



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 trente-neuvième session

Rome, 11-15 novembre 2024

Rapport de suivi de l'évaluation du Programme FAO d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19

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

M. Máximo Torero Cullen
Économiste en chef
Tél.: +39 06570 50869
Courriel: Maximo.ToreroCullen@fao.org

M^{me} Beth Bechdol
Directrice générale adjointe
Tél.: +39 06570 51800
Courriel: Beth.Bechdol@fao.org

Les documents peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org.

RÉSUMÉ

- Le Programme d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19 (ci-après «le Programme») a été lancé en juillet 2020 afin de faire face à la pandémie mondiale, l'objectif étant d'améliorer la coordination des mesures prises par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) face à la crise de la covid-19, ainsi que la mobilisation des ressources nécessaires. Conçu en tant que programme-cadre, il s'articule sur un certain nombre d'initiatives, d'activités et de projets menés par la FAO dans sept domaines prioritaires, de l'intervention humanitaire jusqu'au redressement et au renforcement de la résilience à long terme, en passant par la transformation des systèmes agroalimentaires.
- L'évaluation en temps réel du Programme a été réalisée en deux phases consécutives. Un rapport intérimaire (phase 1) a été présenté au Comité du Programme à sa 132^e session, en novembre 2021 ([document PC 132/7](#)). Les observations de la Direction ([document PC 132/7 Sup.1](#)) au sujet des bonnes pratiques et de l'expérience acquise ont été présentées afin de poursuivre leur examen.
- Le rapport final (phase 2) de l'évaluation en temps réel a été présenté au Comité du Programme à sa 134^e session, en novembre 2022 ([document PC 134/5](#)). Il comprend une évaluation des contributions du Programme de la FAO aux fins d'une intervention plus pertinente et plus rapide au niveau national.
- Le rapport final comprend, en outre, une étude de la mesure dans laquelle le Programme a favorisé la collaboration, promu les valeurs normatives et contribué à la continuité des opérations. Il est assorti d'une réponse de la Direction ([document PC 134/5 Sup.1](#)).
- Le présent document a pour objet de rendre compte des mesures et des initiatives qui ont été mises en œuvre pour donner suite à l'évaluation.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ DU PROGRAMME EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité du Programme est invité à examiner le contenu du présent document et à donner les indications qu'il jugera utiles.

I. Contexte

1. Le Programme d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19 (ci-après «le Programme»), dont les besoins opérationnels se chiffrent à 1,32 milliard d'USD, a été lancé en juillet 2020 afin de faire face à la pandémie mondiale, l'objectif étant d'améliorer la coordination des mesures prises par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) face à la crise de la covid-19, ainsi que ses efforts de mobilisation de ressources. Conçu en tant que programme-cadre, il comprend un certain nombre d'initiatives, d'activités et de projets qui s'inscrivent dans sept domaines prioritaires liés au mandat de la FAO.

- 1) **Le plan d'intervention humanitaire mondial:** faire face aux effets de la covid-19 et préserver les moyens d'existence dans les contextes de crise alimentaire;
- 2) **Des données au service de la prise de décisions:** garantir des données et des analyses de qualité qui permettent d'élaborer des politiques efficaces à l'appui des systèmes alimentaires et de l'objectif d'éradication de la faim;
- 3) **L'inclusion économique et la protection sociale en vue de réduire la pauvreté:** intervenir en faveur des pauvres dans le contexte de la covid-19 pour garantir une reprise économique inclusive au lendemain de la pandémie;
- 4) **Des normes relatives au commerce et à la sécurité sanitaire des aliments:** faciliter et intensifier le commerce de produits alimentaires et agricoles pendant et après la pandémie de covid-19;
- 5) **Le renforcement de la résilience des petits exploitants en vue de leur redressement:** protéger les plus vulnérables, favoriser la reprise économique et renforcer les capacités de gestion des risques;
- 6) **La prévention de la prochaine pandémie zoonotique:** renforcer et étendre l'approche «Une seule santé» pour éviter les pandémies d'origine animale;
- 7) **La transformation des systèmes alimentaires:** «Construire pour transformer» durant l'intervention et le redressement.

2. À sa clôture, le 30 juin 2024, le Programme avait mobilisé **694 450 640 USD** entre les sept piliers.

3. Le Programme s'est concrétisé par des actions à court, moyen et long termes qui ont été mises en place pour éviter que la crise sanitaire ne se transforme en une crise alimentaire. Il a permis d'atténuer les conséquences directes de la pandémie et de renforcer la résilience à plus long terme des moyens d'existence, en allant dans le sens d'un redressement vert et en œuvrant en faveur de la transformation des systèmes agroalimentaires.

