



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

COMITE DU PROGRAMME

Cent quinzième session

Rome, 26-30 mai 2014

**SUITE DONNÉE À L'ÉVALUATION DE L'INTERVENTION MENÉE
PAR LA FAO EN RÉPONSE AUX INONDATIONS
DE JUILLET 2010 AU PAKISTAN**

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

M. Laurent Thomas

Sous-Directeur général, Département de la coopération technique

Tél: +39 (06) 570-55042

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



mj891f

Informations générales

1. À sa cent dixième session, tenue en mai 2012, le Comité du programme a examiné l'évaluation de l'intervention menée par la FAO en réponse aux inondations de juillet 2010 au Pakistan, ainsi que la réponse de la Direction.¹ Conformément à la politique de l'Organisation en matière d'évaluations, le présent rapport fait le point sur la mise en œuvre des mesures énoncées dans la réponse de la direction. Il présente un système de notation (sur une échelle de 1 à 6) du relevé d'interventions de la Direction mis au point par le Bureau de l'évaluation, qui a permis à la Direction de la FAO d'auto-évaluer le taux d'approbation et de mise en œuvre des recommandations.

2. Un changement majeur intervenu depuis novembre 2012 est la décentralisation et la délégation de la responsabilité opérationnelle et budgétaire du TCE au Siège de la FAO au Pakistan dans le cadre du Programme de secours d'urgence et de redressement. Suite à la décentralisation, l'ancienne Unité de coordination des opérations d'urgence et de réhabilitation (ERCU) a été rebaptisée Unité de préparation et d'intervention en cas de catastrophe et a été intégrée sur les plans matériel et organisationnel au Bureau du représentant de la FAO.

3. Compte tenu de la restructuration et de la décentralisation de la gestion opérationnelle des activités d'urgence et de redressement, le Représentant de la FAO (FAOR) au Pakistan est désormais responsable de la gestion et de la mise en œuvre du programme de secours d'urgence et de redressement au niveau national et rend compte de ses activités au représentant régional. Étant chargé depuis novembre 2012 de mettre en œuvre la plupart des mesures prises par l'Organisation pour donner suite aux recommandations acceptées de l'évaluation, et d'en rendre compte, le Représentant de la FAO au Pakistan a fourni les informations sur la progression de la plupart des mesures convenues exposées dans le présent rapport, leur impact et la note qui leur est attribuée.

4. De façon générale, l'évaluation s'est avérée utile en soulevant et en examinant des questions connues qui n'avaient pas été suffisamment prises en compte auparavant, comme le renforcement de la structure de suivi du bureau de la FAO (Recommandation 3); la nécessité de changer la culture institutionnelle au niveau de l'Organisation et des pays (Recommandation 4); l'utilisation de procédures opérationnelles standard, de procédures d'urgence et de procédures rapides (Recommandation 7); le financement des interventions menées en réponse aux catastrophes à grande échelle; les mécanismes de transferts d'espèces (Recommandation 10); et la formation du personnel de la FAO (Recommandation 11).

5. Les principaux résultats des activités entreprises pour donner suite aux recommandations acceptées sont exposés ci-dessous; ils sont regroupés par type d'activité (stratégiques et opérationnelles) et par niveau d'intervention (mondial et national).

FAO au niveau mondial - Activités stratégiques

6. Recommandation 4 - Action 3, Recommandation 7: La nouvelle série de protocoles établis en 2012, notamment les procédures opérationnelles standard, les procédures rapides, et des attributions et responsabilités clairement définies pour les urgences de niveau 3, ont permis à la FAO d'intervenir rapidement et efficacement face aux crises récemment survenues aux Philippines et en République centrafricaine.

7. Recommandation 10: En 2012, une approche plus cohérente des programmes de transferts monétaires a été conçue et une note interne sur l'utilisation par l'Organisation de modalités particulières de transferts monétaires, tels que le travail contre rémunération, les programmes de bons d'achat et les transferts monétaires sans condition, a été établie. Ces travaux ont été suivis par la publication de deux séries de directives en avril 2013, l'une sur les programmes de travaux publics (bons d'achat et «vivres contre travail»), l'autre sur les foires aux intrants et les programmes de bons. Depuis septembre 2013, les programmes de transferts monétaires sont intégrés dans les bureaux de pays grâce aux programmes de formation.

FAO au niveau mondial - Activités opérationnelles

¹ PC 110/6; PC 110/6 Sup. 1.

8. Recommandation 8: Des critères d'éligibilité précis ont été établis pour le financement de la fenêtre de coordination du Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement à hauteur de 100 000 USD en vue de financer les activités de coordination, notamment la coordination des groupes. Le Comité financier a approuvé, au titre du volet «fonds autorenouvelable» du Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement, une nouvelle fenêtre «sans regrets» pour les situations d'urgence de niveau 3 et lui a affecté un montant de 1,5 million d'USD. En cas d'urgence de niveau 3, le Directeur de la Division des urgences et de la réhabilitation avancera systématiquement une somme de 500 000 USD pour renforcer de façon immédiate les capacités sur le terrain et participer pleinement aux activités de coordination, d'évaluation et d'intervention. Un accord stand-by a été signé avec le Ministère britannique du développement et des discussions sont en cours avec d'autres partenaires de réserve possibles.

FAO au Pakistan - Activités stratégiques

9. Recommandation 1 - Actions 1, 2 et 4: Le cadre de programmation par pays, achevé en juillet 2012, intègre pleinement le Plan d'action 2012-2014 de la Division des urgences et de la réhabilitation (TCE). La réduction et la gestion des risques de catastrophe sont devenues un pilier stratégique du programme de la FAO au Pakistan et s'alignent sur le Plan opérationnel unique des Nations Unies au Pakistan (phase II).

