



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-huitième session

Rome, 20-24 mai 2024

**Évaluation de l'assistance fournie par la FAO
sous forme d'espèces et de bons**

Réponse de la Direction

Pour toute question concernant le contenu de ce document, prière de s'adresser à:

M. Rein Paulsen
Directeur du Bureau des urgences et de la résilience
Tél.: +39 06570 52061
Courriel: OER-Director@fao.org

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

I. Introduction

1. La Direction se félicite de l'évaluation thématique exhaustive du portefeuille de la FAO en matière d'assistance sous forme d'espèces et de bons, la première de ce type à l'échelle mondiale depuis que l'Organisation a commencé à utiliser ces modalités dans le cadre de l'exécution de projets de terrain, en 2001. L'esprit de collaboration qui a présidé à cette évaluation, et permis de mobiliser des parties prenantes clés dans un grand nombre de bureaux décentralisés, de divisions et de bureaux au siège de la FAO, ainsi que des partenaires extérieurs, a porté ses fruits.
2. La Direction accueille avec satisfaction les constatations de l'évaluation, qui confirment notamment que *«les distributions d'espèces et de bons sont de plus en plus largement considérées comme des outils extrêmement adaptés et souples, qui permettent d'atteindre les objectifs stratégiques de la FAO dans les contextes d'urgence comme de développement»*, conformément au Cadre stratégique 2022-2031 de la FAO; que *«la FAO possède un réel avantage relatif lorsque l'assistance sous forme d'espèces et de bons recoupe le renforcement des moyens d'existence dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage, de la foresterie et de la pêche»*; et que *«la FAO est également particulièrement bien placée pour relier l'assistance sous forme d'espèces et de bons aux systèmes de protection sociale»*. S'agissant des modalités d'assistance sous forme d'espèces et de bons les plus utilisées par la FAO, l'évaluation fait ressortir quantité d'éléments probants qui attestent que les transferts monétaires non assortis de conditions et les programmes de travail contre rémunération contribuent efficacement à répondre aux besoins alimentaires et autres besoins essentiels, et que *«les bons et les foires aux intrants sont des moyens efficaces d'encourager l'utilisation de meilleures pratiques agricoles et d'appuyer le développement des marchés»*, en citant l'exemple de projets pilotes de la FAO faisant appel à des bons électroniques qui ont été transposés avec succès à plus grande échelle par les pouvoirs publics.
3. La Direction accueille avec intérêt et approuve les conclusions et les recommandations, dont la mise en œuvre, au cours de l'exercice biennal en cours et au-delà, devrait contribuer à institutionnaliser plus largement l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons dans l'Organisation, à renforcer les capacités et la préparation à mettre en place ce type d'assistance au niveau des pays – notamment par l'intermédiaire de systèmes de protection sociale réactive face aux chocs, à l'appui de l'action anticipatoire et des programmes de développement et d'investissement à long terme – et à produire des données factuelles pour éclairer les décisions stratégiques et opérationnelles. Comme indiqué dans la réponse de la Direction, certaines des recommandations nécessiteront, pour leur mise en œuvre intégrale, de réorienter et de réaffecter des ressources existantes, ou d'en mobiliser de nouvelles, raison pour laquelle la direction ne les a que partiellement acceptées dans le tableau ci-après.
4. Il convient de noter que les recommandations requièrent la participation et la contribution active d'un nombre important de divisions, de bureaux et d'unités de la FAO: la Division de la FAO numérique et de l'agro-informatique (CSI), la Division des finances (CSF), le Service des contrats et achats (CSLP), l'Unité de protection des données (DPU), la Division de la transformation rurale et de l'égalité des genres (ESP), le Bureau de l'évaluation (OED), le Bureau des urgences et de la résilience (OER), la Division d'appui aux projets (PSS), la Division des partenariats et de la collaboration au sein du système des Nations Unies (PSU), ainsi que d'autres divisions pertinentes et des bureaux décentralisés. Il faudra de ce fait une approche institutionnelle et un engagement renforcé de la haute direction pour aider la FAO à utiliser efficacement et transposer à plus grande échelle l'assistance sous forme d'espèces et de bons dans l'ensemble du nexus action humanitaire-développement-paix. En réponse à la constatation de l'évaluation qui souligne que *«la durée, le montant et la fréquence des transferts d'espèces et de bons, ainsi que le respect des délais, sont des facteurs déterminants qui influent sur la capacité à produire des résultats au moyen de ces modalités»*, il faudra également renforcer la coordination interne et externe pour analyser et prendre en compte simultanément les aspects stratégiques, programmatiques, administratifs ainsi que ceux liés au passage au numérique et à l'apprentissage lors de la conception et de la mise en place d'une assistance sous forme d'espèces et de bons.