4. L'intervention de la FAO face à la pandémie de covid-19 montre que l'Organisation possède un pouvoir fédérateur important et peut mettre à disposition de ses membres une assistance en temps réel, des analyses fondées sur des données et des éléments factuels, des systèmes d'alerte rapide et des connaissances spécialisées sur le plan technique et en matière de politique pour leur apporter un appui direct au bon moment et là où il est le plus nécessaire.

5. L'évaluation en temps réel du Programme a été réalisée en deux phases consécutives. Le rapport intérimaire de la phase 1 de l'évaluation¹ a été présenté au Comité du Programme à sa 132^e session, en novembre 2021.

6. Ce rapport d'étape sur l'évaluation en temps réel a recensé les bonnes pratiques observées et les enseignements tirés, au fil de l'exécution du Programme, au titre de l'intervention humanitaire et de l'apport de produits et services de données axés sur les connaissances, à l'appui de l'action menée en faveur du relèvement dans le contexte de la pandémie de covid-19. Il a été recommandé que les bonnes pratiques recensées et les enseignements tirés soient pris en compte, selon les cas, par la Direction et lors d'une crise de même nature.

¹ <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/3ce33bdd-df97-4519-ad1a-07fd56f514e5/content>

7. Présenté à la 134^e session du Comité du Programme, en novembre 2022, le rapport final, qui est assorti d'une réponse de la Direction², comprend une évaluation des contributions du Programme (phase 2) aux fins d'une intervention plus pertinente et plus rapide au niveau des pays. Il comprend également une étude de la mesure dans laquelle le Programme a favorisé la collaboration, promu les valeurs normatives et contribué à la continuité des opérations.

II. État d'avancement global de la mise en œuvre des recommandations

8. Le Programme a été clôturé fin juin 2024. Depuis lors, aucun nouveau projet au titre du programme-cadre n'a été accepté et il a été pris en compte le calendrier établi des projets en cours, en veillant à ce que ceux-ci soient bien mis en œuvre et menés à leur terme.

9. S'agissant des enseignements tirés de ce programme-cadre, le mécanisme novateur d'approbation accélérée des projets et des programmes, qui a été adopté pour les interventions rapides dans les meilleurs délais, restera essentiel à la concrétisation des résultats à grande échelle visés par l'Organisation au niveau des pays.

10. Les orientations et les objectifs stratégiques fixés par la Direction de la FAO au début de la pandémie mondiale, qui ont porté sur les produits du savoir, les services de collecte de données, la diffusion, les analyses fondées sur des éléments factuels et le processus dynamique et participatif issu de la mise en place de la plateforme en ligne en 2020, resteront essentiels aux progrès de l'Organisation dans son appui aux membres en situation de crise mondiale comme dans d'autres situations.

11. La FAO poursuit ses efforts visant à apporter de nouvelles améliorations à la plateforme géospatiale et au laboratoire de données et est un acteur mondial reconnu dans les secteurs agroalimentaires. La plateforme et le laboratoire sont régulièrement exploités à des fins d'intervention immédiate et d'intervention ciblée.

12. Dans le cadre du Programme, la FAO a adopté une approche très efficace fondée sur les deux piliers importants que sont l'intervention humanitaire et le renforcement de la résilience. Elle a mené à bien des opérations humanitaires essentielles, qui se sont notamment concrétisées par une action anticipatoire et des mesures visant à préserver les moyens d'existence, protéger les chaînes d'approvisionnement alimentaire essentielles et garantir la production. L'action anticipatoire face à la covid-19 et à d'autres perturbations (comme les sécheresses) qui a été combinée à l'utilisation en corrélation du Système mondial d'information et d'alerte rapide sur l'alimentation et l'agriculture (SMIAR) a permis d'intervenir de manière plus intégrée au bénéfice des pays et des populations qui ont fait face à de multiples risques et facteurs de stress.

13. Au-delà du champ d'application du Programme, il est important de noter que la FAO a proposé d'établir un mécanisme de financement des importations alimentaires visant à aider les pays à faire face à la flambée des coûts des importations alimentaires et à améliorer l'accès aux produits alimentaires au niveau des pays. Le mécanisme couvre 62 pays représentant une population totale de 1,78 milliard de personnes. Le Conseil d'administration du Fonds monétaire international (FMI) a saisi l'occasion pour approuver l'ouverture d'un guichet «chocs alimentaires» destiné à proposer un accès à des financements d'urgence aux pays confrontés à des problèmes de balance des paiements liés à la crise alimentaire mondiale. La FAO continue de fournir une assistance technique aux fins de la mise en œuvre de cet instrument.

