



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

## COMITE DU PROGRAMME

**Cent vingt-quatrième session**

**Rome, 21-25 mai 2018**

**Synthèse des enseignements tirés de la mise en œuvre  
du Cadre de programmation par pays**

**RÉPONSE DE LA DIRECTION**

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

**M<sup>me</sup> Beth Crawford**  
**Responsable du**  
**Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources**  
**Tél.: +39 06570-52298**

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



PC124

1. La Direction de l'Organisation salue les travaux accomplis et se félicite de l'approche adoptée par le Rapport de synthèse sur les enseignements tirés de la mise en œuvre du Cadre de programmation par pays (CPP). La direction a conscience des difficultés rencontrées lors de la préparation de ce rapport, car il couvre une période durant laquelle l'élaboration des CPP a été fortement modifiée suite à la publication des directives relatives aux CPP postérieurs à 2015.
2. Elle accueille avec satisfaction les recommandations formulées dans le Rapport. Le Bureau de l'évaluation signale que «le CPP n'a pas encore reçu l'appui qu'il mérite de la part de l'ensemble de la FAO» et recommande que la FAO «améliore le processus des CPP en renforçant l'attention accordée à l'analyse contextuelle, à l'engagement des parties prenantes et aux mécanismes de gouvernance». La Direction souscrit à l'esprit de cette recommandation. De fait, les directives relatives aux CPP invitent l'Organisation à s'engager tout au long du processus d'élaboration des CPP, en tant que de besoin et à la demande des Représentants de la FAO, par l'intermédiaire des équipes d'appui aux pays. Alors que la Direction reconnaît qu'il est encore possible de renforcer le rôle des équipes d'appui aux pays, il est important de rester pragmatique, en particulier en ce qui concerne la formalisation de ces équipes.
3. Le Bureau de l'évaluation a proposé que les équipes d'appui aux pays «contribuent à l'analyse contextuelle, à l'évaluation des besoins ou aux études stratégiques nationales dans l'objectif de fournir une base solide permettant de définir les priorités stratégiques et d'établir les programmes». La Direction convient que l'équipe d'appui au pays peut contribuer à ces activités, toutefois, afin d'éviter de multiplier inutilement les efforts, et comme l'indiquent les directives relatives aux CPP, l'équipe chargée d'élaborer le CPP est invitée à utiliser toutes les analyses contextuelles existantes (y compris les études préparées par le gouvernement, la Banque mondiale et d'autres institutions financières, les universités, les ONG, les organisations du système des Nations Unies, et les bilans communs des pays).
4. La Direction se félicite de la recommandation visant à doter les CPP d'un comité directeur, constitué de représentants du gouvernement, de la FAO et d'autres partenaires clés. Les directives relatives aux CPP prévoient la mise en place de dispositions institutionnelles relatives au suivi de la mise en œuvre du CPP et à la communication d'informations s'y rapportant. La Direction pense qu'il appartient au gouvernement et au Représentant de la FAO de décider comment ils souhaitent mettre en place de telles dispositions.
5. La Direction se félicite de ce que le processus visant à établir le montant indicatif des ressources nécessaires se soit amélioré dans le temps, et convient qu'il est encore possible d'améliorer l'estimation des ressources aux fins de la mise en œuvre du CPP. Le Bureau de l'évaluation a proposé que la FAO renforce «les capacités et les outils en matière d'évaluation, de suivi et de mobilisation des ressources». La Direction convient qu'il est nécessaire de créer des capacités pour améliorer les objectifs de mobilisation des ressources, et d'améliorer les outils de suivi des CPP.
6. Le Bureau de l'évaluation a noté que les CPP étaient mieux alignés sur le Cadre stratégique. Le Rapport recommande d'«indiquer des résultats nationaux atteignables dans les CPP, basés sur des théories du changement bien définies, qui relient le programme de terrain aux objectifs nationaux». La Direction convient qu'il est nécessaire d'améliorer les théories du changement au niveau des pays, mais ne souscrit pas à la recommandation relative à l'ajout de résultats en plus de ceux déjà définis par le gouvernement et le PNUAD, et de ceux présents dans le cadre de résultats de la FAO.
7. Le Rapport recommande d'«utiliser les résultats plutôt que les produits comme principal point de référence pour mesurer la performance et établir les objectifs des CPP». La Direction n'approuve pas cette recommandation car la FAO n'est pas pleinement responsable de l'obtention des résultats.
8. Le Rapport recommande de «veiller à la production et à l'utilisation en temps voulu des évaluations nationales de la parité dans les CPP». La Direction souscrit à cette recommandation, et elle a été mise en évidence dans les directives relatives aux CPP et dans l'outil pour l'intégration des considérations de parité hommes-femmes dans la formulation des CPP.