10. Recommandation 4 - Actions 1, 2 et 4: L'intégration de l'Unité de préparation et d'intervention en cas de catastrophe dans le Bureau du représentant de la FAO au Pakistan a permis de mieux intégrer les activités d'urgence dans tous les aspects du programme de la FAO au Pakistan. Des contrats à plus long terme ont été proposés au personnel local.

11. Recommandation 3: Le Bureau de la FAO au Pakistan a révisé, adopté et strictement suivi les critères de sélection des bénéficiaires pour ses nouveaux projets, en tenant compte des directives intersectorielles de sélection et de ciblage des bénéficiaires du module de la sécurité alimentaire, notamment les critères de sélection des bénéficiaires de transferts d'espèces et de distribution de bons. Le cadre national de suivi des projets a été mis à jour et est plus efficace; il permet notamment de fournir en temps voulu des informations sur les progrès réalisés par rapport à une série d'indicateurs. Plusieurs évaluations de résultats et d'impact auprès des bénéficiaires ont été réalisées au moyen d'enquêtes individuelles, de modules de discussion et d'enquêtes auprès des informateurs clés pour permettre aux bénéficiaires de donner leur point de vue sur la qualité de l'assistance fournie. L'outil de coordination du suivi des performances a été élaboré par le module mondial d'action groupée en matière de sécurité alimentaire, en collaboration avec ses partenaires et d'autres modules mondiaux et est actuellement déployé à grande échelle.

12. Recommandation 9: La capacité accrue du personnel de la FAO et de ses partenaires en matière d'intégration d'une perspective sexospécifique dans les projets relatifs à la sécurité alimentaire, à la nutrition et aux moyens de subsistance a permis de mieux intégrer la question de la parité hommes-femmes dans les propositions de projets. Les femmes bénéficiaires connaissent mieux les besoins nutritionnels des mères et des enfants (filles et garçons), et ont amélioré leurs habitudes alimentaires. Les femmes accèdent plus facilement aux légumes frais, aux œufs et aux produits laitiers et ont renforcé leur capacité de produire et gérer des revenus.

13. Les principaux obstacles rencontrés sont les suivants:

14. Recommandation 1 - Mesure 3: La mobilisation des fonds par le biais du cadre de programmation par pays a produit des résultats mitigés en raison de la nature générique du Cadre et de la division entre les domaines prioritaires 1 et 3 dans le cycle de la gestion des risques de catastrophe.

15. Recommandation 2: La propriété foncière est une question extrêmement sensible et le projet ciblant les communautés vulnérables de métayers (hari) dans la province de Sindh au Pakistan, mis en œuvre par le Bureau de la FAO au Pakistan, en collaboration avec l'OIT et ONU-Femmes, n'a pas produit les effets escomptés. Jusqu'à présent, la FAO a géré avec la plus grande prudence les communications concernant les droits fonciers; le Bureau de la FAO au Pakistan pourrait être amené à réexaminer sa stratégie de communication en fonction de l'évolution du projet dans les mois à venir.

16. Recommandation 5: L'évaluation continue des résultats des prestataires de services et des fournisseurs permet de bien connaître le marché des biens et services dans le pays, mais elle n'a pas suffi pour atténuer le risque d'inexécution.

17. Recommandation 13: Dans les zones touchées par les inondations, il s'est avéré difficile de mettre en place un régime de transition entre les activités de secours d'urgence et les objectifs de développement à moyen et long terme pour les raisons suivantes: la durée relativement courte du projet (une mise en œuvre à moyen terme est nécessaire pour produire un impact); et les obstacles structurels qui empêchent de combattre les causes sous-jacentes de la vulnérabilité, tels que les problèmes fonciers et l'endettement qui en découle, et la répétition des inondations (certaines zones ont été frappées quatre années de suite).

18. Les mesures prises pour donner suite à l'évaluation, y compris la notation du relevé d'interventions de la Direction, sont exposées dans le tableau ci-dessous.

Orientations demandées

19. Le Comité du programme souhaitera peut-être prendre note des progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation et donner son avis sur ce rapport de suivi.