14. D'autres activités ont été consolidées dans une perspective d'effets à long terme et ont permis d'améliorer la transparence des marchés alimentaires, la veille commerciale et l'alerte rapide, et d'étayer l'action publique. La FAO a fourni en temps voulu des données et des informations objectives sur l'évolution et les perspectives des marchés. On peut citer notamment ses rapports

² <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/497da436-f533-4724-bbd8-a32b0eea89eb/content>

réguliers sur les prix des produits alimentaires – au moyen de la publication mensuelle de l'Indice FAO des prix des produits alimentaires et du bulletin consacré au suivi et à l'analyse des prix alimentaires –, la publication du bulletin de suivi des marchés (Market Monitor) du Système d'information sur les marchés agricoles (AMIS), qui présente une vue d'ensemble des principales évolutions sur les marchés du blé, du maïs, du riz et du soja, ainsi que la publication, dans le cadre du Système mondial d'information et d'alerte rapide sur l'alimentation et l'agriculture (SMIAR), du rapport *Perspectives de l'alimentation*, qui donne un aperçu approfondi des marchés de denrées alimentaires, et du rapport *Perspectives de récolte et situation alimentaire*, qui comprend une analyse de la situation en matière d'alimentation et de sécurité alimentaire par région géographique. En outre, la FAO a continué de publier une série de bulletins et de notes d'information, notamment des évaluations des conséquences pour les marchés agroalimentaires et la sécurité alimentaire dans le monde.

15. On trouve ci-dessous des informations actualisées sur l'état d'avancement des trois recommandations formulées dans le rapport d'évaluation.

Recommandation 1: *Les membres et la Direction sont invités à réfléchir à la meilleure façon de remédier aux déficits de financement afin d'éviter une répartition inégale des ressources requises pour les programmes futurs ou de même nature.*

16. **État d'avancement:** La Direction s'engage pleinement à remédier aux déficits de financement et avait cumulé **694 450 640 USD** entre les sept piliers fin juin 2024. Rares sont les piliers au titre desquels des difficultés ont été rencontrées pour atteindre leurs cibles. Dans le domaine des données et des statistiques, ainsi que des normes relatives au commerce et à la sécurité sanitaire des aliments, des efforts ont été déployés pour trouver de nouvelles sources de financement novatrices et y accéder.

Recommandation 2: *La Direction devrait envisager d'appliquer des procédures accélérées en matière d'achat dans des situations futures de même nature, et d'améliorer davantage la rapidité des processus d'acquisition grâce à l'appui que les fonctionnaires chargés des achats au niveau international fournissent aux bureaux de pays.*

17. **État d'avancement:** en collaboration avec le Bureau des urgences et de la résilience (OER), le Service des contrats et achats (CSLP) examine les procédures accélérées en matière d'achat afin de déterminer les domaines dans lesquels d'autres améliorations pourraient être accomplies. En outre, il a été mis en place un mécanisme de renfort destiné aux fonctionnaires chargés des achats internationaux afin de répondre aux besoins urgents et de renforcer les capacités en matière d'achats dans le cadre des interventions d'urgence de grande ampleur de niveau 3.

Recommandation 3: *La Direction devrait veiller à ce que les plans de continuité des opérations soient actualisés et pris en main par les bureaux de pays, et faire en sorte que des ressources humaines et financières suffisantes soient disponibles pour les mettre en application.*

18. **État d'avancement:** la FAO, qui s'est appuyée sur les pratiques optimales des entités du système des Nations Unies et sur les enseignements tirés de la pandémie mondiale, a présenté la politique générale du Système de gestion de la résilience de l'Organisation³. La section 114 du Manuel, qui est consacrée à la gestion de la résilience de l'Organisation, et les lignes directrices pertinentes concernant huit volets essentiels, y compris la gestion de la continuité des opérations, ont été présentées fin 2022. La structure du Système de gestion de la résilience de l'Organisation comprend des rôles et des responsabilités clairement définis, ainsi qu'un réseau interne. Créée en 2022, elle vise à servir de communauté de pratique.