5. Il convient également de noter que la mise en œuvre de la plupart des recommandations nécessitera d'allouer des ressources spécifiques, au cours de l'exercice biennal actuel et au-delà, en réorientant et réaffectant des ressources existantes, ou en mobilisant de nouvelles, compte tenu du fait que les recommandations appellent notamment la FAO à concentrer ses efforts sur l'institutionnalisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons et sur les domaines d'activité connexes (y compris, mais non exclusivement, le positionnement mondial, la préparation, le passage au numérique, la production de données factuelles et les partenariats) qui, ces dernières années, n'ont pas fait l'objet d'une attention prioritaire, ou de manière insuffisante.

II. Réponse par recommandation

6. Concernant les différentes recommandations, la Direction souhaiterait faire les observations suivantes:

7. **Recommandation 1. Élaborer une vision et une stratégie. La FAO a besoin d'une orientation à l'échelle de l'organisation qui favorisera une assistance sous forme d'espèces et de bons performante, et mise en place de manière efficiente et conformément à ses politiques.**

1.1 – Mettre en place des organes intersectoriels (équipe spéciale et comité directeur au niveau de la haute direction, par exemple) en vue de la formulation et de la mise en œuvre d'une stratégie pour l'assistance sous forme d'espèces et de bons, conformément à la mesure recommandée au point 1.2. Ces organes devraient briser les cloisonnements institutionnels; améliorer les liens entre OER et les axes de travail des divisions techniques (notamment en matière de protection sociale); et, une fois la stratégie approuvée, la mettre en œuvre, en effectuer le suivi et communiquer les informations y afférentes.

1.2 – Élaborer une stratégie institutionnelle sur l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons à l'échelle du nexus action humanitaire-développement-paix – plus précisément pour faire face aux situations d'urgence, renforcer la résilience, améliorer la productivité agricole et le développement durable, notamment des chaînes de valeur. Cette stratégie devrait encourager des effets de synergie entre la protection sociale et le développement rural, et une programmation socialement inclusive et de nature à transformer les relations femmes-hommes. Elle devrait intégrer des théories du changement explicitant les solutions par lesquelles les différentes modalités d'assistance sous forme d'espèces et de bons sont censées contribuer aux objectifs fixés, tirer parti des avantages relatifs de la FAO, et définir le positionnement mondial de la FAO au sein des réseaux internationaux liés à l'assistance monétaire.

1.3 – Établir des indicateurs de résultats pour suivre et évaluer la mise en œuvre effective de la stratégie, et élaborer et mettre en place une approche en matière de communication de l'information pour veiller au respect de l'obligation de rendre compte de l'exécution de la stratégie aux niveaux national et régional.

8. **Réponse:** La Direction accepte les recommandations subsidiaires 1.1, 1.2 et 1.3. Elle propose de faire élaborer par OER et ESP, en étroite concertation avec les autres parties prenantes, les orientations stratégiques de l'Organisation sur l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons.

9. Recommandation 2. Renforcer les capacités et la préparation. La FAO n'est pas en mesure de satisfaire la demande en matière de renforcement des capacités et doit définir des priorités stratégiques pour l'utilisation des ressources limitées allouées au renforcement des capacités et à l'appui technique.

2.1 – Élaborer un plan de renforcement des capacités des bureaux de pays à utiliser l'assistance sous forme d'espèces et de bons, sélectionner des initiatives prioritaires pour lancer la mise en œuvre de ce plan en 2026 et définir comment les ressources seront mobilisées, à quels domaines prioritaires elles seront consacrées, et de quelle manière elles seront allouées pour appuyer l'exécution. Le plan pourra comprendre, par exemple:

- a) des activités spécifiques (telles que le renforcement des directives existantes, notamment pour l'analyse des options d'intervention, ou la formation des membres du personnel à tous les niveaux au moyen de ressources internes et externes);
- b) des investissements (principales mesures de préparation, recrutement de spécialistes pour les bureaux régionaux ou bureaux de pays en vue d'accroître les connaissances spécialisées en interne, mise en place de méthodes standard de mesure de l'état de préparation à l'utilisation de l'assistance monétaire dans les différents pays);
- c) un ciblage des pays pour appuyer une montée en puissance progressive tout en augmentant la qualité de la programmation.

2.2 – Accélérer le déploiement du système d'information de gestion IDEA, en conjonction avec l'examen et la révision des directives en matière de protection des données et de respect de la vie privée, et réaliser des évaluations pilotes de l'impact sur la vie privée pour définir le niveau de conformité avec les normes de respect de la vie privée et de protection des données.

2.3 – En concertation avec les bureaux de pays, examiner et simplifier les sections 702 et 704 du Manuel de la FAO pour en optimiser l'utilité et l'efficacité.

