



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 vingt-neuvième session**

**9-13 novembre 2020**

**Évaluation du Programme de coopération technique de la FAO**

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

M. Masahiro Igarashi

Directeur

Bureau de l'évaluation

Tél.: +39 06570 53903

courrier électronique: [OED-Director@fao.org](mailto:OED-Director@fao.org)

Les documents peuvent être consultés à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org).

## RÉSUMÉ

- Le Programme de coopération technique (PCT) a été créé en 1976 pour permettre à l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) de puiser dans les ressources du Programme ordinaire en vue de répondre aux besoins les plus pressants des pays en matière d'assistance technique. Au cours des quatre derniers exercices biennaux (de 2012-2013 à 2018-2019), le montant total des crédits alloués au PCT a oscillé entre 11,5 pour cent et 14 pour cent du budget ordinaire de la FAO.
- Le PCT est un instrument capital pour le positionnement, la visibilité et les activités de la FAO dans les États Membres. Cependant, certains projets sont modestes et isolés, de sorte qu'ils peinent à exercer une influence sensible en matière de développement. C'est la raison pour laquelle l'équipe d'évaluation estime que le PCT doit être modernisé et repositionné, de manière à ce que davantage de projets menés au titre du PCT produisent des effets catalyseurs et durables. Dans le même temps, le PCT doit rester axé sur les pays et sur la demande, de sorte que les Membres puissent en tirer des avantages concrets.
- La vocation stratégique du PCT repose sur son adéquation avec les objectifs stratégiques et le Cadre de programmation par pays (CPP) de la FAO. Pour satisfaire aux critères relatifs au PCT, les projets ne doivent pas nécessairement être en adéquation avec les objectifs de développement durable (ODD), dans la mesure où les objectifs stratégiques et le CPP présupposent une telle adéquation. Les ODD ne figurent donc pas explicitement dans les projets de coopération technique. La FAO devrait transformer le PCT de manière à en renforcer les fonctions stratégique et facilitatrice, en fournissant aux Membres une assistance technique aux fins de la réalisation du Programme 2030. Il convient également d'inclure au nombre des critères relatifs au PCT une disposition exigeant que les projets soient alignés sur des objectifs ou des indicateurs liés aux ODD et y contribuent.
- Les membres du personnel n'ont pas tous la même compréhension de la notion de partenariats établis au titre du PCT, ce qui limite les possibilités de collaboration, qui sont essentielles aux projets multisectoriels. La coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire restent rares dans les projets de coopération techniques, ce qui limite le potentiel d'effet de levier. De même, les membres du personnel ne comprennent pas toujours bien la notion «d'effet catalyseur» ni la contribution majeure que celui-ci apporte au succès du PCT, ce qui limite l'effet de levier, la transposition à plus grande échelle, les possibilités d'application dans d'autres contextes ou l'effet multiplicateur associés aux projets de coopération technique.
- Depuis la décentralisation du PCT en 2010, l'affectation des fonds aux pays est plus fiable et plus transparente, principalement grâce aux critères bien définis appliqués par les bureaux régionaux et aux justifications qu'ils donnent. On peut citer comme exemple de bonne pratique l'introduction récente de fonds régionaux spéciaux en faveur de projets ayant un effet catalyseur potentiel.
- Certes, des contrôles et des contrepoids sont nécessaires, mais les procédures relatives au cycle des projets de la FAO, qui restent inchangées quelle que soit l'ampleur des projets, alourdissent le processus relatif au PCT, ce qui entraîne une augmentation des coûts de transaction. La bureaucratie de la FAO, notamment en ce qui concerne les approbations, les achats et le recrutement, nuit à l'efficacité et à la rapidité des projets de coopération technique. La FAO doit simplifier les processus, les procédures et les structures associés à ces projets en vue d'en renforcer l'efficacité et l'efficacités. Elle devrait également mettre en place des mécanismes à l'échelle de l'organisation, de manière à suivre les résultats du PCT et vérifier que les projets conservent leur effet catalyseur après leur clôture, ainsi que des systèmes permettant de répertorier les meilleures pratiques et les enseignements tirés des projets et d'en rendre compte.

- L'efficacité et la durabilité des projets de coopération technique sont entravées par un niveau d'assurance qualité ne permettant pas de garantir, lors de la conception des projets relevant du PCT, une gestion axée sur les résultats associée à une théorie du changement bien définie et des indicateurs mesurables. À cette réalité s'ajoute une compréhension inégale de la gestion axée sur les résultats dans le contexte du PCT. En outre, l'absence de mécanisme institutionnel visant à contrôler les résultats, les produits, le suivi et l'apprentissage limite la capacité de la FAO à rendre compte des performances et de l'impact du PCT, à les améliorer, à les communiquer et à les promouvoir. Au total, 273 projets ont joué un rôle de catalyseur dans 83 pays. L'effet de levier des investissements et des subventions dans les 43 pays étudiés a été de 1:15,6 sur les quatre exercices biennaux.
- Si la FAO est en mesure de proposer des projets plus catalyseurs dans le cadre du PCT, les organes directeurs pourraient envisager une augmentation progressive des ouvertures de crédit, de manière à permettre à l'Organisation de fournir une assistance technique appropriée aux Membres qui progressent sur la voie de la réalisation des objectifs du Programme 2030.