Recommandation acceptée	Mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Observations sur les mesures prises	Impact (changement) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Note attribuée (voir ci-dessous)
<p>Recommandation 1</p> <p>Le bureau de la FAO au Pakistan devrait rapidement mettre au point le Cadre de programmation par pays s'assurant qu'il prend bien en compte la réduction et la gestion des risques de catastrophe en tant que pilier stratégique central, en utilisant également ce document comme un outil de mobilisation de ressources, afin de lever des fonds pour le relèvement du secteur agricole après les inondations, et le renforcement des capacités de gestion à moyen terme des risques de catastrophe. Cela comprendra également l'opérationnalisation du protocole d'accord FAO/PAM/PNUD sur le relèvement du Pakistan.</p> <p>(Mise en œuvre: FAOR, TCE et ERCU, TCI)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Arrêter définitivement le cadre de programmation par pays. (FAOR). 2. Arrêter définitivement le plan d'action 2012-2014 de la division TCE. (TCE/ERCU). 3. Utiliser le cadre de programmation par pays. comme base pour établir la stratégie de mobilisation des ressources pour le Pakistan. (FAOR/TCSR). 4. Continuer d'intégrer des activités de réduction et de gestion des risques de catastrophe dans les futurs programmes en partant le cas échéant des accords existants avec les organismes des Nations Unies. (TCE/ERCU/FAOR). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le cadre de programmation par pays a été achevé en juillet 2012. 2. Le Plan d'action 2012-2014 de la Division des urgences et de la réhabilitation est achevé et fait partie intégrante du cadre de programmation par pays. 3. Le cadre de programmation par pays a servi de base à la mobilisation des ressources. 4. Les activités de réduction et de gestion des risques de catastrophe sont en général intégrées dans les programmes mis en place au Pakistan. Dans le cadre du deuxième plan opérationnel des Nations Unies, le domaine prioritaire 3 vise à renforcer la résilience du pays face aux catastrophes, aux crises et aux chocs externes. La FAO contribue à tous les résultats du domaine prioritaire 3 et a activement participé à la formulation des propositions phares. 	<p>Le programme de la FAO est maintenant aligné sur le CPP et le Plan opérationnel unique des Nations Unies, et les activités sont hiérarchisées en conséquence.</p> <p>La mobilisation des fonds par le biais du cadre de programmation par pays a produit des résultats mitigés en raison de la nature générique du cadre et de la division entre les domaines prioritaires 1 et 3 dans le cycle de la gestion des risques de catastrophe.</p>	<p>1. - 5</p> <p>2. - 5</p> <p>3. - 3</p> <p>4. - 4</p>
<p>Recommandation 2</p> <p>Lors de futures interventions, il est nécessaire que la FAO mène des activités de plaidoyer au</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La FAO va renforcer, dans la mesure du possible, ses activités de communication et de plaidoyer en faveur des communautés de métayers les plus vulnérables qui sont tributaires 	<p>Depuis février 2013, le Bureau de la FAO au Pakistan, en collaboration avec l'OIT et ONU-Femmes, met en œuvre un projet, d'un budget de 2,9 millions d'USD, qui vise à rétablir et</p>	<p>La FAO a amélioré le ciblage des bénéficiaires dans la province de Sindh en appliquant des critères de sélection plus adaptés.</p>	<p>1. - 3</p>

Recommandation acceptée	Mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Observations sur les mesures prises	Impact (changement) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Note attribuée (voir ci-dessous)
<p>nom des communautés de métayers, afin d'optimiser les effets des intrants distribués et de réduire l'influence des potentats locaux. Avec le temps, ces activités devraient déboucher sur une initiative de plaidoyer à plus long terme pour la réforme agraire.</p> <p>(Mise en œuvre: FAOR, ERCU, NRC)</p>	<p>de moyens d'existence agricoles, en partenariat avec l'OIT, ONU-Femmes, ONU-Habitat et d'autres partenaires compétents. (TCE/ERCU/FAOR).</p>	<p>protéger les moyens de subsistance des communautés vulnérables de métayers (hari) dans la province de Sindh, et à renforcer leurs moyens d'action.</p> <p>Le Bureau de la FAO au Pakistan s'assure que la préférence est donnée aux fermiers/métayers en sélectionnant les bénéficiaires selon les critères ci-après: a) fermiers/métayers recevant 50 pour cent ou moins de la production végétale nette au titre des accords de fermage en vigueur; et b) les propriétaires sont disposés à ne pas déduire le coût des intrants fournis gratuitement par la FAO. La FAO a facilité la signature d'un protocole d'accord entre propriétaires et fermiers qui prévoit une augmentation de la part de la production finale revenant aux fermiers.</p>	<p>Les effets escomptés sont limités car la propriété foncière est une question extrêmement sensible. Pour cette raison, les activités de communication et de plaidoyer ont jusqu'à présent été gérées avec la plus grande prudence. Le Bureau de la FAO au Pakistan pourrait être amené à réexaminer sa stratégie de communication en fonction de l'évolution du projet dans les mois à venir.</p>	
<p>Recommandation 3</p> <p>Il est nécessaire de renforcer sensiblement les capacités et la structure du système de suivi du bureau de la FAO au Pakistan afin d'assurer un meilleur ciblage des bénéficiaires, de réduire le risque de mauvaise utilisation des produits distribués et de mieux contrôler les résultats des interventions. Il convient d'examiner et d'améliorer les directives sur le</p>	<p>1. Mener un examen critique du système et des procédures nationales de suivi de programme et formuler des recommandations. (TCE/ERCU/FAOR)</p> <p>2. Réviser les critères et les directives utilisés pour la sélection des bénéficiaires dans toutes les interventions futures et les adopter à la lumière des directives et meilleures pratiques intersectorielles existantes (voir également la recommandation 12). (TCE/ERCU/FAOR)</p> <p>3. Adopter des indicateurs sur la coordination qui soient conformes à</p>	<p>1. Suite à l'examen du système national de suivi de programme, des procédures de suivi précises, devant faire partie intégrante de la mise en œuvre des programmes et des projets, ont été recommandées. Le suivi des activités/procédures se voit accorder la même importance que le suivi des résultats. Du personnel compétent a été recruté pour assurer le suivi et les termes de référence ont été révisés. Un fonctionnaire principal (suivi et évaluation), qui travaillera sur l'ensemble du programme de la FAO au Pakistan, est en cours de recrutement.</p>	<p>Les directives sur la sélection des bénéficiaires ont aidé à exécuter les projets de façon plus régulière et transparente. Le système de suivi des programmes et projets est maintenant plus efficace; il permet notamment de fournir en temps voulu des informations sur les progrès réalisés au regard des indicateurs SMART.</p>	<p>1. - 5</p> <p>2. - 5</p> <p>3. - 5</p>