10. **Réponse:** La Direction accepte la recommandation subsidiaire 2.3, et accepte partiellement les recommandations subsidiaires 2.1 et 2.2, car les mesures proposées nécessiteront de mobiliser des ressources supplémentaires. Les recommandations subsidiaires seront mises en œuvre en étroite collaboration par CSI, DPU, OER, PSS, PSU et les autres divisions concernées.

11. Recommandation 3. Investir dans la production de données factuelles. Il convient de combler les lacunes majeures dans la base de données factuelles relatives à l'assistance sous forme d'espèces et de bons (manque de données factuelles sur l'impact des approches Cash+, par exemple) afin d'étayer les décisions en matière de stratégie et de mise en œuvre.

3.1 – Élaborer un programme d'apprentissage:

- a) fixant les priorités en matière d'apprentissage;
- b) établissant un plan de route afin que les équipes des bureaux de pays collaborent avec les équipes appropriées (chargées du suivi, de la gestion des connaissances et de l'évaluation) en vue d'une production fructueuse et bien coordonnée d'enseignements (de la conception des projets à la communication d'informations, en passant par la collecte, l'analyse et l'examen des données);
- c) encourageant les décideurs à mettre à profit les enseignements pour faire en sorte que l'assistance sous forme d'espèces et de bons soit utilisée efficacement.

3.2 – Expérimenter de nouvelles approches en matière d'assistance sous forme d'espèces et de bons, notamment en substituant ces derniers à l'assistance en nature pour différents objectifs et sous-secteurs, en fonction des besoins.

3.3 – Inscire parmi les priorités les possibilités d’apporter des éléments probants rigoureux attestant l’efficacité et l’efficience des interventions de la FAO fondées sur une assistance sous forme d’espèces et de bons et, en consultation avec OER, envisager de planifier une évaluation mondiale de l’utilisation de ce type d’assistance par la FAO.

12. **Réponse:** La Direction accepte la recommandation subsidiaire 3.3, et accepte partiellement les recommandations subsidiaires 3.1 et 3.2, car des ressources supplémentaires (ressources de l’Organisation et ressources extrabudgétaires) seront nécessaires à la fois pour expérimenter de nouvelles approches en matière d’assistance sous forme d’espèces et de bons et pour produire des données factuelles précises sur les interventions de la FAO. Les recommandations de portée générale et l’appui d’OED pour combler les lacunes mises en évidence par l’évaluation dans la base de données factuelles actuelle relative à l’assistance sous forme d’espèces et de bons, notamment en ce qui concerne les approches Cash+, sont plus que bienvenus.

13. **Recommandation 4. Renforcer les partenariats dans le cadre de la préparation. Des partenariats efficaces sont essentiels pour mettre en place une assistance sous forme d’espèces et de bons. Les partenaires possibles comprennent, entre autres, les pouvoirs publics, d’autres organismes et réseaux techniques, la société civile et les organisations du secteur privé.**

4.1 – Aux fins d’appui à la mise en place de modalités d’assistance sous forme d’espèces et de bons, institutionnaliser les bonnes pratiques en matière de préparation afin de tirer parti de manière efficace et rapide des partenariats opérationnels au niveau des pays. Il peut notamment s’agir de conclure des accords préliminaires avec des prestataires de services financiers dans les pays prioritaires, de s’appuyer sur des contrats existants avec d’autres organismes des Nations Unies et de constituer au niveau de pays des listes de partenaires d’exécution présélectionnés.

4.2 – Accélérer la conclusion d’accords de partage de données avec les gouvernements et d’autres organismes pour favoriser une mise en œuvre efficace (en donnant accès aux données des registres de bénéficiaires, des registres sociaux et des registres d’exploitants agricoles, par exemple). Analyser collectivement les risques et les mesures d’atténuation possibles pour éclairer l’élaboration des accords de partenariat et de partage de données de la FAO.

14. **Réponse:** La Direction accepte la recommandation subsidiaire 4.2 et accepte partiellement la recommandation subsidiaire 4.1, car les mesures proposées nécessiteront de mobiliser des ressources supplémentaires. OER continuera de travailler aux côtés de CSF et de CSLP pour institutionnaliser et reproduire les bonnes pratiques en matière de préparation des activités d’assistance sous forme d’espèces et de bons, et renforcera sa collaboration avec DPU et ESP pour accélérer les processus en cours en vue de signer et mettre en application des accords de partage de données, lesquels sont essentiels pour faciliter la collaboration et les partenariats en matière d’assistance sous forme d’espèces et de bons, au niveau des pays comme au niveau mondial.