19. Un outil de planification de la continuité des opérations et un tableau d'informations sur les progrès ont été lancés fin décembre 2023. S'agissant de l'indicateur de performance clé **10.3.F (Pourcentage de bureaux de pays disposant d'un plan de continuité des opérations actualisé)** du Programme de travail et budget 2022-2023, 97 pour cent des responsables de plans avaient achevé leur plan de continuité des opérations en 2022-2023. Des éléments sur les progrès, les difficultés et les

³ Page du Manuel de la FAO consacrée à la gestion de la résilience de l'Organisation (en anglais)

risques ont été consignés au titre du produit 3 de l'objectif fonctionnel 10.3. L'élaboration du plan de continuité des opérations et l'abandon du système en service au profit d'un système plus robuste sont considérés comme des progrès, mais il est urgent d'accorder de l'attention aux mesures effectives de maintenance, de simulation et de mise à l'essai du plan de continuité des opérations.

20. En tirant parti de ressources limitées, des efforts ont été déployés afin de faire mieux connaître la gestion de la continuité des opérations au moyen de séances d'information, de l'ajout de points de contrôle dans le questionnaire sur les contrôles internes et de rapports annuels par pays. Pour favoriser les changements de comportement, des alertes ont été activées dans le module du plan de continuité des opérations, et le tableau d'informations du Système intégré d'information de gestion (SIIG) a été lancé. Cependant, à la fin du mois d'août 2024, seuls 14 plans de continuité des opérations avaient fait l'objet de simulations, tandis qu'un seul plan (Bangladesh) avait été activé pour faire face à de réelles situations de crise.

21. Pour renforcer les principes de responsabilité et veiller à ce que la continuité des opérations soit prise en charge par les bureaux, les divisions et les bureaux de pays respectifs, un indicateur de performance clé révisé a été ajouté dans le Programme de travail et budget 2024-2025. L'indicateur de performance clé révisé **10.3.F (Pourcentage de bureaux ayant utilisé un plan de continuité des opérations actualisé)** impose la réalisation de simulations et de mise à l'essai des plans de continuité des opérations (procédure pas-à-pas, exercice théorique et activation en cas d'incident concret), conformément aux directives relatives à la gestion de la continuité des opérations.

22. Il faut veiller à ce que des ressources suffisantes soient allouées au responsable des politiques de la Division des services logistiques afin qu'une structure permanente d'appui au Système de gestion de la résilience de l'Organisation soit mise en place. Des efforts sont déployés pour que la Division des services logistiques dispose d'un accès aux ressources (financières et humaines) nécessaires à la mise en œuvre de la section 114 du Manuel, l'objectif étant de favoriser une gestion efficace de la continuité des opérations et d'aider les bureaux décentralisés à continuer de s'acquitter du mandat de la FAO pendant les crises.

Recommandation issue de l'évaluation (a)	Sous-recommandation	Mesures décidées par la Direction dans sa réponse (b)	Description des mesures prises, ou raisons justifiant un défaut d'action (c)	Notation RID (d) ⁴	Effets ou changements résultant des mesures prises I
<p>Recommandation 1: Les membres et la Direction sont invités à réfléchir à la meilleure façon de remédier aux déficits de financement afin d'éviter une répartition inégale des ressources requises pour les programmes futurs ou de même nature.</p>	S. O.	La Direction s'engage à remédier aux déficits de financement et à fournir des informations aux membres et aux partenaires concernant les domaines prioritaires pour lesquels on dispose de ressources limitées, afin que les fonds requis puissent être mobilisés et alloués.	La Direction s'engage pleinement à remédier aux déficits de financement et avait cumulé 694 450 640 USD entre les sept piliers fin juin 2024. Rares sont les piliers au titre desquels des difficultés ont été rencontrées pour atteindre leurs cibles. Dans le domaine des données et des statistiques, ainsi que des normes relatives au commerce et à la sécurité sanitaire des aliments, des efforts ont été déployés et de nouvelles sources de financement novatrices ont été prises en compte.	5	L'Organisation s'est employée à réduire les disparités en matière de financement des différents piliers, en soutenant, par exemple, un petit nombre de domaines centraux ayant un niveau de financement moins élevé, tels que les données et les informations.
<p>Recommandation 2: La Direction devrait envisager d'appliquer des procédures accélérées en matière d'achat dans des situations futures de même nature, et d'améliorer davantage la rapidité des</p>	S. O.	La Direction convient de la nécessité d'appliquer des procédures accélérées en matière d'achat dans des situations analogues, et cela afin d'améliorer et d'accélérer les interventions de l'Organisation	En collaboration avec le Bureau des urgences et de la résilience (OER), le Service des contrats et achats (CSLP) examine les procédures accélérées en matière d'achat afin de déterminer les domaines dans	4	Des mesures en faveur des procédures accélérées en matière d'achat ont été prises en mettant l'accent sur les points à améliorer.