Recommandation acceptée	Mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Observations sur les mesures prises	Impact (changement) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Note attribuée (voir ci-dessous)
<p>ciblage. En outre, il est nécessaire d'élaborer et de mettre en œuvre un système pour évaluer les effets et l'efficacité de la coordination.</p> <p>(Mise en œuvre: FAOR, ERCU et coordonnateur du module mondial d'action groupée en matière de sécurité alimentaire).</p>	<p>l'outil de suivi des performances et au programme de transformation de l'action humanitaire du Comité permanent interorganisations. Le module mondial d'action groupée en matière de sécurité alimentaire prend note de la recommandation selon laquelle des indicateurs devraient être élaborés pour mesurer l'impact et l'efficacité de la coordination, qu'il mettra en œuvre dans la mesure du possible, après consultation de ses partenaires. (FAO/WFP/GFSC)</p>	<p>2. Le Bureau de la FAO au Pakistan a révisé, adopté et strictement suivi les critères de sélection des bénéficiaires pour ses nouveaux projets, en tenant compte des directives intersectorielles de sélection et de ciblage des bénéficiaires du module de la sécurité alimentaire, notamment les critères de sélection des bénéficiaires de transferts d'espèces et de distribution de bons.</p> <p>3. L'outil de coordination du suivi des performances a été élaboré par le module mondial d'action groupée en matière de sécurité alimentaire, en collaboration avec ses partenaires et d'autres groupes mondiaux, et est actuellement déployé à grande échelle.</p>		
<p>Recommandation 4</p> <p>Un changement de culture institutionnelle est nécessaire pour donner au personnel local les moyens d'intervenir d'une manière plus efficace et efficace, ce qui implique notamment:</p> <p>1) de faire officiellement participer le représentant de la FAO aux décisions liées au recrutement des hauts fonctionnaires affectés aux</p>	<p>1. Clarification du rôle officiel du représentant de la FAO dans la sélection d'un fonctionnaire principal chargé des interventions d'urgence et de relèvement, et réalisation d'une étude de faisabilité sur la fusion du bureau du représentant de la FAO et du bureau de l'ERCU à Islamabad (y compris l'analyse coût-bénéfices et l'analyse des risques et de la sécurité). (TCE/FAOR/OSD)</p> <p>2. Délégation de la responsabilité budgétaire au bureau décentralisé, prévue pour fin 2012.</p> <p>3. Une initiative a été lancée en juin</p>	<p>1. Le représentant de la FAO a participé à la sélection du coordonnateur principal du programme de résilience. L'ERCU (désormais Unité de préparation et d'intervention en cas de catastrophe) a été transférée au sein du bureau du représentant de la FAO en mai 2013.</p> <p>2. La délégation de la responsabilité budgétaire au bureau décentralisé a été réalisée dans les délais prévus.</p> <p>3. Le Bulletin du Directeur général (2013/32) sur les procédures opérationnelles standard applicables aux urgences de niveau 3 est paru en mai 2013. Le manuel de la FAO sur la</p>	<p>On commence à observer les effets de la restructuration, qui contribue à une approche plus intégrée du programme de la FAO au Pakistan.</p>	<p>1. - 5</p> <p>2. - 5</p> <p>3. - 5</p> <p>4. - 4</p>

Recommandation acceptée	Mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Observations sur les mesures prises	Impact (changement) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Note attribuée (voir ci-dessous)
<p>interventions d'urgence et de relèvement (mise en œuvre: TCE) et d'envisager de fusionner dès que possible les deux bureaux de la FAO;</p> <p>2) d'ouvrir un compte d'avances pour l'ERCU afin de favoriser un traitement plus rapide des paiements et de réduire les retards bureaucratiques (Mise en œuvre: CSF);</p> <p>3) de mettre au point des procédures opérationnelles standard; et</p> <p>4) de renforcer, dans le cadre de la décentralisation du gouvernement pakistanais, l'autorité et les responsabilités des bureaux provinciaux afin de mieux planifier et gérer les interventions menées dans le cadre du programme de terrain. Cela pourrait nécessiter le recrutement de nouveaux fonctionnaires et le renforcement des capacités du personnel déjà en place.</p> <p>(Mise en œuvre: FAOR et ERCU).</p>	<p>2011 par la division TCE avec le soutien du Bureau de l'aide aux victimes de catastrophes des États-Unis (OFDA) en vue d'établir des procédures opérationnelles standard pour la préparation et la conduite des interventions d'urgence. Celles-ci doivent encore être achevées, adoptées par la direction de haut niveau, testées et déployées; il conviendra également de mener des activités de renforcement des capacités (voir également les recommandations 5 et 7).</p> <p>(TC/OSD/CS et unités techniques en collaboration avec les fonctionnaires désignés)</p> <p>4. Examen continu de la dotation en effectifs et des besoins de recrutement de fonctionnaires compétents, conformément aux exigences programmatiques, et processus de décentralisation de la FAO et du Gouvernement du Pakistan.</p> <p>(TCE/ERCU/FAOR)</p>	<p>préparation et la conduite des interventions d'urgence, qui comprend des orientations sur la préparation aux situations d'urgence et les procédures opérationnelles standard pour tous les niveaux d'intervention, est sur le point d'être achevé et sera publié en mai/juin 2014. Les procédures opérationnelles standard sont mises en œuvre dans les interventions d'urgence de niveau 3 en cours; les procédures révisées et le Bulletin du Directeur général devraient paraître en juin 2014. Des modules de développement des capacités sont en cours d'élaboration; leur mise en œuvre complète est prévue en juin 2014.</p> <p>4. L'organigramme des postes a été révisé et est sur le point d'être achevé. Des contrats à plus long terme ont été conclus avec la plupart des employés de l'Unité de préparation et d'intervention en cas de catastrophe, même si la durée des contrats dépend du financement des projets. Le bureau de la FAO à Islamabad s'efforce de décentraliser davantage la planification et l'exécution des projets et des programmes vers les bureaux de province en détachant les fonctionnaires techniques à l'origine affectés dans la capitale et en consentant une délégation accrue des pouvoirs en faveur des responsables de projet sur le terrain. L'Unité de préparation et d'intervention en cas de catastrophe</p>		