SUITE QUE LE COMITÉ DU PROGRAMME EST INVITÉ À DONNER

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

# 1. Introduction

## 1.1 Objectif de l'évaluation

1. À sa cent vingt-septième session, le Comité du Programme a demandé au Bureau de l'évaluation de procéder à une évaluation complète du Programme de coopération technique (PCT) de la FAO afin d'en mesurer la pertinence, l'efficacité et l'efficience, ainsi que d'examiner l'allocation et la distribution des fonds, la gouvernance et la gestion<sup>1</sup>, sans oublier les aspects stratégiques et programmatiques. Le Bureau a mené ladite évaluation entre mars et septembre 2020 en vue de la présenter au Comité du Programme en novembre 2020.
2. L'évaluation est principalement destinée à la direction et aux Membres de la FAO. Ses principaux destinataires sont l'Unité de coopération technique de l'axe Partenariats et diffusion, les bureaux décentralisés de la FAO, les divisions techniques, les partenaires et les parties prenantes externes.
3. L'évaluation porte sur les activités menées dans le cadre du PCT aux niveaux mondial, régional et national, notamment les projets de coopération technique axés sur le développement et les situations d'urgence, les projets relevant du Fonds du Programme de coopération technique et les projets interrégionaux, et se rapporte à la période allant de 2012-2013 à 2018-2019.
4. Les principales questions abordées dans le cadre de l'évaluation sont les suivantes:
  - Dans quelle mesure les projets relevant du PCT sont-ils stratégiques ou programmatiques, et permettent-ils de répondre aux besoins des pays ou des régions de manière pertinente et efficace?
  - Le système d'affectation et de distribution des fonds aux pays est-il efficace? Quels sont les critères utilisés?
  - Au niveau des pays, comment la gouvernance et la gestion des projets relevant du PCT contribuent-elles à l'efficience et à l'efficacité opérationnelles?
  - Dans quelle mesure les projets menés au titre du PCT ont-ils permis d'obtenir des effets catalyseurs et durables?
  - Quels sont les facteurs qui favorisent ou au contraire entravent la réussite du PCT en termes d'effet catalyseur et d'impact durable?
  - Quelles sont les meilleures pratiques et les enseignements tirés des projets relatifs au PCT?
5. L'équipe d'évaluation a utilisé une méthode mixte de collecte de données pour assurer la triangulation et la validation des données provenant de différentes sources et pour renforcer la crédibilité des résultats, conclusions et recommandations. Des données qualitatives et quantitatives ont été recueillies auprès de sources primaires et secondaires. Les données factuelles ont été rassemblées au moyen d'une analyse de la documentation, d'entretiens semi-structurés, d'enquêtes, d'une synthèse des conclusions d'évaluations antérieures et d'études de cas par pays.
6. Les critères ci-après ont été utilisés pour déterminer quels pays étaient suffisamment représentatifs aux fins de l'évaluation: les pays bénéficiant d'une «attention particulière», les pays appartenant à différentes catégories de revenus, les pays où la présence ou le financement des donateurs sont faibles ou inexistantes, les pays bénéficiant d'une dotation importante au titre du PCT (1 million d'USD ou plus par exercice biennal) et les pays bénéficiaires de projets de coopération technique axés sur l'urgence et le développement.

---

<sup>1</sup> Cette évaluation porte sur la gouvernance et la gestion au niveau des pays dans une optique de préparation, de mise en œuvre et de suivi, mais le Bureau de l'Inspecteur général mène actuellement un audit dans le cadre duquel les dispositions et les procédures de gouvernance du PCT seront examinées plus en détail.

## 2. Généralités et contexte

### 2.1 Développement

7. Au cours des dix dernières années, on a assisté à une évolution du contexte et des priorités en matière de développement. L'adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030<sup>2</sup> et l'entrée en vigueur de l'Accord de Paris sur le changement climatique<sup>3</sup> ont façonné le cadre de développement qui régit les activités de la FAO. La réforme de l'Organisation des Nations Unies<sup>4</sup> est venue s'ajouter à ces mutations, tout comme les pays du monde entier, dont les besoins en matière de développement et d'aide d'urgence évoluent constamment.
8. La croissance économique a entraîné un déclin de la part de l'agriculture dans le produit intérieur brut mondial, ce qui a contribué à modifier les modes de consommation et la demande alimentaire et a conduit à un changement de perspective en matière de production/productivité eu égard à la transformation des systèmes alimentaires. Elle a également provoqué une diminution de la qualité et de la quantité des ressources naturelles, la disparition de services écosystémiques, le développement de l'agriculture urbaine (agriculture verticale), une mutation du commerce agricole et l'évolution de la politique commerciale. Le secteur privé occupe désormais une place de premier plan et a une longueur d'avance en matière d'innovation.
9. Le réchauffement de la planète et les changements climatiques ont entraîné des répercussions sur l'agriculture, la sylviculture et la pêche. Compte tenu de l'évolution du rôle de l'agriculture dans le développement des pays et des objectifs de développement durable (ODD), les enjeux et les besoins sont devenus multisectoriels et ne relèvent plus uniquement de la compétence des ministères de l'agriculture.
10. Le PCT a été créé en 1976 de manière à permettre à la FAO de puiser dans les ressources du Programme ordinaire en vue de répondre aux besoins les plus pressants des pays en matière d'assistance technique. Entre 1976 et la fin 2019, la FAO a approuvé 12 554 projets relevant du PCT, pour un budget total de 1,818 milliard d'USD.
11. Au cours de la période d'évaluation, le montant total des crédits alloués au PCT a oscillé entre 11,5 pour cent et 14 pour cent du budget du Programme ordinaire de la FAO, enregistrant une légère tendance à la hausse alors que le budget ordinaire est resté inchangé. Au total, 2 441 projets (530,37 millions d'USD) ont été approuvés au cours des quatre exercices biennaux, avec une dotation médiane par pays de 2,88 millions d'USD (0,71 million d'USD par exercice biennal).
12. Au cours des quatre exercices biennaux, le taux d'approbation du budget des projets a varié entre 78 pour cent et 81 pour cent pour les projets nationaux de coopération technique, entre 7 pour cent et 11 pour cent pour les projets sous-régionaux, entre 8 pour cent et 11 pour cent pour les projets régionaux et entre 1 pour cent et 4 pour cent pour les projets interrégionaux. Le montant alloué aux projets de coopération technique consacrés à l'aide d'urgence est passé de 16,25 millions d'USD en 2012-2013 à 22,48 millions d'USD en 2018-2019, proportionnellement à l'augmentation globale des crédits affectés à ces projets.
13. Entre 2012-2013 et 2018-2019, 147 Membres ont bénéficié de projets relevant du PCT<sup>5</sup>, parmi lesquels 21 pour cent correspondaient à la catégorie des pays à faible revenu et 31 pour cent à celle des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. Au total, 77 pour cent des pays à faible revenu se situaient en Afrique, et 72 pour cent des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure se trouvaient en Afrique et dans la région Asie-Pacifique. La plupart des pays des régions

---

<sup>2</sup> Nations Unies (2015).

<sup>3</sup> CCNUCC (2015).