Évaluation de l'assistance fournie par la FAO sous forme d'espèces et de bons – tableau récapitulatif des réponses de la Direction

Recommandation issue de l'Évaluation (a)	Recommandation subsidiaire	Réponse de la direction Recommandation acceptée , partiellement acceptée ou refusée (b)	Plan de la direction			
			Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet (c)	Unité responsable (d)	Échéance (e)	Financement supplémentaire requis (Oui ou Non) (f)
<p>Recommandation 1. Élaborer une vision et une stratégie.</p> <p><i>La FAO a besoin d'une orientation à l'échelle de l'organisation qui favorisera une assistance sous forme d'espèces et de bons performante, et mise en place de manière efficace et conformément à ses politiques.</i></p>	<p>1.1 – Mettre en place des organes intersectoriels (équipe spéciale et comité directeur au niveau de la haute direction, par exemple) en vue de la formulation et de la mise en œuvre d'une stratégie pour l'assistance sous forme d'espèces et de bons, conformément à la mesure recommandée au point 1.2. Ces organes devraient briser les cloisonnements institutionnels; améliorer les liens entre OER et les axes de travail des divisions techniques (notamment en matière de protection sociale); et, une fois la stratégie approuvée, la mettre en œuvre, en effectuer le suivi et communiquer les informations y afférentes.</p>	<p>Acceptée</p>	<p>La FAO s'engage à mettre en place des organes intersectoriels, et à doter l'équipe spéciale/le comité directeur des ressources humaines nécessaires.</p> <p>La FAO s'assurera que les liens appropriés sont établis avec les divisions concernées, au niveau de la direction et au niveau technique, pour mettre en œuvre les orientations stratégiques de l'Organisation, en effectuer le suivi et communiquer les informations y afférentes.</p>	<p>OER et ESP</p>	<p>31 mars 2025</p>	<p>Non</p>

Recommandation issue de l'Évaluation (a)	Recommandation subsidiaire	Réponse de la direction Recommandation acceptée , partiellement acceptée ou refusée (b)	Plan de la direction			
			Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet (c)	Unité responsable (d)	Échéance (e)	Financement supplémentaire requis (Oui ou Non) (f)
	1.2 – Élaborer une stratégie institutionnelle sur l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons à l'échelle du nexus action humanitaire-développement-paix – plus précisément pour faire face aux situations d'urgence, renforcer la résilience, améliorer la productivité agricole et le développement durable, notamment des chaînes de valeur. Cette stratégie devrait encourager des effets de synergie entre la protection sociale et le développement rural, et une programmation socialement inclusive et de nature à transformer les relations femmes-hommes. Elle devrait intégrer des théories du changement explicitant les solutions par lesquelles les différentes modalités d'assistance sous forme d'espèces et	Acceptée	La recommandation subsidiaire 1.2 est acceptée. Conformément à son Cadre stratégique 2022-2031, la FAO s'engage à élaborer de manière collaborative des orientations stratégiques relatives à l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons à l'échelle du nexus action humanitaire-développement-paix. La première étape de l'élaboration de ces orientations stratégiques sera le document exploratoire, planifié par la FAO, sur les approches Cash+ et la protection sociale pour des moyens d'existence résilients fondés sur l'agriculture et pour l'autonomisation économique des femmes.	OER et ESP	31 juillet 2026	Non

Recommandation issue de l'Évaluation (a)	Recommandation subsidiaire	Réponse de la direction Recommandation acceptée , partiellement acceptée ou refusée (b)	Plan de la direction			
			Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet (c)	Unité responsable (d)	Échéance (e)	Financement supplémentaire requis (Oui ou Non) (f)
	de bons sont censées contribuer aux objectifs fixés, tirer parti des avantages relatifs de la FAO, et définir le positionnement mondial de la FAO au sein des réseaux internationaux liés à l'assistance monétaire.					
	1.3 – Établir des indicateurs de résultats pour suivre et évaluer la mise en œuvre effective de la stratégie, et élaborer et mettre en place une approche en matière de communication de l'information pour veiller au respect de l'obligation de rendre compte de l'exécution de la stratégie aux niveaux national et régional.	Acceptée	La FAO élaborera des indicateurs de résultats (conformément au cadre de résultats de l'Organisation) pour suivre et évaluer la mise en œuvre effective des orientations stratégiques et élaborer et appliquer une approche en matière de communication de l'information.	OER et ESP	31 juillet 2026	Non

