la capacité de mobiliser et de gérer des fonds. Une évaluation des ressources disponibles dans le cadre des projets en cours devrait y figurer, de même qu'une appréciation de l'intérêt des donateurs dans le pays et du montant des ressources que l'Organisation a fourni au pays dans les dernières années.	Depuis l'introduction du nouveau Guide pratique sur la formulation du CPP, tous les pays qui s'engagent dans la formulation du cadre de programmation par pays fournissent une évaluation du total des fonds nécessaires et du déficit à couvrir en termes de mobilisation de ressources.	ÉLEVÉ

Rapport sur la suite donnée à la réponse de la direction à l'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO	Date			Taux d'adoption des recommandations
Recommandations issues de l'Évaluation stratégique	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Élevé, Assez élevé, Moyen, Négligeable
RECOMMANDATION 13: Les divisions TCE, TCS/TCD et OSP devraient étudier ensemble les politiques régissant l'intégration des activités d'urgence dans les CNPMT et les plans de travail par pays. L'équipe d'évaluation n'a trouvé aucune raison de maintenir, par principe, un système distinct pour programmer des opérations d'urgence par ailleurs identiques. L'examen conjoint mené en interne devrait également permettre de déterminer s'il est nécessaire de définir des critères et des conditions spéciales afin de prévoir d'éventuelles exceptions. La FAO devrait se servir de cet examen pour analyser la relation et l'articulation entre la planification et les activités d'urgence d'une part et le système de gestion axée sur les résultats de l'autre, et en particulier pour étudier comment les activités d'urgence devraient définir leur contribution aux résultats d'activité, à tous les niveaux, mais notamment à l'échelon des pays.	13.1 Réaliser un examen institutionnel conjoint, coordonné par l'Équipe stratégique responsable de l'objectif fonctionnel X1. 13.2 En fonction du résultat de l'examen institutionnel, veiller à ce que les résultats d'activité connexes soient définis au niveau des pays.	13.1 Ce principe a été intégré dans les Directives relatives à la programmation par pays et les politiques et principes connexes et dans le Guide pratique sur la formulation du CPP. Des travaux sont en cours pour mettre au point des mécanismes qui permettront d'intégrer les activités d'urgence dans les plans de travail par pays. Par ailleurs, les nouvelles règles et procédures du cycle des projets s'appliquent également aux activités liées à des situations d'urgence, à quelques exceptions près. Tous les projets sont donc soumis aux mêmes normes de qualité, y compris celles du processus de programmation par pays des Nations Unies et l'alignement stratégique sur le CPP et les priorités de l'Organisation.	Les questions relatives à la gestion des risques liées aux catastrophes sont de plus en plus souvent prises en compte dans les CPP où elles sont soit considérées comme un domaine d'action prioritaire à part entière, soit intégrées dans tous les domaines d'action prioritaires pertinents. Des plans d'action pour la gestion des risques liées aux catastrophes ne sont donc plus établis.	ASSEZ ÉLEVÉ

Rapport sur la suite donnée à la réponse de la direction à l'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO	Date			Taux d'adoption des recommandations
Recommandations issues de l'Évaluation stratégique	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Élevé, Assez élevé, Moyen, Négligeable
		Suite à la décentralisation de la division TCE, la structure organisationnelle est actuellement adaptée pour faire face à ces changements. Une note d'orientation sur l'intégration d'une programmation de transition dans le CPP est en cours d'élaboration et sera prête d'ici à la fin de 2012. 13.2 Lorsqu'ils seront mis en œuvre, les plans de travail par pays intégreront les produits de l'Organisation correspondants.		
RECOMMANDATION 14: La périodicité des CNPMT devrait être synchronisée avec le cycle de planification du pays hôte, et donc aussi avec celui des nouveaux PNUAD. Il conviendrait de réaliser un examen à mi-parcours du document et d'y apporter des ajustements, le cas échéant. En cas de bouleversement majeur du contexte international, du Cadre stratégique de la FAO ou des politiques et	14.1 Intégrer cette recommandation dans les nouvelles directives concernant les CNPMT/CPP à ajouter à celles relatives à la programmation par pays.	14.1 Les Directives relatives à la programmation par pays et les politiques et principes connexes tiennent compte de cette recommandation, tout comme le Guide pratique sur la formulation du CPP.	Les cycles de programmation du CPP sont alignés sur les cycles de planification nationaux, y compris sur le processus d'élaboration des PNUAD, le cas échéant.	ÉLEVÉ