<sup>4</sup> Organisation des Nations Unies (sans date).

<sup>5</sup> Soit 137 à 142 pays au cours de chaque exercice biennal, y compris les pays bénéficiant de projets de coopération technique sous-régionaux.

Amérique latine et Caraïbes (61 pour cent) et Europe et Asie centrale (72 pour cent) sont des pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure. Le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (RAP), le Bureau régional pour l'Afrique (RAF) et le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (RLC) regroupaient 79 pour cent des pays ayant bénéficié des projets relevant du PCT.

14. Entre 2012-2013 et 2018-2019, la proportion allouée aux pays bénéficiant d'une «attention particulière» a légèrement diminué, reculant de 67 pour cent à 63 pour cent, mais elle est restée pratiquement inchangée au cours des trois derniers exercices. Cette réduction est principalement attribuable au fait que certains pays sont sortis de la catégorie des pays à faible revenu et à déficit vivrier.

### 3. Questions posées au titre de l'évaluation

**Évaluation – Question n° 1: Dans quelle mesure les projets relevant du PCT sont-ils stratégiques ou programmatiques, et permettent-ils de répondre aux besoins des pays ou des régions de manière pertinente et efficace?**

**Constatation 1. Les projets de coopération technique sont stratégiquement alignés sur les objectifs stratégiques et les Cadres de programmation par pays de la FAO. Toutefois, les critères régissant le PCT ne disposent explicitement ni n'exigent que les projets soient alignés sur les ODD et les indicateurs associés dont la FAO est garante, ou qu'ils y contribuent.**

15. Les projets de coopération technique sont généralement considérés comme stratégiques en raison de leur adéquation avec les objectifs stratégiques, les initiatives régionales et les cadres de programmation par pays (CPP) de la FAO. Cette adéquation est requise par les critères n° 2 (qui dispose qu'un programme doit contribuer au Cadre stratégique de la FAO) et n° 3 (assistance axée sur les priorités nationales et régionales conformément au CPP) du PCT.
16. Certaines personnes interrogées ont fait remarquer que l'élaboration de projets de coopération technique stratégiques n'était pas toujours simple et qu'elle dépendait du contexte propre à chaque pays et de la qualité du CPP, entre autres. Les CPP sont axés sur les résultats et la réalisation d'objectifs d'étape<sup>6</sup>.
17. Si la part des projets relevant du PCT approuvée pour chaque objectif stratégique est comptabilisée et consignée dans les rapports sur l'exécution du programme de la FAO pour chaque exercice biennal, il n'existe pas de mécanisme systématique permettant de déterminer quels projets menés au titre du PCT contribuent aux différents ODD ou aux indicateurs associés dont la FAO est garante ou co-garante. On ne dispose pas de données ventilées par ODD, bien que certains affirment qu'étant donné que les projets relevant du PCT sont alignés sur les objectifs stratégiques de la FAO, ils sont indirectement liés aux ODD. Bien que le Programme 2030 ait été adopté il y a cinq ans, il n'est pas obligatoire de s'assurer que les projets de coopération techniques soient alignés sur les ODD et qu'ils y contribuent.
18. Dans l'ensemble, 90 pour cent des représentants de la FAO et 89 pour cent des parties prenantes gouvernementales qui ont répondu à l'enquête menée dans le cadre de l'évaluation ont déclaré que les projets de coopération technique étaient «relativement» ou «hautement» stratégiques. Alors que les besoins des pays évoluent et que le nombre de pays à revenu intermédiaire est plus élevé qu'il y a dix ans, ces projets doivent être modernisés ou remaniés pour gagner en efficacité, avoir un effet catalyseur accru et être plus durables au regard de leur impact.
19. Le PCT est une source de financement permettant d'atteindre les objectifs du Cadre programmation par pays. La manière dont il est utilisé à cet égard dépend en grande partie des représentants de la FAO. Les discussions menées avec les représentants de la FAO, les sous-directeurs généraux (SDG)/représentants régionaux (RR) et les coordonnateurs sous-régionaux ont également fait ressortir à quel point les projets de coopération technique permettaient à la FAO de prendre part à des échanges clés, en particulier au niveau des pays voire au niveau régional (notamment s'agissant d'élaborer des plans régionaux d'investissement agricole en Afrique et de soutenir l'Union africaine dans le cadre du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine).

**Constatation 2. Le PCT est considéré comme programmatique en raison de ses liens avec le Cadre de programmation par pays, de sorte que sa réussite dépend largement de la qualité du Cadre, de la manière dont il est mis en œuvre par le Bureau de pays et, dans une certaine mesure, des orientations formulées par le Bureau régional.**

---

<sup>6</sup> Il a été noté que les CPP avaient été simplifiés ces dernières années.

20. Les projets de coopération technique sont considérés comme programmatiques car ils sont liés aux cadres de programmation par pays. Par conséquent, la contribution d'un projet de coopération technique à une approche programmatique varie en fonction de la qualité du cadre et de sa mise en œuvre, ainsi que des capacités de gestion des représentants de la FAO. Lors des entretiens, l'équipe d'évaluation a constaté des différences de compréhension de la notion de l'adjectif «programmatique» dans le contexte des projets relevant du PCT. Néanmoins, il a été noté que si certains projets du PCT pouvaient sembler modestes et isolés, ils étaient susceptibles de se transformer en projets à plus long terme, à l'instar des projets de restauration scolaire et d'agriculture familiale en Amérique latine et dans les Caraïbes ou encore des projets de conservation des terres en Europe et en Asie centrale.