Recommandation issue de l'Évaluation (a)	Recommandation subsidiaire	Réponse de la direction Recommandation acceptée, partiellement acceptée ou refusée (b)	Plan de la direction			
			Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet (c)	Unité responsable (d)	Échéance (e)	Financement supplémentaire requis (Oui ou Non) (f)
<p>Recommandation 2. Renforcer les capacités et la préparation.</p> <p><i>La FAO n'est pas en mesure de satisfaire la demande en matière de renforcement des capacités et doit définir des priorités stratégiques pour l'utilisation des ressources limitées allouées au renforcement des capacités et à l'appui technique.</i></p>	<p>2.1 – Élaborer un plan de renforcement des capacités des bureaux de pays à utiliser l'assistance sous forme d'espèces et de bons, sélectionner des initiatives prioritaires pour lancer la mise en œuvre de ce plan en 2026 et définir comment les ressources seront mobilisées, à quels domaines prioritaires elles seront consacrées, et de quelle manière elles seront allouées pour appuyer l'exécution. Le plan pourra comprendre, par exemple:</p> <p>a) des activités spécifiques (telles que le renforcement des directives existantes, notamment pour l'analyse des options d'intervention, ou la formation des membres du personnel à tous les</p>	<p>Partiellement acceptée</p>	<p>La FAO élaborera un plan de renforcement des capacités des bureaux de pays à utiliser l'assistance sous forme d'espèces et de bons, sélectionnera les initiatives prioritaires et définira comment les ressources seront mobilisées. En outre, la FAO s'emploiera à porter graduellement à plus grande échelle la modalité des bons, domaine dans lequel elle possède un réel avantage relatif.</p> <p>La FAO accepte de rechercher des possibilités de collaboration avec le secteur privé et d'autres partenaires en vue de renforcer les capacités en matière d'assistance sous forme d'espèces et de bons.</p> <p>La FAO accepte:</p> <p>a) d'élaborer un guide pratique sur la manière dont la programmation de la FAO peut s'appuyer sur les systèmes de protection sociale;</p> <p>b) de recenser et diffuser les meilleures pratiques en matière de liaison de l'assistance sous</p>	<p>OER, avec des contributions de PSU et d'autres divisions concernées</p>	<p>31 décembre 2025</p>	<p>Oui</p>

Recommandation issue de l'Évaluation (a)	Recommandation subsidiaire	Réponse de la direction Recommandation acceptée , partiellement acceptée ou refusée (b)	Plan de la direction			
			Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet (c)	Unité responsable (d)	Échéance (e)	Financement supplémentaire requis (Oui ou Non) (f)
	<p>niveaux au moyen de ressources internes et externes);</p> <p>b) des investissements (principales mesures de préparation, recrutement de spécialistes pour les bureaux régionaux ou bureaux de pays en vue d'accroître les connaissances spécialisées en interne, mise en place de méthodes standard de mesure de l'état de préparation à l'utilisation de l'assistance monétaire dans les différents pays);</p> <p>c) un ciblage des pays pour appuyer une montée en puissance progressive tout en augmentant la qualité de la programmation.</p>		<p>forme d'espèces et de bons à la protection sociale, en s'appuyant sur sa plateforme de partage des connaissances sur les situations d'urgence et la résilience (KORE);</p> <p>c) de continuer de renforcer les capacités et compétences techniques des spécialistes de l'assistance sous forme d'espèces et de bons et de la protection sociale au sein de l'Organisation.</p> <p>La mise en œuvre de cette recommandation subsidiaire nécessitera un investissement ponctuel de 75 000 USD environ pour couvrir le financement des services d'un spécialiste du renforcement des capacités pendant 6 mois.</p>			

Recommandation issue de l'Évaluation (a)	Recommandation subsidiaire	Réponse de la direction Recommandation acceptée , partiellement acceptée ou refusée (b)	Plan de la direction			
			Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet (c)	Unité responsable (d)	Échéance (e)	Financement supplémentaire requis (Oui ou Non) (f)
	2.2 – Accélérer le déploiement du système d'information de gestion IDEA, en conjonction avec l'examen et la révision des directives en matière de protection des données et de respect de la vie privée, et réaliser des évaluations pilotes de l'impact sur la vie privée pour définir le niveau de conformité avec les normes de respect de la vie privée et de protection des données.	Partiellement acceptée	<p>La FAO poursuivra le déploiement et la normalisation du système Application pour l'identification, la distribution et l'autonomisation (IDEA), actuellement utilisé dans 10 pays, lequel sera renforcé et enrichi pour offrir de meilleures performances et permettre une utilisation autonome dans les bureaux de pays.</p> <p>La FAO poursuivra le processus actuel de migration, d'hébergement et de restructuration du système IDEA sur les ressources infonuagiques de la FAO (Amazon Web Services) pour améliorer les performances, la résilience, la disponibilité, la durabilité ainsi que l'intégrité des données.</p> <p>En outre, la FAO s'emploiera à transformer le système IDEA en une solution institutionnelle durable pour l'ensemble des modalités d'exécution des projets fondés sur une assistance sous forme d'espèces et de bons, en recherchant et en exploitant les plateformes informatiques les plus adaptées à</p>	OER, conjointement avec CSI, DPU et PSS	31 juillet 2025	Oui