## Matrice de réponse de la Direction

### Réponse de la Direction à la Synthèse des enseignements tirés de la mise en œuvre du Cadre de programmation par pays

Recommandation relative à l'évaluation	Réponse de la Direction <b>Acceptée,</b> Partiellement acceptée ou <b>Rejetée</b>	Plan de gestion			
		Mesures à prendre, et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire requis (Oui/Non)
a)	b)	c)	d)	e)	f)
<p><b>Recommandation 1:</b> La FAO doit améliorer le processus des CPP en renforçant l'attention accordée à l'analyse contextuelle, à l'engagement des parties prenantes et aux mécanismes de gouvernance.</p>	<p><b>Acceptée</b></p>	<p>La Direction convient de l'importance de réaliser/d'obtenir une étude contextuelle pertinente durant le processus de formulation du CPP, qui est en effet une disposition de l'étape 2 des directives relatives aux CPP.</p> <p>La Direction reconnaît qu'il est nécessaire de renforcer le rôle des équipes d'appui aux pays tout au long du processus de formulation des CPP, mais souligne qu'il est indispensable de rester pragmatique lors de la mise en place d'une équipe d'appui au pays officielle. La Direction pense que la composition finale des équipes d'appui aux pays devrait rester la prérogative des Représentants de la FAO, en fonction des priorités des pays et en accord avec les instructions relatives aux CPP, et avec l'appui du Chef de programme régional.</p> <p>La Direction confirme que les directives relatives aux CPP encouragent les Représentants de la FAO à participer à un comité directeur si le gouvernement en fait la demande. La Direction pense que la décision à ce propos devrait rester la prérogative du gouvernement hôte et du Représentant de la FAO.</p>	<p>OSP – Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources</p>	<p>Juin 2018</p>	<p>Non</p>

Recommandation relative à l'évaluation	Réponse de la Direction <b>Acceptée,</b> <b>Partiellement acceptée ou</b> <b>Rejetée</b>	Plan de gestion			
		Mesures à prendre, et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire requis (Oui/Non)
a)	b)	c)	d)	e)	f)
<b>Recommandation 2:</b> La FAO doit renforcer les capacités et les outils en matière d'évaluation, de suivi et de mobilisation des ressources.	<b>Acceptée</b>	<p>La Direction convient qu'il est nécessaire de compléter les orientations et de renforcer les capacités pour améliorer l'évaluation des objectifs de mobilisation des ressources. La Direction note également, d'après l'évaluation, que plus les bureaux de pays sont importants, plus ils semblent capables de déterminer précisément les objectifs, ce qui souligne peut-être qu'il faut apporter plus d'appui aux pays dont les capacités sont limitées.</p> <p>La Direction convient que tous les partenaires concernés, notamment les partenaires fournisseurs de ressources et les institutions financières, doivent participer au processus de formulation, ce qui contribuera à réduire l'écart entre les attentes et les résultats. Cet aspect est renforcé dans les directives relatives aux CPP actuelles.</p> <p>La Direction recommande qu'un plan d'action pour la mobilisation de ressources, mis à jour chaque année, soit requis dans chacun des bureaux de pays, et adaptera les directives relatives aux CPP en conséquence.</p>	TCR – Division de la mobilisation des ressources	Juin 2018	Non
<b>Recommandation 3:</b> La FAO doit renforcer les CPP en tant qu'instrument efficace pour la gestion axée sur les résultats à l'échelle des pays.	Partiellement acceptée <sup>1</sup>	La Direction convient qu'il est nécessaire de continuer à renforcer la gestion axée sur les résultats au niveau des pays. La Direction croit également que l'élaboration de théories du changement au niveau des pays peut être améliorée et, de ce fait, des ateliers ont été réalisés au sein des bureaux régionaux pour le Proche-Orient et	ESP – Division des politiques sociales et des institutions	Sans objet	

<sup>1</sup> Les actions recommandées en matière d'égalité des sexes ont été acceptées.

Recommandation relative à l'évaluation	Réponse de la Direction <b>Acceptée,</b> Partiellement acceptée ou <b>Rejetée</b>	Plan de gestion			
		Mesures à prendre, et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet	Unité responsable	Calendrier	Financement supplémentaire requis (Oui/Non)
a)	b)	c)	d)	e)	f)
		<p>l'Afrique du Nord et pour l'Amérique latine et les Caraïbes, avec la participation de Représentants de la FAO et d'assistants de Représentants.</p> <p>La Direction ne pense pas que de nouveaux objectifs de résultats relatifs aux CPP doivent être introduits. La contribution directe de la FAO au niveau des pays est mesurée par l'intermédiaire des produits, qui sont reliés aux produits et aux résultantes de l'Organisation. Les résultats au niveau des pays sont évalués tous les deux ans via l'Évaluation des résultantes de l'Organisation.</p> <p>La Direction n'approuve pas la recommandation qui préconise de n'utiliser que les résultantes comme principal point de référence pour mesurer la performance et définir les objectifs. Ceci parce que la FAO n'est pas directement responsable de la réalisation des résultantes, alors qu'elle est responsable des résultats concrets obtenus au niveau des pays (produits).</p> <p>La Direction souhaiterait reconnaître le rôle important que jouent les évaluations nationales de la situation en matière parité dans la préparation des CPP. En fait, l'<a href="#">outil CPP</a> sur la parité prévoit qu'une évaluation de la situation soit réalisée lors de l'étape de collecte d'informations sur les pays.</p>	rurales, bureaux régionaux		