**Constatation 3. Au niveau des pays<sup>7</sup>, les projets de coopération technique régionaux et interrégionaux sont considérés comme moins stratégiques et davantage axés sur la FAO.**

21. Les projets régionaux de coopération technique peuvent viser un objectif stratégique spécifique. À titre d'exemple, le projet relatif à la grippe aviaire mis en place par le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique a permis à l'Organisation d'accéder à l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est, tandis qu'un projet régional établi par le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes a permis à la FAO d'accéder aux débats de la Grain Alliance (Argentine, Brésil et États-Unis d'Amérique). Les projets régionaux de coopération technique sont utiles pour promouvoir de nouveaux projets et de nouvelles thématiques, telles que l'obésité et les pertes et gaspillages de nourriture. Une fois qu'ils sont approuvés par les conférences régionales, les pays ont plus de facilité à les adopter. Les personnes sondées au Siège ont fait observer que la décentralisation du PCT avait permis à certains bureaux régionaux de mieux maîtriser le dialogue stratégique. Néanmoins, tant les Membres que les bureaux de pays estiment que les projets régionaux de coopération technique sont moins stratégiques que les autres formes de coopération technique.
22. La plupart des bureaux de pays ont noté que les projets régionaux de coopération technique étaient souvent pilotés par les bureaux régionaux avant d'être envoyés aux bureaux de pays pour être signés par le gouvernement, ainsi qu'en atteste l'une des personnes interrogées. Dans la plupart des cas, les représentants de la FAO n'étaient pas consultés lors de l'élaboration des projets régionaux, même lorsque la mise en œuvre de ces derniers devait avoir lieu au sein même du pays, ce qui va à l'encontre de l'objectif selon lequel les projets de coopération technique doivent être pilotés par les pays. En outre, de nombreux projets régionaux de coopération technique portent sur des questions normatives, ce qui n'est pas leur objectif premier. Il a été noté que depuis 2018-2019, une approche légèrement différente a été adoptée eu égard aux projets interrégionaux.
23. Les projets d'urgence consacrés à l'alerte précoce et à l'intervention rapide ont placé la FAO en position de chef de file au cours des 4 à 5 dernières années. La FAO a été en mesure de mener des activités préventives, ce qui est indispensable dans le cadre du projet de résilience. Il a été signalé que les donateurs ne disposaient pas d'un mécanisme d'action préventive et de préparation, si bien que les projets d'urgence contribuent à conférer à la FAO une position unique.

**Constatation 4. Les projets nationaux de coopération technique sont très utiles pour les États Membres dans la mesure où ils sont pilotés par les pays et alignés sur les priorités nationales. Les projets régionaux et interrégionaux sont perçus comme relativement peu appropriés au niveau des pays. En revanche, les interventions d'urgence ont été jugées très pertinentes, notamment en ce qui concerne la mise en place d'un appui d'urgence.**

24. Les représentants de la FAO et les gouvernements nationaux ne sont pas suffisamment informés ou consultés lors de l'élaboration des projets régionaux/interrégionaux de coopération technique. Les parties prenantes internes de la FAO ont laissé entendre que le degré de pertinence des projets relevant du PCT variait au gré des circonstances et selon que les pays disposaient ou non d'autres instruments visant à compléter le financement. Dans certains bureaux de pays, les fonds alloués au

---

<sup>7</sup> Les bureaux de pays de la FAO et les gouvernements nationaux.



titre du PCT représentaient plus de 80 pour cent du portefeuille de pays. Les parties prenantes gouvernementales ont globalement considéré que le PCT (aide au développement) était soit «tout à fait pertinent» (50 pour cent), soit «relativement pertinent» (39 pour cent) pour ce qui est de répondre aux priorités et aux besoins des pays.

25. Les projets d'urgence ont permis à la FAO d'être en première ligne, fournissant des conseils aux gouvernements et des informations aux donateurs. Ces projets contribuent à faire face aux conséquences de catastrophes naturelles, de crises liées à la chaîne alimentaire et de crises prolongées. Au cours de la période d'évaluation, près de la moitié de tous les projets de coopération technique consacrés à l'aide d'urgence était destinée à l'Afrique (49 pour cent), tandis que l'autre moitié visait à aider les Membres du monde entier à faire face aux risques naturels (47 pour cent). L'aide d'urgence destinée à faire face à la crise liée à la chaîne alimentaire a représenté 36 pour cent de l'ensemble des PCT d'urgence.

**Constatation 5. La compréhension de la notion de partenariat est insuffisante et variable, ce qui nécessite des orientations supplémentaires (notamment sur le secteur privé), en particulier en ce qui concerne les projets de coopération technique. Il s'agit d'un critère du PCT qui n'est pas suffisamment pris en compte dans les propositions et les projets.**

26. En général, les descriptifs de projet attestent d'un manque de compréhension des différences existant entre la participation des parties prenantes et l'engagement des partenaires. Les discussions menées auprès des parties prenantes internes de la FAO ont fait ressortir la nécessité d'améliorer les partenariats avec les organisations non gouvernementales (ONG), les institutions de recherche et universitaires et le secteur privé, en particulier dans la perspective de futurs projets de nature plus multisectorielle. Il convient de formuler des orientations sur les différents types de partenariat (y compris pour le secteur privé) en matière de coopération technique.
27. Lors des discussions, il a été souligné combien il importait que les représentants de la FAO fassent partie des structures et des groupes de travail techniques existant en dehors du Ministère de l'agriculture, en vue d'élargir le partenariat de la FAO. Ainsi, la FAO gagnerait en visibilité et aurait voix au chapitre dans les discussions essentielles. Plusieurs personnes interrogées ont affirmé que les projets de coopération technique avaient le potentiel de favoriser la coopération Sud-Sud, mais que, dans l'ensemble, celui-ci était nettement sous-exploité. Une fois de plus, les bureaux décentralisés n'ont pas reçu d'orientations à cet égard.

**Constatation 6. Selon les marqueurs de l'égalité hommes-femmes, 32 pour cent des projets tiennent compte de la question. Cependant, ces marqueurs posent un certain nombre de problèmes de cohérence. Aucune analyse de la problématique hommes-femmes n'est effectuée et aucune référence à ladite analyse n'est faite lors de la conception des projets. Il n'existe pas non plus d'évaluation de l'efficacité de la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les projets relevant du PCT.**

28. Un examen des marqueurs de l'égalité hommes-femmes figurant dans la base de données du Système d'information sur la gestion du Programme de terrain a mis en évidence deux types de marqueurs. Les marqueurs de l'égalité hommes-femmes les plus récents<sup>8</sup> se chevauchaient avec les plus anciens<sup>9</sup> dans de nombreux projets<sup>10</sup>, mais ils n'ont pas été répertoriés de manière cohérente.
29. Dans son analyse portant sur 400 descriptifs de projet, l'équipe d'évaluation a constaté que de nombreuses évaluations du PCT mentionnaient l'égalité des sexes comme «sans objet» ou «sans intérêt particulier», le projet étant «de nature technique». Dans l'échantillon sélectionné, il n'a pas

---

<sup>8</sup> Introduits à la mi-2015, ils n'ont été relevés que dans 428 projets entre 2014-2015 et 2018-2019. Les nouveaux marqueurs de l'égalité des sexes étaient conformes à la politique de la FAO sur l'égalité des sexes.