Recommandation issue de l'Évaluation (a)	Recommandation subsidiaire	Réponse de la direction Recommandation acceptée, partiellement acceptée ou refusée (b)	Plan de la direction			
			Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet (c)	Unité responsable (d)	Échéance (e)	Financement supplémentaire requis (Oui ou Non) (f)
			<p>l'écosystème intégré global de gestion, de suivi et d'évaluation des projets de l'Organisation.</p> <p>OER se coordonnera avec DPU pour évaluer l'ensemble du cycle de l'assistance sous forme d'espèces et de bons, et en particulier chaque étape qui requiert de collecter et de traiter des données sur les bénéficiaires (enregistrement préalable, enregistrement, vérification, validation, inscription, fourniture d'espèces/de bons, examen des plaintes, suivi, établissement de rapports, etc.).</p> <p>OER se concertera avec DPU pour la réalisation d'une évaluation de l'impact du système IDEA sur la protection des données, en s'attachant à la fois aux fonctionnalités destinées à assurer la sécurité des données et à celles visant à appuyer les activités de traitement effectuées en dehors du système d'information de gestion, telles que l'enregistrement des consentements.</p>			

Recommandation issue de l'Évaluation (a)	Recommandation subsidiaire	Réponse de la direction Recommandation acceptée , partiellement acceptée ou refusée (b)	Plan de la direction			
			Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet (c)	Unité responsable (d)	Échéance (e)	Financement supplémentaire requis (Oui ou Non) (f)
			La mise en œuvre de cette recommandation subsidiaire nécessitera de mobiliser environ 750 000 USD par an pour faire progresser le déploiement deux fois plus vite, en doublant les capacités existantes de l'équipe.			
	2.3 – En concertation avec les bureaux de pays, examiner et simplifier les sections 702 et 704 du Manuel de la FAO pour en optimiser l'utilité et l'efficacité.	Acceptée	<p>La FAO accueille favorablement cette recommandation subsidiaire et considère qu'elle est déjà traitée pour ce qui est de la section 702 du Manuel, celle-ci ayant été examinée, revue et simplifiée depuis l'achèvement de l'évaluation (en décembre 2023), en étroite collaboration avec les parties prenantes dans les bureaux de pays et au siège.</p> <p>Le même processus d'examen sera suivi pour la section 704 du Manuel, une fois que la vérification interne sera achevée (début 2025). Les deux sections du Manuel seront ensuite peaufinées à partir des commentaires et suggestions reçus des utilisateurs et d'autres parties prenantes.</p>	PSS	31 décembre 2025	Non

Recommandation issue de l'Évaluation (a)	Recommandation subsidiaire	Réponse de la direction Recommandation acceptée, partiellement acceptée ou refusée (b)	Plan de la direction			
			Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet (c)	Unité responsable (d)	Échéance (e)	Financement supplémentaire requis (Oui ou Non) (f)
<p>Recommandation 3. Investir dans la production de données factuelles.</p> <p><i>Il convient de combler les lacunes majeures dans la base de données factuelles relatives à l'assistance sous forme d'espèces et de bons (manque de données factuelles sur l'impact des approches Cash+, par exemple) afin d'étayer les décisions en matière de stratégie et de mise en œuvre.</i></p>	<p>3.1 – Élaborer un programme d'apprentissage:</p> <p>a) fixant les priorités en matière d'apprentissage;</p> <p>b) établissant un plan de route afin que les équipes des bureaux de pays collaborent avec les équipes appropriées (chargées du suivi, de la gestion des connaissances et de l'évaluation) en vue d'une production fructueuse et bien coordonnée d'enseignements (de la conception des projets à la communication d'informations, en passant par la collecte, l'analyse et l'examen des données);</p>	<p>Partiellement acceptée</p>	<p>La FAO élaborera son programme d'apprentissage et l'utilisera comme contribution à celui d'OED. Plus précisément, OED apportera des commentaires et des contributions au programme d'apprentissage d'OER pour définir les moments où OED pourra se coordonner de manière opportune avec des équipes de suivi des projets, des équipes de gestion des connaissances et des équipes d'évaluation (décentralisées). Parmi les exemples de bonnes occasions de coordination, on peut citer: la conception des projets, l'élaboration de modèles logiques ou de théories du changement, et la collecte de données de référence.</p> <p>La mise en œuvre de cette recommandation subsidiaire nécessitera un investissement ponctuel de 75 000 USD environ pour couvrir le financement des services d'un spécialiste de l'apprentissage pendant 6 mois.</p>	<p>Dirigé par OER, avec des contributions d'OED</p>	<p>31 décembre 2024</p>	<p>Oui</p>