Rapport sur la suite donnée à la réponse de la direction à l'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO	Date			Taux d'adoption des recommandations
Recommandations issues de l'Évaluation stratégique	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Élevé, Assez élevé, Moyen, Négligeable
orientations stratégiques nationales, un examen intermédiaire du CNPMT pourrait également être envisagé.				
RECOMMANDATION 15: Les bureaux régionaux (et leurs antennes sous-régionales) devraient être les principaux responsables de l'organisation de l'appui technique, du suivi et de l'assurance qualité des activités de programmation par pays. Ils devraient notamment être chargés de veiller à ce que la production des CNPMT respecte les délais du cycle de planification convenu et les procédures approuvées. La FAO devrait officiellement attribuer ces responsabilités aux bureaux régionaux et procéder aux allocations de ressources humaines et financières nécessaires pour que ces bureaux ou les bureaux sous-régionaux délégués soient en mesure d'assumer leurs nouvelles responsabilités.	15.1 Revoir les procédures internes relatives à la programmation par pays. 15.2 Inclure le projet de budget correspondant dans le PTB 2012-13.	15.1 Les bureaux régionaux et sous-régionaux jouent désormais un rôle essentiel de coordination et de soutien au processus de formulation et d'assurance qualité du CPP, du cycle des projets et des plans de travail par pays. 15.2 En 2012-2013, un montant estimatif de 10,4 millions d'USD a été réaffecté en faveur des bureaux régionaux. Ces fonds étaient en partie destinés à renforcer leurs fonctions de soutien aux activités menées par la FAO dans les pays. Des postes clés ont été mis en place dans les bureaux régionaux à l'appui des processus de programmation par pays.	Les bureaux régionaux et sous-régionaux ont joué un rôle de chef de file dans la coordination de la formulation des CPP dans leurs régions et sous-régions respectives et ont apporté un appui technique aux bureaux de pays. Dans les bureaux régionaux, les capacités de planification, de suivi et de contrôle ont été renforcées, permettant ainsi d'intensifier leur soutien opérationnel aux bureaux de pays. Le processus de planification stratégique en cours aura une	ASSEZ ÉLEVÉ

Rapport sur la suite donnée à la réponse de la direction à l'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO	Date			Taux d'adoption des recommandations
Recommandations issues de l'Évaluation stratégique	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Élevé, Assez élevé, Moyen, Négligeable
		Par ailleurs, des postes techniques détachés auprès des Représentants de la FAO ont été progressivement supprimés, puis rétablis dans les bureaux régionaux et sous-régionaux afin d'en renforcer les capacités. Enfin, des points de coordination pour le CPP et la gestion axée sur les résultats ont été officiellement mis en place dans chaque région/sous-région; ils jouent un rôle clé de soutien aux processus de programmation par pays. Un examen de la structure des effectifs en poste dans les bureaux régionaux est en cours et servira également de base pour assurer une répartition rationnelle des ressources budgétaires en faveur des activités prioritaires.	incidence sur la façon dont les ressources sont allouées aux différents programmes de travail. La flexibilité accrue et l'utilisation plus stratégique des ressources devraient permettre de renforcer le soutien des bureaux régionaux aux activités de programmation régionales et dans les pays.	

Rapport sur la suite donnée à la réponse de la direction à l'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO	Date			Taux d'adoption des recommandations
Recommandations issues de l'Évaluation stratégique	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Élevé, Assez élevé, Moyen, Négligeable
RECOMMANDATION 16: La FAO devrait allouer à chaque bureau régional un montant forfaitaire pris sur le budget du Programme ordinaire, afin de couvrir les coûts estimés des activités de programmation au niveau des pays et de la région prévues sur le cycle budgétaire considéré.	16.1 Inclure le projet de budget correspondant dans le PTB 2012-13.	En sus des ressources indiquées ci-dessus, pour l'exercice 2012-2013 un temps de travail important et un montant estimatif d'un million d'USD, financé par le PAI, ont été consacrés à l'appui, à l'assurance qualité et au renforcement des capacités aux fins de la formulation des CPP, de l'élaboration de stratégies de mobilisation de ressources, de la gestion des projets et de l'établissement des plans de travail par pays. Les besoins en ressources seront évalués de manière plus précise à l'issue de l'examen critique de la structure des effectifs dans les bureaux décentralisés.	Les capacités d'appui des bureaux régionaux et sous-régionaux aux activités de programmation par pays ont été renforcées grâce au programme d'apprentissage pour une programmation par pays efficace et au transfert de ressources.	ASSEZ ÉLEVÉ