<sup>9</sup> Les anciens marqueurs n'ont pas été officiellement supprimés mais ne sont plus considérés comme obligatoires. Il a été précisé que les anciens marqueurs et les nouveaux marqueurs n'ont pas été conçus dans un souci de cohérence.

<sup>10</sup> Relevés dans 1 277 projets entre 2012-2013 et 2018-2019.

été expliqué (tel que prescrit) comment les projets de coopération technique garantiraient la participation et l'implication des femmes dans les activités ou les processus. La collecte et la communication de données ventilées par sexe manquaient de cohérence. Dans l'ensemble, l'échantillon de projets de coopération technique étudié ne faisait pas explicitement mention de l'analyse de genre et ne faisait pas non plus référence aux analyses de la problématique hommes-femmes déjà réalisées dans le pays.

30. On trouve toutefois quelques exemples d'initiatives visant à améliorer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes par le truchement des projets de coopération technique, telles que le soutien à la mise en œuvre de stratégies en faveur de l'égalité des sexes dans les coopératives de petits producteurs à Cuba, les travaux visant à améliorer les pratiques des productrices de beurre de karité en Guinée et la mise à disposition d'un soutien au recensement agricole, destiné à collecter des données ventilées par sexe dans plusieurs pays.

### **Évaluation – Question n° 2: Le système d'affectation et de distribution des fonds aux pays est-il efficace? Quels sont les critères?**

**Constatation 7. Depuis l'exercice biennal 2018-2019, toutes les disposent de critères bien définis concernant l'affectation des fonds au titre du PCT aux pays appartenant auxdites régions respectives. Les critères et les justifications peuvent varier d'une région à l'autre. La plupart des régions ont mis en place un fonds spécial en vue d'encourager les projets ayant un effet catalyseur ou favorisant la mobilisation des ressources.**

31. Au cours de l'exercice 2012-2013, le processus régional d'affectation des ressources n'était pas aussi élaboré ni aussi systématique qu'il ne l'est aujourd'hui. Alors que le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, le Bureau régional pour l'Afrique et le Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale ont établi des critères depuis 2012-2013, le Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord et le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes n'ont affiné leurs critères qu'en 2018-2019. Le processus se déroule en deux parties, qui ne s'excluent pas mutuellement: a) affectations des fonds aux bureaux décentralisés et à des fins ou priorités spéciales, et b) affectations aux pays.
32. Environ 70 pour cent à 80 pour cent des fonds alloués à une région sont distribués aux pays. Hormis le Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale, en 2018-2019, tous les Bureaux régionaux ont alloué une partie de leurs fonds à la mobilisation de ressources, à un groupe stratégique ou à des projets catalyseurs ou porteurs de changement. Ce fut la première fois qu'une telle initiative était prise dans le cadre du processus d'affectation des fonds. À l'exception du Bureau régional pour l'Afrique, qui alloue un montant considérable à ses quatre bureaux sous-régionaux, toutes les autres régions ont bénéficié d'une dotation de 12 à 15 pour cent dédiée à des projets régionaux.
33. Chaque région doit satisfaire à des critères d'affectation uniques en plus de devoir respecter des critères communs. Le responsable du PCT se fonde sur ces critères pour définir une dotation indicative, mais le chiffre définitif n'est fixé qu'après discussion avec la direction ou le Sous-Directeur général/Représentant régional.

**Constatation 8. Les pays sont généralement satisfaits du processus d'affectation des ressources post-décentralisation et des montants perçus. Ils peuvent également accéder aux fonds inutilisés qui ont été redistribués.**

34. La proportion de personnes interrogées se déclarant insatisfaites de leur dotation est plus élevée en Afrique (24 pour cent) et dans la région Amérique latine et Caraïbes (30 pour cent) que dans les trois autres régions. De nombreux représentants de la FAO ont déclaré qu'ils ne leur restaient pas de fonds inutilisés à la fin de l'exercice biennal, mais qu'ils avaient été en mesure de puiser dans les fonds inutilisés mis à disposition par leurs Bureaux régionaux, en fin d'exercice. **La plupart**

d'entre eux ont indiqué qu'il serait plus judicieux que les Bureaux régionaux réaffectent les fonds inutilisés plus tôt dans la seconde année de l'exercice<sup>11</sup>.

### **Évaluation – Question n°3': Au niveau des pays, comment la gouvernance et la gestion des projets relevant du PCT contribuent-elles à l'efficacité et à l'efficacités opérationnelles?**

**Constatation 9. Les structures de projet prescrites par le cycle des projets de la FAO, telles que l'Équipe spéciale du projet et les fonctionnaires techniques du Siège, étaient essentiellement des éléments théoriques dans la plupart des projets relevant du PCT. Les concepts étaient bien acceptés, mais en pratique, ils n'étaient pas perçus comme une condition sine qua non (sauf au sein du Système d'information sur la gestion du Programme de terrain) de la bonne mise en œuvre du PCT.**