Recommandation acceptée	Mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Observations sur les mesures prises	Impact (changement) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Note attribuée (voir ci-dessous)
		fournit un appui technique, participe aux réunions de coordination et est chargée des relations avec les organismes gouvernementaux et les donateurs concernés.		
<p>Recommandation 5</p> <p>Il convient de renforcer la capacité d'intervention en cas d'urgence et d'institutionnaliser les possibilités et les activités d'apprentissage, notamment en établissant des procédures officielles de suivi des évaluations antérieures et d'examen a posteriori, en mettant en place des systèmes d'évaluation des résultats pour l'ensemble du personnel (y compris le PNP et les AAP et consultants à plus long terme), ainsi que les partenaires opérationnels et les fournisseurs commerciaux, ce qui tiendra lieu d'évaluation de la présélection pour de futurs contrats liés à des situations d'urgence.</p> <p>(Mise en œuvre: FAOR, TCE et ERCU)</p>	<p>1. Examiner la liste de prestataires de services potentiels et la mettre à jour/la renouveler, en lançant occasionnellement des appels à manifestation d'intérêt. (ERCU/FAOR)</p> <p>2. Examiner les systèmes nationaux d'évaluation du personnel et adopter des mesures supplémentaires s'il y a lieu. (ERCU/FAOR/CSH)</p> <p>3. En se fondant sur l'expérience, continuer de soumettre au service des contrats et des achats (CSAP) des rapports sur la performance des prestataires, pour tous les bons de commande, conformément aux procédures existantes au titre de la section 502 du Manuel de la FAO. (ERCU/FAOR)</p> <p>4. Établir et soumettre un rapport de suivi conforme aux directives du Bureau des évaluations (OED). (TCE/FAOR)</p>	<p>1. La liste des prestataires de services potentiels a été examinée et mise à jour. Les prestataires de services retenus pour les projets en cours ont été consignés dans la liste du bureau de la FAO au Pakistan. Un appel à manifestation d'intérêt est lancé au moins une fois par an de façon à mettre à jour la liste des prestataires de services potentiels. Cet appel est publié dans un grand journal quotidien, ainsi que sur les sites internet de la FAO et du Forum humanitaire du Pakistan.</p> <p>2. Le personnel local est évalué au moyen du formulaire ADM104E (formulaire d'évaluation de la qualité) lors du renouvellement des contrats.</p> <p>3. Un rapport d'évaluation des fournisseurs est soumis au Service des contrats et achats lorsqu'un problème se pose avec des fournisseurs dont les bons de commande ont été émis par le Service des contrats et achats. Suite à la décentralisation de la FAO, tous les problèmes concernant des fournisseurs dont les bons de commande ont été émis par le représentant de la FAO sont</p>	<p>Grâce à la publication de l'appel à manifestation d'intérêt et à l'inclusion de nouveaux prestataires de services potentiels dans la liste de la FAO, le bureau de la FAO</p> <p>1) connaît plus précisément les services que peuvent rendre les prestataires de services et</p> <p>2) renforce la compétitivité entre les fournisseurs et rentabilise les dépenses.</p> <p>Il n'y a pas eu d'impact/changement majeur au niveau de la qualité des ressources humaines.</p> <p>Les données sur la performance des fournisseurs permettent à la FAO d'évaluer la capacité technique et opérationnelle des fournisseurs, mais n'ont pas suffi à atténuer le risque d'inexécution.</p>	<p>1. - 5</p> <p>2. - 5</p> <p>3. - 3</p> <p>4. - 4</p>