Rapport sur la suite donnée à la réponse de la direction à l'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO	Date			Taux d'adoption des recommandations
Recommandations issues de l'Évaluation stratégique	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Élevé, Assez élevé, Moyen, Négligeable
RECOMMANDATION 17: La FAO devrait affecter aux bureaux régionaux des crédits disponibles dans le budget de son Programme ordinaire pour des activités de terrain, afin d'appuyer les domaines d'action prioritaires sélectionnés dans le cadre du CNPMT de chaque pays. Dans le nouveau contexte institutionnel de programmation à l'échelle de l'Organisation, le système de règles spécifiques associé au PCT semble inutile. Il serait préférable de gérer les fonds actuels du PCT et tous les autres fonds du Programme ordinaire disponibles pour des activités au niveau des pays à l'aide des règles et procédures établies dans le système de programmation de l'Organisation. Les fonds du PCT relèvent déjà de la responsabilité des bureaux régionaux depuis janvier 2010. L'affectation de ces ressources au niveau des pays pourrait être formalisée au moyen des plans de travail par pays. Le secrétariat de la FAO doit se tourner vers ses organes directeurs pour rechercher une solution appropriée.	Recommandation rejetée.	Des propositions pour une amélioration globale du PCT, en harmonie avec le processus de réflexion stratégique et les cadres de programmation par pays, seront présentées au Conseil, pour examen, à sa prochaine session, par l'intermédiaire du Comité du Programme et du Comité financier. Le processus de planification du travail par pays couvrira l'ensemble des projets mis en œuvre au sein d'un pays donné, y compris grâce à des fonds du PCT. Les plans de travail par pays attesteront ainsi officiellement de la contribution que les ressources du PCT allouées à un pays donné apportent à la concrétisation des priorités nationales convenues par la FAO et le gouvernement dans le cadre du CPP.		NÉGLIGEABLE

Rapport sur la suite donnée à la réponse de la direction à l'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO	Date			Taux d'adoption des recommandations
Recommandations issues de l'Évaluation stratégique	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Élevé, Assez élevé, Moyen, Négligeable
RECOMMANDATION 18: Le processus d'élaboration des CNPMT des différents pays devrait être protégé d'une influence excessive des priorités et intérêts potentiels des donateurs. Le principal objectif de la programmation par pays est d'établir un dialogue constructif avec les autorités gouvernementales afin de sélectionner, d'un commun accord, les domaines prioritaires dans lesquels la FAO a le plus à apporter (sans sortir de son propre cadre stratégique) en termes d'assistance technique de haut niveau et de renforcement des capacités.	18.1 Expliciter ce concept dans les composantes CPP et PTP des directives de la FAO relatives à la programmation par pays, ainsi que dans la stratégie de mobilisation des ressources.	La Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources de l'Organisation a été approuvée par le Conseil en avril 2011 et les principes qui y sont contenus renvoient à ce concept. Le Guide pratique sur la formulation du CPP recense également les principaux éléments du processus de définition des priorités et souligne l'importance d'une évaluation des avantages comparatifs de la FAO tenant compte de son mandat, de sa position et de sa capacité à intervenir. Dans le projet de directives sur la planification du travail par pays, il est souligné que le CPP et le PTB définissent des engagements qui servent de point de départ pour l'élaboration des plans de travail. Ces directives spécifient également que seules les activités dont la source de financement est certaine devraient être incluses dans les plans de travail.	Au niveau des pays, les priorités tendent de plus en plus à être définies en concertation avec les principaux partenaires nationaux, partenaires de développement et partenaires financiers. Quels que soient les fonds disponibles, les activités qui ne contribuent pas aux objectifs convenus ne peuvent pas être incluses dans les plans de travail et ne seront donc pas approuvées.	MOYEN