35. Les personnes interrogées ont déclaré que l'Équipe spéciale du projet ne fonctionnait pas selon les modalités prescrites par le cycle des projets. La plupart des bureaux de pays et des fonctionnaires techniques principaux ont estimé que l'Équipe spéciale du projet était une structure essentiellement théorique et une exigence du Système d'information sur la gestion du Programme de terrain. Bon nombre d'entre eux se sont interrogés sur la raison d'être de cette Équipe mais certains ont estimé qu'elle pourrait être utile dans le cadre de projets multisectoriels. Les équipes spéciales de projets ne sont pas obligatoires dans le cadre des projets relevant du PCT dédiés à l'aide d'urgence et des projets menés au titre du Fonds interrégional du Programme de coopération technique<sup>12</sup>. Bien que de nombreux fonctionnaires des bureaux décentralisés aient estimé que la mobilisation d'un fonctionnaire technique du Siège était un concept théorique pertinent, ils ont constaté la valeur ajoutée apportée par ce dernier dans la plupart des projets relevant du PCT.
36. Les fonctionnaires des bureaux de pays ont déclaré que le processus de sélection des fonctionnaires techniques principaux était généralement simple. En plus de posséder les compétences requises pour occuper ce poste, les candidats doivent impérativement avoir une bonne connaissance du contexte régional et national et maîtriser l'une des principales langues officielles, ces qualités étant essentielles à la réussite d'un projet de coopération technique. Une analyse de 1 185 projets d'aide au développement relevant du PCT (sans compter les projets menés au titre du Fonds interrégional y relatif) portant sur les quatre exercices biennaux a montré que plus de 80 pour cent des fonctionnaires techniques principaux étaient affectés dans des bureaux décentralisés.
37. La surcharge de travail de ces fonctionnaires a été évoquée dans plusieurs entretiens, ainsi que dans de nombreux documents de la FAO. Le personnel de la FAO a indiqué que la capacité d'accueil des bureaux de pays posait un problème qui avait une incidence sur la gestion et la mise en œuvre des projets relevant du PCT. Les petits bureaux de pays ont un effectif limité et peuvent être soumis à un taux de renouvellement du personnel élevé. Cette situation fait peser une charge supplémentaire sur les fonctionnaires techniques principaux.

**Constatation 10. Le nombre de jours de mise en œuvre des projets a diminué, et l'écart entre le nombre proposé et le nombre effectif s'est réduit au fil du temps. Cependant, les projets sont généralement approuvés par les bureaux régionaux et clôturés par le Siège, ce qui prend beaucoup de temps et nuit à l'efficacité des projets de coopération technique.**

38. Malgré des difficultés liées aux processus internes, la durée moyenne de mise en œuvre des projets a diminué, en partie grâce à la simplification des processus et des documents relatifs aux projets. Elle pourrait également s'expliquer par la réduction de l'ampleur des projets (le budget moyen par projet a diminué) et par les améliorations apportées au contrôle de la qualité de la conception des projets.
39. Selon les personnes interrogées, les principales sources de retard dans la mise en œuvre des projets relevant du PCT sont les suivantes: retards dans les achats et le recrutement en raison des procédures

<sup>11</sup> Environ 8 pour cent à 10 pour cent de dépassement.

<sup>12</sup> Manuel relatif au PCT de 2015, p.26 (document interne)

de la FAO, bureaucratie gouvernementale, changements de gouvernement ou de responsables clés, retards dans la nomination des coordonnateurs nationaux de projets et du personnel, et manque de capacité des bureaux de pays. Elles ont souligné que de nombreuses propositions nécessitaient de multiples révisions.

**Constatation 11. Les retards enregistrés dans la phase de démarrage et les procédures bureaucratiques de la FAO, notamment en ce qui concerne le recrutement de consultants et les achats, se traduisent par une sous-exécution des projets au cours de la première année de l'exercice biennal.**

40. L'examen du rapport d'analyse de suivi trimestriel du Réseau d'appui au programme de terrain, établi en décembre 2019, a montré que 40 pour cent (59) des 149 projets relevaient du PCT. Parmi eux, 58 pour cent ont été exécutés en Afrique, 20 pour cent en Amérique latine et dans les Caraïbes et 14 pour cent en Asie et dans le Pacifique. Les longs retards s'expliquent par l'absence de rapport final (36 pour cent), le faible niveau d'exécution (34 pour cent), les retards dans la clôture opérationnelle (22 pour cent) et le dépassement des dépenses (8 pour cent).
41. Durant la période d'évaluation, aucune des régions n'avait atteint un taux d'approbation des projets de 70 pour cent au cours de la première année de l'exercice biennal<sup>13</sup>. Les fonctionnaires des bureaux de pays estiment que cet objectif n'est pas réaliste pour des raisons pratiques, telles que les délais d'approbation, les retards de démarrage, les élections, les changements de gouvernement, les délais applicables aux propositions de grande ampleur – Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et Fonds vert pour le climat (FVC) – et les tentatives d'achèvement de projets reportés de l'exercice biennal précédent. Certains pays ont fait remarquer qu'ils avaient approuvés plus de 70 pour cent de projets dans leurs régions respectives en 2020, en raison de l'urgence suscitée par la covid-19.

**Constatation 12. Les budgets alloués aux projets relevant du PCT ont été réduits, et davantage de projets sont réalisés dans le cadre dudit Programme.**

42. Le nombre de projets relevant du PCT a augmenté au cours de la période d'évaluation, en partie en raison de la légère hausse des crédits alloués à ce titre, mais essentiellement en raison d'une diminution de l'ampleur des projets (menés au titre du PCT et du Fonds interrégional y relatif), qui est passé de 244 966 USD en 2012-2013 à 193 268 USD en 2018-2019. Cette diminution varie d'une région à l'autre, de moins de 20 pour cent en Afrique, en Asie et dans le Pacifique à environ 35 pour cent en Amérique latine et dans les Caraïbes ainsi qu'en Europe et en Asie centrale<sup>14</sup>. Au Proche-Orient et en Afrique du Nord, l'ampleur des projets a légèrement augmenté. De même, alors que la baisse du budget moyen des projets au cours des quatre exercices biennaux a été de 10 pour cent dans les pays à faible revenu et de 21 pour cent dans les pays à faible revenu de la tranche inférieure, elle a été de 29 pour cent ou plus dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure et les pays à revenu élevé.
43. Le nombre de projets menés dans les pays à faible revenu a augmenté de 38 pour cent au cours des quatre exercices biennaux. Toutefois, tant dans les pays à faible revenu de la tranche inférieure que dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, le nombre de projets a augmenté de plus de 80 pour cent au cours de la même période<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> FAO (2019c), p.3 «encourage à affecter jusqu'à 70 pour cent de la dotation régionale à des projets approuvés au cours de la première année de l'exercice biennal».