Recommandation acceptée	Mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Observations sur les mesures prises	Impact (changement) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Note attribuée (voir ci-dessous)
		signalés à celui-ci et au Comité local des achats. 4. Le rapport de suivi est achevé.		
<p>Recommandation 6</p> <p>L'utilisation d'échéanciers de paiement intermédiaire ou échelonné devrait être encouragée, notamment dans le cadre de gros contrats, ce qui permettrait de réduire les coûts de financement inhérents à ces contrats. (Mise en œuvre: FAOR, TCE et ERCU).</p>	<p>Continuer de procéder à des paiements partiels, intermédiaires ou par tranches, au bénéfice des fournisseurs, conformément aux règles de l'Organisation, qui prévoient cette possibilité aux sections 502 et 507 du manuel. (TCE/FAOR/CSAP)</p>	<p>Les paiements intermédiaires ou par tranches concernent les contrats relatifs aux travaux de construction, de remise en état et d'irrigation, la fourniture d'autres services particuliers et les lettres d'accord. Selon la pratique habituelle de la FAO, le paiement intégral a lieu à la livraison pour les marchés passés au titre de la section 502 du manuel.</p>	<p>S'agissant d'une pratique établie de longue date, il n'y a pas eu d'impact majeur sur le programme, les politiques et/ou les procédures.</p>	<p>1. - 5</p>
<p>Recommandation 7</p> <p>Il conviendrait de systématiser ce qui, lors de l'intervention au Pakistan, a fonctionné de manière efficace, mais sur une base ad hoc. Des procédures opérationnelles standard et un système de classement pour catégoriser la gravité et la portée des situations d'urgence devraient être élaborés ou adoptés pour accélérer les actions administratives.</p>	<p>1. Les procédures opérationnelles standard pour la préparation et la conduite des interventions d'urgence doivent être arrêtées, adoptées par la direction de haut niveau et diffusées (TC, OSD, CS)</p>	<p>1. Les Directives opérationnelles figurant dans le Bulletin du Directeur général publié en mai 2013 décrivent en détail la classification des différents niveaux d'urgence (1, 2, 3), ainsi que les responsabilités et les obligations redditionnelles dans la préparation et la conduite des interventions d'urgence de niveau 3. Des procédures rapides (administration, finance, ressources humaines, passation de marchés publics et programme/technique) applicables aux interventions d'urgence ont été élaborées et intégrées dans des directives opérationnelles; elles sont aujourd'hui mises à l'essai et révisées sur la base des</p>	<p>1. En 2013, la politique et la procédure de la FAO pour les situations d'urgence de niveau 3 ont été appliquées aux Philippines, en République centrafricaine et au Soudan du Sud. Les procédures opérationnelles standard, les procédures rapides et des attributions et des responsabilités clairement définies ont permis à la FAO de mobiliser immédiatement une équipe d'intervention pour apporter un appui au bureau des pays touchés, d'entreprendre sur le</p>	<p>1. - 5</p>

Recommandation acceptée	Mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Observations sur les mesures prises	Impact (changement) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Note attribuée (voir ci-dessous)
(Mise en œuvre: TCE, CSA/F/H, LEG).		situations d'urgence de niveau 3. L'examen systématique des procédures et pratiques ad hoc employées dans les interventions d'urgence antérieures a été entrepris et a permis d'étayer les procédures opérationnelles, le Bulletin du Directeur général 2013/32 et les Directives opérationnelles sur la préparation et la conduite des interventions d'urgence de niveau 3.	champ une évaluation des besoins, de participer aux processus interinstitutions et de respecter les délais très serrés de la saison agricole, tout en s'impliquant pleinement dans l'intervention de niveau 3 à l'échelle du système.	
<p>Recommandation 8</p> <p>En ce qui concerne le financement, il convient de signer des accords préalables avec les donateurs identifiés (y compris le Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires) afin d'accélérer la création d'un système de groupes à l'échelle du pays, qui serait disponible pour toute intervention future liée à une catastrophe de grande envergure. Le niveau de financement du Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement devrait être rehaussé proportionnellement à l'ampleur de la catastrophe et des engagements de financement pris.</p>	<p>1. Étudier la possibilité de mobiliser des financements extrabudgétaires pour soutenir la coordination des groupes dans les situations d'urgence soudaines de grande envergure, et mener des actions de plaidoyer à ce titre. Des dispositifs prévisionnels de secours de portée mondiale, permettant de constituer rapidement des groupes d'intervention dans les pays, ont déjà été mis en place (notamment avec le Conseil norvégien des réfugiés, l'Équipe de réserve civile canadienne (CANADEM) et le Conseil danois des réfugiés). (GFSC/TCE/TCSR)</p> <p>2. Le Fonds spécial pour les activités d'urgence et de réhabilitation permet déjà d'augmenter les fonds affectés aux interventions de grande envergure. Il reste encore à définir le lien entre le niveau de financement du Fonds spécial et le degré d'urgence déclaré, au titre</p>	<p>1. Des critères d'éligibilité précis ont été établis pour le financement de la fenêtre de coordination du Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement à hauteur de 100 000 USD en vue de financer les activités de coordination, y compris la coordination des groupes. Un accord stand-by a été signé avec le Ministère britannique du développement et des discussions sont en cours avec d'autres partenaires de réserve possibles. La coordination des groupes a été inscrite au nombre des domaines prioritaires des déploiements effectués avec tous les partenaires actuels. Diverses possibilités ont été envisagées pour financer des accords préalables susceptibles de faciliter la coordination des groupes, mais aucun accord n'a été conclu à ce jour.</p> <p>2. Le Comité financier a approuvé, au titre du volet «fonds autorenewable» du Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement, une nouvelle</p>	<p>1. Dès la survenue du typhon Haiyan aux Philippines, une allocation du Fonds spécial a été approuvée de sorte que la FAO a pu déployer deux coordonnateurs locaux du module de la sécurité alimentaire et de l'agriculture.</p> <p>Le Comité permanent interorganisations s'efforce de mieux circonscrire le rôle des groupes dans la préparation aux situations d'urgence; on observe par ailleurs que certains pays exposés aux risques, comme le Bangladesh et les îles du Pacifique, accordent maintenant une attention plus grande à la préparation qu'aux interventions d'urgence, notamment au renforcement des capacités des structures nationales.</p> <p>2. Une somme de 500 000 USD,</p>	<p>1. - 6</p> <p>2. - 6</p>