Recommandation issue de l'Évaluation (a)	Recommandation subsidiaire	Réponse de la direction Recommandation acceptée, partiellement acceptée ou refusée (b)	Plan de la direction			
			Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet (c)	Unité responsable (d)	Échéance (e)	Financement supplémentaire requis (Oui ou Non) (f)
	c) encourageant les décideurs à mettre à profit les enseignements pour faire en sorte que l'assistance sous forme d'espèces et de bons soit utilisée efficacement.					
	3.2 – Expérimenter de nouvelles approches en matière d'assistance sous forme d'espèces et de bons, notamment en substituant ces derniers à l'assistance en nature pour différents objectifs et sous-secteurs, en fonction des besoins.	Partiellement acceptée	La recommandation subsidiaire 3.2 est partiellement acceptée. La FAO continuera de préconiser l'utilisation de transferts monétaires en complément ou même en remplacement (si la situation le permet) de la fourniture directe d'intrants agricoles. Dans la mesure du possible, OER, conformément aux constatations issues de l'évaluation, recommandera de mettre en place des transferts monétaires ou des bons en tant que mesure autonome en réponse aux crises, afin de restaurer les moyens d'existence dont disposaient les populations avant ces dernières.	OER	31 décembre 2025	Oui

Recommandation issue de l'Évaluation (a)	Recommandation subsidiaire	Réponse de la direction Recommandation acceptée , partiellement acceptée ou refusée (b)	Plan de la direction			
			Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet (c)	Unité responsable (d)	Échéance (e)	Financement supplémentaire requis (Oui ou Non) (f)
			La mise en œuvre de cette recommandation subsidiaire nécessitera de mobiliser environ 900 000 USD pour la réalisation de six expérimentations.			
	3.3 – Inscrire parmi les priorités les possibilités d'apporter des éléments probants rigoureux attestant l'efficacité et l'efficience des interventions de la FAO fondées sur une assistance sous forme d'espèces et de bons et, en consultation avec OER, envisager de planifier une évaluation mondiale de l'utilisation de ce type d'assistance par la FAO.	Acceptée	Comme indiqué dans la Stratégie de la FAO en matière d'évaluation (2023-2025), OED s'emploie à produire des éléments probants et des recommandations qui éclairent la réflexion, les débats et, <i>in fine</i> , les décisions de la FAO, des Membres, des donateurs, des partenaires et d'autres acteurs. OED accordera en particulier une attention prioritaire aux activités conformes aux principes suivants: a) activités utiles aux parties prenantes (produire des éléments concrets exploitables pour éclairer la prise de décisions); b) activités qui apportent une valeur ajoutée à la base de connaissances (éviter les redondances inutiles);	OED, en consultation avec OER	31 décembre 2027	Non

Recommandation issue de l'Évaluation (a)	Recommandation subsidiaire	Réponse de la direction Recommandation acceptée, partiellement acceptée ou refusée (b)	Plan de la direction			
			Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet (c)	Unité responsable (d)	Échéance (e)	Financement supplémentaire requis (Oui ou Non) (f)
			<p>c) activités qui complètent les travaux des autres acteurs sur le terrain (grâce à la gestion des connaissances et à la coordination).</p> <p>En s'appuyant sur ces principes, OED collaborera avec OER pour:</p> <p>a) mieux déterminer les lacunes dans les éléments probants relatifs à l'efficacité et l'efficience des interventions de la FAO fondées sur une assistance sous forme d'espèces et de bons;</p> <p>b) définir les besoins en matière d'évaluation, ainsi que les produits d'évaluation qui pourraient être utiles.</p> <p>OED renforce les capacités en vue de la réalisation d'un large éventail d'évaluations (évaluations de l'impact, examens/évaluations groupés et synthèses, notamment).</p> <p>Grâce à ces nouvelles capacités, OED réalise déjà une évaluation longitudinale de l'impact des interventions fondées sur une</p>			

Recommandation issue de l'Évaluation (a)	Recommandation subsidiaire	Réponse de la direction Recommandation acceptée, partiellement acceptée ou refusée (b)	Plan de la direction			
			Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet (c)	Unité responsable (d)	Échéance (e)	Financement supplémentaire requis (Oui ou Non) (f)
			assistance monétaire en Somalie (l'évaluation devrait être achevée au quatrième trimestre de 2027, mais des rapports et des documents seront publiés chaque année une fois la collecte de données terminée).			
Recommandation 4. Renforcer les partenariats dans le cadre de la préparation. <i>Des partenariats efficaces sont essentiels pour mettre en place une assistance sous forme d'espèces et de bons. Les partenaires possibles comprennent, entre autres, les pouvoirs publics, d'autres organismes et réseaux techniques, la société civile et les organisations du secteur privé.</i>	4.1 – Aux fins d'appui à la mise en place de modalités d'assistance sous forme d'espèces et de bons, institutionnaliser les bonnes pratiques en matière de préparation afin de tirer parti de manière efficace et rapide des partenariats opérationnels au niveau des pays. Il peut notamment s'agir de conclure des accords préliminaires avec des prestataires de services financiers dans les pays prioritaires, de s'appuyer sur des contrats existants avec d'autres organismes des Nations Unies et de	Partiellement acceptée	<p>La FAO consacrera du temps et des ressources pour donner suite à cette recommandation d'ici le 31 décembre 2025. Il convient de noter qu'un travail non négligeable a déjà été accompli, CSF ayant lancé un appel d'offres auprès de prestataires de services financiers pour des services monétaires par téléphonie mobile (lorsque cela est possible) et en espèces. Des contrats devraient être signés d'ici mi-2024, ce qui répondra directement à la recommandation subsidiaire 4.1.</p> <p>La FAO accepte partiellement cette recommandation subsidiaire, en précisant que la stratégie la plus appropriée en matière d'achats et de passation de marchés sera déterminée dans chaque pays en</p>	OER, conjointement avec CSF et CSLP	31 décembre 2025	Oui