<sup>14</sup> Le RLC et le REU disposaient d'un budget moyen par projet inférieur à celui des autres régions et à la moyenne mondiale en 2012-2013 et en 2018-2019. Ce budget était inférieur à 145 000 USD en 2018-2019. En 2020, le RLC a adopté une approche programmatique pour augmenter l'ampleur des projets relevant du PCT.

<sup>15</sup> Au cours des dix dernières années, le nombre de pays à faible revenu a reculé et le nombre de pays à revenu intermédiaire et de pays à revenu élevé a augmenté.

**Constatation 13. La gestion du cycle des projets de la FAO, qui reste inchangée quelle que soit l'ampleur des projets, rend le processus relatif au PCT très laborieux, ce qui augmente le coût des transactions.**

44. Bien que le processus ait été simplifié, depuis la décentralisation, les projets relevant du PCT font toujours l'objet de tâches administratives, opérationnelles et techniques similaires à celles effectuées dans le cadre de projets plus vastes et financés par des ressources extrabudgétaires. Les personnes interrogées au Siège ont suggéré d'adapter davantage la gestion du cycle des projets.
45. Malgré des coûts de transaction plus élevés, les parties prenantes internes et externes considèrent que les projets de coopération technique sont plus efficaces que les autres projets de la FAO en termes de nombre d'activités pouvant être entreprises avec un budget limité. Les coûts sont principalement imputables au temps de travail du personnel et aux frais administratifs fixes dont la FAO doit s'acquitter<sup>16</sup>.
46. Si les contrôles et contrepoids sont essentiels, ils ne doivent pas ralentir les projets relevant du PCT, qui répondent à des besoins fondamentaux. Les fonctionnaires des bureaux de pays ont noté que le processus d'approbation des projets d'urgence était plus efficace.
47. Les procédures ont été simplifiées, des directives claires et actualisées ont été diffusées, une certaine souplesse a été instaurée et le niveau de qualité a été amélioré. Les personnes interrogées ont déclaré que ces changements progressifs étaient positifs, mais qu'il fallait remanier en profondeur les procédures et les processus.

**Constatation 14. Le suivi est axé sur l'utilisation du budget et l'exécution des projets. La FAO ne dispose d'aucun mécanisme institutionnalisé pour suivre les résultats obtenus et l'impact des projets relevant du PCT et en rendre compte de manière systématique. Ainsi, les meilleures pratiques et les leçons tirées des expériences passées ne sont pas enregistrées. Il n'existe pas de suivi systématique de l'effet catalyseur d'un projet relevant du PCT une fois celui-ci clôturé.**

48. Le manque de contrôle et de suivi des résultats après la clôture des projets relevant du PCT figure parmi les principaux problèmes de gouvernance et de gestion associés aux projets de ce type. La FAO ne dispose d'aucun mécanisme organisationnel<sup>17</sup> et le suivi est largement axé sur l'utilisation du budget et l'exécution des projets. Si les récents rapports finaux attestent d'une amélioration des informations fournies, lesquelles sont examinées à la lumière d'indicateurs, de données de référence et d'objectifs, ce n'est pas le cas pour la plupart des rapports finaux relatifs aux projets relevant du PCT établis au cours des quatre exercices biennaux.
49. Il faut bien souvent plus de 24 mois pour que les résultats obtenus se matérialisent, mais la FAO ne dispose d'aucun mécanisme pour les enregistrer de manière systématique. Les résultats ou les impacts obtenus dans le cadre du PCT sont plus susceptibles d'être corroborés par des informations anecdotiques que par une évaluation systématique de ceux-ci<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Des frais obligatoires au titre des services rendus dans le cadre du projet, correspondant à 7 pour cent du budget total net et un maximum de 5 pour cent du budget total (hors frais de services rendus dans le cadre du projet) au titre des dépenses générales de fonctionnement.

<sup>17</sup> Il a été noté que les plans visant à développer le nouveau système PROMYS avaient été mis de côté. Toutefois, les personnes interrogées ont suggéré qu'il était possible de perfectionner le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain pour le transformer en outil de suivi des résultats.

<sup>18</sup> L'étendue des rapports sur les résultats obtenus varie d'une évaluation de programme de pays à l'autre. Dans les 36 évaluations examinées dans le cadre de la présente évaluation, un peu plus d'un tiers portait sur plus de cinq projets de coopération technique, et comportait une analyse des performances et des résultats ou une sous-section distincte. Un peu moins d'un quart contenait des données factuelles concernant moins de cinq PCT. Les 42 pour cent restantes mentionnaient les titres et les codes des projets sans les analyser, voire ne les mentionnaient pas du tout.

50. L'examen des documents et des discussions mené par l'équipe d'évaluation a fait apparaître que le problème qui se posait en matière de suivi était également lié à la mauvaise qualité du cadre logique et à une compréhension insuffisante et variable de la gestion axée sur les résultats au sein du personnel de la FAO dans les pays, des fonctionnaires techniques principaux et des consultants.
51. Lors des discussions, il a également été souligné que la FAO ne disposait actuellement d'aucune disposition ni d'aucun modus operandi en matière d'auto-évaluation (par les équipes de projet) ou d'évaluation ex-post des projets aux niveaux décentralisés.

**Constatation 15. La FAO ne possède pas de mécanisme destiné à évaluer systématiquement l'efficacité du PCT à intervalles réguliers, sauf lorsque des évaluations de programme de pays (EPP) sont effectuées. L'effet catalyseur est fondamental pour assurer l'efficacité des projets de coopération technique, mais il ne fait pas partie des critères explicites relatifs à ces projets et, jusqu'à récemment, n'était même pas défini par la FAO.**

52. Afin d'être efficaces, les projets de coopération technique doivent avoir un effet catalyseur, qu'il soit monétaire ou autre. Dans bien des cas, un document stratégique peut être élaboré sans être appliqué, ou des capacités peuvent être développées sans être institutionnalisées. L'efficacité se trouve amoindrie lorsque les projets régionaux de coopération technique sont trop dispersés, dans un trop grand nombre de pays.