Recommandation acceptée	Mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Observations sur les mesures prises	Impact (changement) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Note attribuée (voir ci-dessous)
(Mise en œuvre: TCE, Siège et coordonnateur du module mondial d'action groupée en matière de sécurité alimentaire)	des procédures opérationnelles standard. (TCE)	fenêtre «sans regrets» pour les situations d'urgence de niveau 3 et lui a affecté un montant de 1,5 million d'USD. En cas d'urgence de niveau 3, le Directeur de la Division des urgences et de la réhabilitation avancera systématiquement une somme de 500 000 USD pour renforcer les capacités de la FAO sur le terrain, mettre en place une équipe d'intervention, effectuer des missions d'intervention sur le terrain, entreprendre la formulation d'un programme et démarrer le dispositif d'appui pour les activités urgentes.	au titre des affectations «sans regrets» du Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement, a été libérée en faveur des situations d'urgence de niveau 3 aux Philippines et en République centrafricaine; elle a permis à la FAO de renforcer immédiatement les capacités sur le terrain et de s'impliquer pleinement dans la coordination, l'évaluation de la situation et les opérations d'urgence.	
<p>Recommandation 9</p> <p>Afin de renforcer l'intégration des considérations de parité hommes-femmes dans la programmation, il convient d'employer davantage de femmes au sein du bureau de la FAO au Pakistan à des postes de haut niveau, comme dans les équipes de programmation et de suivi, de manière à faciliter le contact avec les femmes des différentes communautés.</p> <p>(Mise en œuvre: FAOR, ERCU).</p>	<p>1. Poursuivre, à l'intention des fonctionnaires de la FAO et des partenaires locaux, les activités de renforcement des capacités et de sensibilisation relatives à l'analyse des sexospécificités dans le cycle de projet, en particulier en ce qui concerne l'évaluation des besoins et le ciblage, la conception des programmes et des projets, et le suivi des marqueurs sexospécifiques au cours de la mise en œuvre des projets. (TCE/ERCU/FAOR/ESW)</p> <p>2. Envisager la possibilité de détacher au Pakistan un conseiller de l'équipe volante de spécialistes de l'égalité des sexes, pour qu'il œuvre en concertation avec l'ERCU, le représentant de la FAO, le Sous-Groupe de travail sur</p>	<p>1. Une approche soucieuse de l'égalité entre les sexes est suivie tout au long du cycle du projet au Pakistan. Par ailleurs, des données ventilées par sexe sont recueillies. Les partenaires locaux sont sensibilisés à l'analyse des sexospécificités dans le cycle du projet. De nombreuses séances de formation à la prise en considération des sexospécificités ont été organisées à l'intention des acteurs de l'aide humanitaire, notamment d'organisations locales et internationales. Depuis 2011, la proportion de femmes dans le personnel de programme de la FAO est passée de 17,5 à 29 pour cent.</p> <p>2. Un conseiller pour les questions de parité entre les sexes a été recruté dans le</p>	<p>La capacité accrue du personnel de la FAO et de ses partenaires en matière d'intégration d'une perspective sexospécifique dans les projets relatifs à la sécurité alimentaire, à la nutrition et aux moyens de subsistance a permis de mieux intégrer la question de la parité hommes-femmes dans les propositions de projets. Les propositions soumises par les membres du module de la sécurité alimentaire obtiennent de meilleurs résultats s'agissant des marqueurs de parité du personnel.</p> <p>Les femmes bénéficiaires connaissent mieux les besoins nutritionnels des mères et des enfants (filles et garçons), et ont</p>	<p>1. - 4</p> <p>2. - 4</p>

Recommandation acceptée	Mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Observations sur les mesures prises	Impact (changement) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Note attribuée (voir ci-dessous)
	l'égalité des sexes et d'autres organismes compétents. (TCE/ERCU/FAOR/ESW)	cadre du programme unique des Nations Unies au Pakistan. Un point focal pour les questions de parité entre les sexes participe activement à tous les projets en cours au Pakistan.	amélioré leurs habitudes alimentaires. Les femmes accèdent plus facilement aux légumes frais, aux œufs et aux produits laitiers. Elles ont également renforcé leur capacité de produire et gérer des revenus.	
<p>Recommandation 10</p> <p>La FAO doit tirer les enseignements de son initiative «Espèces contre travail», et élargir sa capacité interne de l'utiliser dans le futur, comme d'autres mécanismes de transfert monétaire, y compris l'utilisation de bons d'achat et de transferts d'espèces sans conditions.</p> <p>(Mise en œuvre: TCE, Siège).</p>	<p>1. Les travaux sur les Directives opérationnelles relatives aux transferts monétaires et le Document d'orientation de la FAO sur les programmes de transferts monétaires, qui s'inspirent de l'expérience acquise dans plusieurs régions, vont être achevés et diffusés conformément à l'engagement pris par l'Organisation en faveur d'un programme intégré de la FAO, afin d'assurer un niveau de qualité élevé dans tous les programmes de transferts monétaires de la FAO.</p> <p>(TC, TCE en coopération avec les unités concernées).</p>	<p>1. Au niveau mondial, une approche plus cohérente des programmes de transferts monétaires a été conçue en 2012 et une note de politique interne sur l'utilisation par l'Organisation de modalités particulières de transferts monétaires, tels que le travail contre rémunération, les programmes de bons et les transferts monétaires sans condition, a été établie la même année. Ces travaux ont été suivis par la publication de deux séries de directives en avril 2013. les Directives sur les programmes de travaux publics (bons d'achat et «vivres contre travail»), et les Directives sur les foires aux intrants et les programmes de bons.</p> <p>Depuis septembre 2013, les programmes de transferts monétaires sont intégrés dans les travaux des bureaux de pays grâce aux programmes de formation. À ce jour, le bureau de la FAO au Pakistan n'a bénéficié d'aucune formation.</p> <p>Au niveau local, dans l'attente de directives officielles de la FAO pour l'ensemble du programme, le bureau de la FAO au Pakistan a élaboré des</p>	<p>Les 30 employés de la FAO qui ont participé aux séances de formation tenues à Accra et Addis-Abeba sont au fait de la politique de la FAO en matière de transferts monétaires, des directives sur les travaux publics, et des directives sur les foires aux intrants et les systèmes de bons.</p>	<p>1. - 4</p>