Rapport sur la suite donnée à la réponse de la direction à l'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO	Date			Taux d'adoption des recommandations
Recommandations issues de l'Évaluation stratégique	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Élevé, Assez élevé, Moyen, Négligeable
RECOMMANDATION 19: La FAO devrait déléguer les pouvoirs et fournir les fonds nécessaires aux bureaux régionaux afin de leur permettre d'élaborer une stratégie énergique de mobilisation des ressources pour les activités régionales. Ces activités devraient être sélectionnées sur le critère des problèmes communs les plus pertinents à l'échelle régionale, ceux-ci ayant été eux-mêmes identifiés par le biais des priorités et des thèmes qui se dégagent des activités de programmation par pays de la région.	19.1 Intégrer cette recommandation lors de la finalisation de la stratégie de mobilisation des ressources (projet 4 du PAI). 19.2 Revoir les procédures internes relatives à la mobilisation des ressources. 19.3 Inclure le projet de budget correspondant dans le PTB 2012-13.	19.1 La Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources a été approuvée par le Conseil en avril 2011 et renvoie à ce concept. 19.2 Des stratégies de mobilisation de ressources complémentaires et les plans d'action connexes ont été mis en œuvre aux niveaux régional et sous-régional. 19.3 Dans le PTB 2012-13, des ressources du PAI ont été spécifiquement allouées à l'élaboration des stratégies de mobilisation de ressources aux niveaux régional et sous-régional. Par ailleurs, grâce à la réaffectation des fonds économisés en faveur des bureaux décentralisés, ces derniers sont désormais plus à même d'accomplir cette tâche.	À ce jour, des projets de stratégie ont été élaborés par le Bureau régional pour l'Afrique (RAF), le Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale (SFE), le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest (SFW), le Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale (SFC), le Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (RNE), le Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (REU), le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (RAP) et le Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique (SAP). Selon les prévisions, les autres régions/sous-régions devraient achever l'élaboration de leurs	ASSEZ ÉLEVÉ

Rapport sur la suite donnée à la réponse de la direction à l'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO	Date			Taux d'adoption des recommandations
Recommandations issues de l'Évaluation stratégique	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Élevé, Assez élevé, Moyen, Négligeable
			stratégies d'ici à la fin de 2012. Ainsi, par exemple, un plan d'action pour la mobilisation des ressources est actuellement mis au point par SFE en liaison avec la stratégie de mobilisation des ressources pour la Corne de l'Afrique. Dans le même ordre d'idées, SFW s'emploie à définir le plan d'action pour la mobilisation de ressources relatif à la crise au Sahel.	
RECOMMANDATION 20: La FAO devrait élaborer une stratégie d'ensemble pour la mobilisation des ressources et y intégrer les initiatives régionales et mondiales apparues à l'occasion du processus de programmation par pays. En outre, la direction de la FAO devrait rationaliser et harmoniser les responsabilités dans ce domaine et renforcer la capacité des unités appropriées du Siège à définir et mettre en œuvre la stratégie de l'Organisation. L'idée maîtresse de	20.1 Intégrer cette recommandation lors de la finalisation de la stratégie de mobilisation des ressources (projet 4 du PAI).	La Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources mise sur une approche axée sur les programmes aux fins de la mobilisation de ressources. La campagne de communication <i>IMPACT</i> de la FAO et le processus de réflexion stratégique permettront de donner un nouvel élan aux	Des fonds communs ont été mobilisés (à l'appui des statistiques mondiales, par exemple) et permettront d'assurer la mise en application des activités normatives de la FAO au niveau des pays.	MOYEN

Rapport sur la suite donnée à la réponse de la direction à l'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO	Date			Taux d'adoption des recommandations
Recommandations issues de l'Évaluation stratégique	Mesures convenues	Observations relatives aux mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Impact (changements) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Élevé, Assez élevé, Moyen, Négligeable
cette stratégie serait de mobiliser des fonds pour la mise en œuvre de programmes axés sur le « travail normatif mené par les pays », c'est-à-dire celui qui correspond aux priorités dégagées par la programmation par pays. Cet aspect revêt une importance particulière au vu des récents efforts déployés par la FAO pour obtenir des contributions volontaires sans affectation, une source de financement qui devrait se développer en raison de l'évolution de l'environnement d'aide internationale et de l'élaboration d'un système plus solide de planification et de programmation au sein de la FAO.		activités allant dans ce sens, grâce au recentrage des objectifs et à leur regroupement dans le cadre des cinq objectifs stratégiques de l'Organisation.	Les cinq objectifs stratégiques offrent un mécanisme susceptible d'attirer des fonds communs supplémentaires.	

- a) Élevé - Recommandation adoptée dans son intégralité
- b) Assez élevé - Recommandation largement adoptée, mais qui n'a pas encore été pleinement intégrée dans les politiques, les stratégies ou les opérations
- c) Modéré - Recommandation mise en application dans le cadre de certaines activités opérationnelles et stratégiques, mais dont le degré d'adoption dans des domaines clés est insuffisant
- d) Négligeable - Recommandation dont l'adoption n'est ni attestée, ni planifiée ou dont les plans ou les mesures prévus en vue de son adoption se trouvent encore à un stade très préliminaire