Recommandation issue de l'Évaluation (a)	Recommandation subsidiaire	Réponse de la direction Recommandation acceptée , partiellement acceptée ou refusée (b)	Plan de la direction			
			Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet (c)	Unité responsable (d)	Échéance (e)	Financement supplémentaire requis (Oui ou Non) (f)
	constituer au niveau de pays des listes de partenaires d'exécution présélectionnés.		<p>fonction des contextes locaux et de la situation/dynamique des marchés. De ce fait, les meilleures pratiques telles que la mise en place d'accords préliminaires avec des prestataires de services financiers ou de listes de partenaires d'exécution présélectionnés au niveau national pourront être efficaces dans certains pays, mais ne pas constituer la meilleure stratégie dans d'autres.</p> <p>La FAO se concertera avec DPU pour:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) appuyer la préparation au niveau des pays, y compris la mobilisation des prestataires de services et des partenaires, et la coopération avec d'autres organismes des Nations Unies; b) élaborer une procédure standard d'approbation des prestataires de services potentiels (services financiers, par exemple) en matière de protection des données, qui 			

Recommandation issue de l'Évaluation (a)	Recommandation subsidiaire	Réponse de la direction Recommandation acceptée, partiellement acceptée ou refusée (b)	Plan de la direction			
			Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet (c)	Unité responsable (d)	Échéance (e)	Financement supplémentaire requis (Oui ou Non) (f)
			<p>permettra d'analyser l'état de préparation des prestataires dans ce domaine;</p> <p>c) élaborer un projet de modèle d'accord de partage de données que les bureaux de pays utiliseront avec leurs prestataires de services (pour y intégrer des instructions d'utilisation à l'intention des bureaux de pays);</p> <p>d) donner la priorité à une formation spécifique pour le personnel des bureaux de pays en vue de rationaliser les aspects liés à la protection des données.</p> <p>La mise en œuvre de cette recommandation subsidiaire nécessitera de mobiliser environ 180 000 USD par an pour financer un poste de classe P-4 pour ces activités.</p>			

Recommandation issue de l'Évaluation (a)	Recommandation subsidiaire	Réponse de la direction Recommandation acceptée, partiellement acceptée ou refusée (b)	Plan de la direction			
			Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet (c)	Unité responsable (d)	Échéance (e)	Financement supplémentaire requis (Oui ou Non) (f)
	<p>4.2 – Accélérer la conclusion d'accords de partage de données avec les gouvernements et d'autres organismes pour favoriser une mise en œuvre efficiente (en donnant accès aux données des registres de bénéficiaires, des registres sociaux et des registres d'exploitants agricoles, par exemple). Analyser collectivement les risques et les mesures d'atténuation possibles pour éclairer l'élaboration des accords de partenariat et de partage de données de la FAO.</p>	Acceptée	<p>La FAO aidera les bureaux de pays à accélérer la signature d'accords de partage de données avec les pouvoirs publics et d'autres organismes pour permettre l'accès aux ensembles de données existants et éclairer la programmation.</p> <p>Les accords de partage des données bien conçus reposent sur des évaluations préalables des risques et de la conformité. OER se concertera avec DPU, en consultant le Bureau juridique (LEG) si nécessaire, pour mettre au point un outil d'autoévaluation destiné à être utilisé sur le terrain chaque fois qu'un partage de données est envisagé, que ce soit avec des pouvoirs publics, des partenaires ou des prestataires de services. Une fois achevée (dans les règles), cette autoévaluation devrait permettre de définir très précisément les risques en matière de protection des données entraînés par un tel partage et, si ces risques sont élevés et</p>	CSI, DPU, ESP, OER	31 décembre 2025	Non

Recommandation issue de l'Évaluation (a)	Recommandation subsidiaire	Réponse de la direction Recommandation acceptée , partiellement acceptée ou refusée (b)	Plan de la direction			
			Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet (c)	Unité responsable (d)	Échéance (e)	Financement supplémentaire requis (Oui ou Non) (f)
			semblent devoir être atténués, de déterminer si une évaluation de l'impact sur la protection des données serait appropriée.			