⁴ **Notation du relevé d'interventions de la Direction (notation RID):** 1 – **Nul:** aucune mesure n'a été prise pour mettre en œuvre la recommandation; 2 – **Faible:** les plans et mesures visant la mise en œuvre de la recommandation sont à une étape très préliminaire; 3 – **Insuffisant:** la mise en œuvre de la recommandation est inégale et partielle; 4 – **Passable:** la mise en œuvre de la recommandation a progressé, mais aucun élément ne permet encore d'attester des résultats par rapport à la cible prévue; 5 – **Bon:** la recommandation a été pleinement mise en œuvre et certains éléments montrent son impact sur la cible prévue; 6 – **Excellent:** des éléments solides montrent que la recommandation a eu un impact positif sur la cible prévue.

Recommandation issue de l'évaluation (a)	Sous-recommandation	Mesures décidées par la Direction dans sa réponse (b)	Description des mesures prises, ou raisons justifiant un défaut d'action (c)	Notation RID (d) ⁴	Effets ou changements résultant des mesures prises I
processus d'acquisition grâce à l'appui que les fonctionnaires chargés des achats au niveau international fournissent aux bureaux de pays.		et l'assistance que celle-ci fournit, et elle s'engage à mettre au point de telles procédures, au regard de la possibilité d'une nouvelle crise.	lesquels d'autres améliorations pourraient être accomplies. En outre, il a été mis en place un mécanisme de renfort destiné aux fonctionnaires chargés des achats internationaux afin de répondre aux besoins urgents et de renforcer les capacités en matière d'achats dans le cadre des interventions d'urgence de grande ampleur de niveau 3.		
<p>Recommandation 3: La Direction devrait veiller à ce que les plans de continuité des opérations soient actualisés et pris en main par les bureaux de pays, et faire en sorte que des ressources humaines et financières suffisantes soient disponibles pour les mettre en application.</p>	S. O.	La Direction reconnaît la nécessité d'actualiser les plans de continuité des opérations et, en fonction de la disponibilité de fonds suffisants et de ressources humaines adéquates, elle donnera suite à la présente recommandation.	La FAO, qui s'est appuyée sur les pratiques optimales des entités du système des Nations Unies et sur les enseignements tirés durant la pandémie mondiale, a présenté la politique générale du Système de gestion de la résilience de l'Organisation. La section 114 du Manuel, qui est consacrée à la gestion de la résilience de l'Organisation, et les lignes directrices pertinentes concernant huit volets essentiels, y compris la gestion de la continuité des opérations, ont été présentées fin 2022. La structure du Système de gestion de la résilience de l'Organisation comprend des	4	On applique les mesures nécessaires, mais il est trop tôt pour faire part d'observations sur les politiques, les directives et les systèmes qui ont été mis en place.

Recommandation issue de l'évaluation (a)	Sous-recommandation	Mesures décidées par la Direction dans sa réponse (b)	Description des mesures prises, ou raisons justifiant un défaut d'action (c)	Notation RID (d) ⁴	Effets ou changements résultant des mesures prises I
			<p>rôles et des responsabilités clairement définis, ainsi qu'un réseau interne. Créée en 2022, elle vise à servir de communauté de pratique.</p> <p>Un outil de planification de la continuité des opérations et un tableau d'informations sur les progrès ont été lancés fin décembre 2023. L'indicateur de performance clé 10.3.F (Pourcentage de bureaux de pays disposant d'un plan de continuité des opérations actualisé) du Programme de travail et budget 2022-2023 était pleinement atteint, puisque 97 pour cent des responsables de plans avaient achevé leur plan de continuité des opérations. Des éléments sur les progrès, les difficultés et les risques ont été consignés au titre du produit 3 de l'objectif fonctionnel 10.3. L'élaboration du plan de continuité des opérations et l'abandon du système en service au profit d'un système robuste sont considérés comme des progrès,</p>		

Recommandation issue de l'évaluation (a)	Sous-recommandation	Mesures décidées par la Direction dans sa réponse (b)	Description des mesures prises, ou raisons justifiant un défaut d'action (c)	Notation RID (d) ⁴	Effets ou changements résultant des mesures prises I
			mais il est urgent d'accorder de l'attention aux mesures effectives de maintenance, de simulation et de mise à l'essai du plan de continuité des opérations.		