Recommandation acceptée	Mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Observations sur les mesures prises	Impact (changement) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Note attribuée (voir ci-dessous)
		directives sur la distribution d'espèces et de bons dans le cadre du module de la sécurité alimentaire.		
<p>Recommandation 11</p> <p>La FAO doit poursuivre la formation du personnel et des partenaires sectoriels afin d'encourager l'utilisation des directives relatives aux bonnes pratiques, telles que SPHERE, LEGS et SEAGA.</p> <p>(Mise en œuvre: TCE, Siège et unités techniques)</p>	<p>1. Planifier le renforcement des capacités de sorte à continuer de dispenser des formations sur les directives relatives aux bonnes pratiques, notamment par le biais de séances de perfectionnement à l'intention du personnel de la FAO et des partenaires sectoriels du module mondial d'action groupée en matière de sécurité alimentaire.</p> <p>(TCE/ERCU/FAOR/GFSC/unités techniques chef de file)</p>	<p>1. La FAO organise des séances de formation sur les directives relatives aux bonnes pratiques (par exemple: LEGS, SEAGA: voir recommandation 9) dans le cadre des projets en cours. Le module de la sécurité alimentaire au Pakistan offre également à ses partenaires une formation sur les directives relatives aux bonnes pratiques.</p> <p>Suspendu en 2013 en raison d'un manque de crédits, le programme de formation du module mondial d'action groupée en matière de sécurité alimentaire a été rétabli.</p>	<p>Les répercussions restent limitées. La formation en la matière devrait être élargie à un plus grand nombre de parties prenantes. On constate, en particulier, un besoin de formation important dans le domaine de l'élaboration de cadres et de stratégies de rétablissement des moyens de subsistance.</p>	<p>1. - 3</p>
<p>Recommandation 12</p> <p>Il convient d'améliorer le ciblage des bénéficiaires. Les directives intersectorielles sur la sélection et le ciblage des bénéficiaires pour le Pakistan récemment rédigées devraient être évaluées et, s'il y a lieu, adoptées.</p> <p>(Mise en œuvre: ERCU)</p>	<p>1. Examiner et modifier les modes de sélection des bénéficiaires et les critères de ciblage à la lumière des meilleures pratiques, des recommandations du Gouvernement du Pakistan et de l'équipe de pays des Nations Unies, et du contexte de l'intervention.</p> <p>(ERCU/FAOR)</p>	<p>1. Les critères de sélection des bénéficiaires et de ciblage ont été examinés et modifiés. Voir recommandation 3.2.</p>	<p>Identique à la recommandation 3.</p>	<p>1. - 5</p>

Recommandation acceptée	Mesures prises, y compris les raisons justifiant tout défaut d'action	Observations sur les mesures prises	Impact (changement) des mesures prises au niveau des programmes, des politiques et/ou des procédures	Note attribuée (voir ci-dessous)
<p>Recommandation 13</p> <p>Il convient de faire évoluer l'accent mis sur les intrants agricoles dans l'aide aux communautés agricoles affectées par les inondations vers la fourniture de crédit à bas coût, le développement des chaînes de valeur et la vulgarisation agricole. Pour les métayers notamment, il faut élaborer une approche axée sur les causes profondes de leur vulnérabilité (les droits agraires) et qui s'emploie à diversifier leurs stratégies de subsistance. (Mise en œuvre: FAOR et ERCU).</p>	<p>1. Examiner toutes les options susceptibles de répondre aux besoins des populations frappées par une crise et de faciliter la transition vers les objectifs de développement à moyen et long terme qui sont énoncés dans le cadre de programmation par pays. (TCE/ERCU/FAOR)</p>	<p>1. Le bureau de la FAO au Pakistan a récemment conduit trois projets visant à aider les familles d'agriculteurs à retrouver les moyens de subsistance qu'elles avaient avant la catastrophe en rétablissant la sécurité alimentaire des ménages et de la communauté, en améliorant leurs chaînes de valeur et en renforçant leur capacité de gérer les risques de catastrophe. Ces projets ont été mis en œuvre dans les régions touchées par les inondations et les conflits (KPK, Punjab, Sindh et Baluchistan).</p> <p>Le lien avec les objectifs à moyen et long terme est pris en compte dans la formulation de tous les nouveaux projets de redressement.</p>	<p>1. La mise en œuvre de la recommandation a eu une incidence mineure dans les zones touchées par les inondations, pour diverses raisons: i) la durée relativement courte du projet (une mise en œuvre à moyen terme est nécessaire pour produire un impact); ii) les obstacles structurels qui empêchent de combattre les causes sous-jacentes de la vulnérabilité, tels que les problèmes fonciers et l'endettement qui en découle, et la répétition des inondations (certaines zones ont été frappées quatre années de suite).</p> <p>Les projets ont eu davantage d'effets dans les zones non touchées par les inondations, où l'on a observé une réduction de la vulnérabilité, une amélioration au niveau de la production alimentaire et de la création de revenus, et un renforcement de la résilience aux chocs.</p>	<p>1. - 4</p>