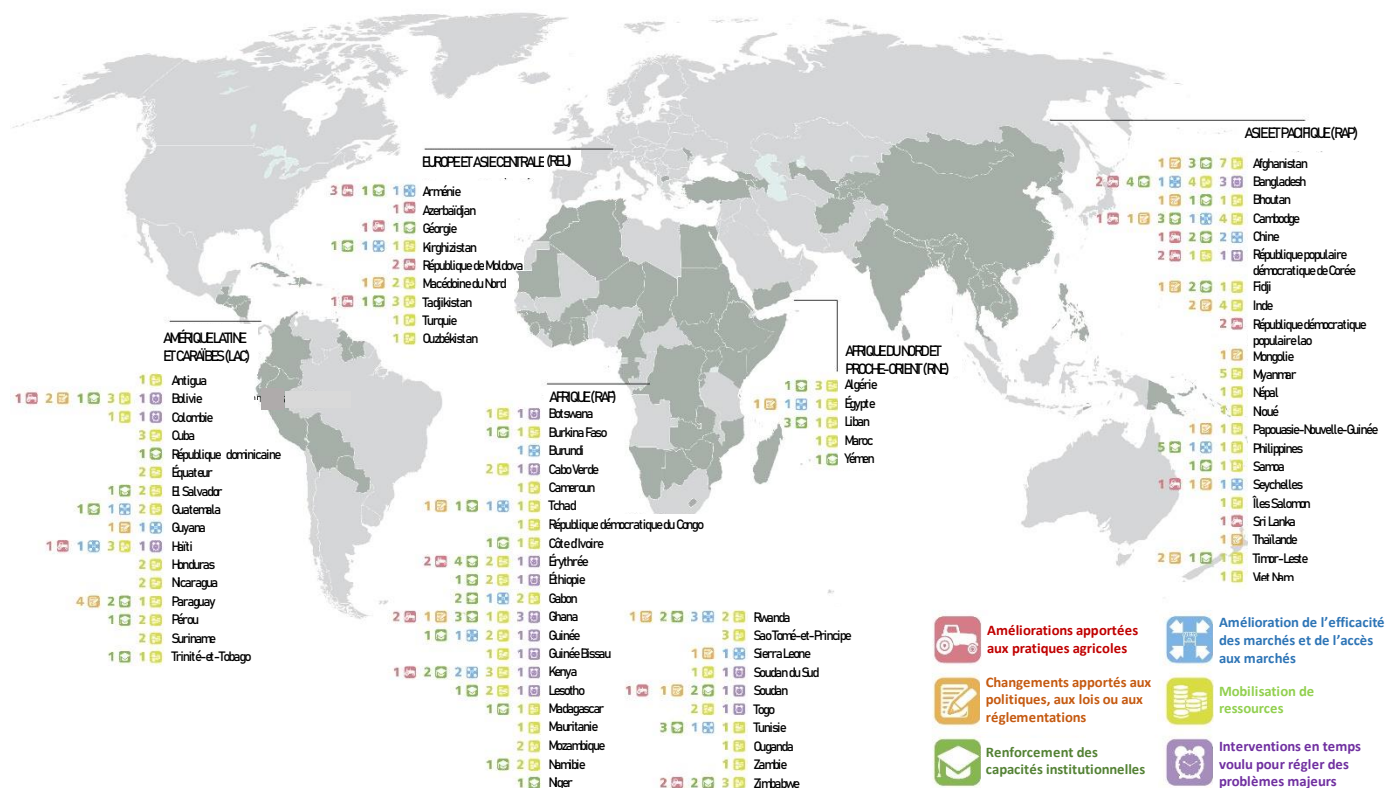
**Évaluation – Question n° 4: Dans quelle mesure les projets de coopération technique ont-ils contribué à l'obtention d'effets catalyseurs et ont-ils eu un impact durable?**

53. À l'origine, le concept d'«effets catalyseurs» était intégré dans le critère du PCT relatif à l'impact durable. Ce n'est qu'en novembre 2019 que la FAO a publié un document dans lequel elle définissait pour la première fois les effets catalyseur<sup>19</sup>. Dernièrement, certaines régions ont davantage privilégié des projets aux effets catalyseurs, mais il est encore trop tôt pour évaluer les résultats de ces changements. Le document de la FAO sur les effets catalyseurs a orienté l'analyse de cette section et prend en compte les catégories suivantes:
  - Hausse du nombre d'agriculteurs et de petits exploitants ayant adopté des pratiques agricoles améliorées;
  - Changements apportés aux politiques, à la législation et aux réglementations qui favorisent le développement;
  - Renforcement des capacités institutionnelles;
  - amélioration de l'efficacité des marchés et de l'accès aux nouveaux marchés;
  - Mobilisation des ressources et élargissement des initiatives;
  - intervention en temps voulu pour régler les problèmes majeurs (dans le cadre de projets menés à des fins d'intervention d'urgence).
54. L'Équipe de l'évaluation a relevé 272 exemples de projets aux effets catalyseurs dans 83 pays.

---

<sup>19</sup> FAO (2019b).

### Exemples de projets du PCT aux effets catalytiques dans 83 pays



**Constatation 16. Certains des projets de coopération technique visant à améliorer les pratiques agricoles ont été déployés à plus grande échelle ou reproduits grâce à l'appui des gouvernements, que ce soit au moyen du système de vulgarisation agricole et du budget associé, ou de financements fournis par des donateurs ou des institutions financières internationales.**

- Certains projets sont axés sur l'amélioration des pratiques agricoles et beaucoup sont limités à des zones peu étendues et/ou à un petit nombre de petits exploitants. Si les bénéficiaires comme les gouvernements mènent à bien beaucoup de ces projets et les apprécient, il est rare que ceux-ci soient déployés à plus grande échelle ou reproduits, ce qui s'explique souvent par un manque de suivi de la part de la FAO et le caractère indépendant desdits projets. Certains d'entre eux ont toutefois permis des améliorations des pratiques agricoles qui ont été adoptées par un grand nombre d'agriculteurs et de petits exploitants. L'Équipe de l'évaluation a relevé des cas de réussite dans 20 pays.

**Constatation 17. Les projets de coopération technique ont fourni une assistance technique destinée à élaborer et à mettre à jour les politiques, les réglementations et les stratégies et ont parfois contribué à faire progresser des activités et des investissements qui ont permis des avancées positives.**

- L'élaboration de politiques est un élément essentiel du PCT. Il s'agit notamment d'élaborer et de mettre à jour les législations, les réglementations et les plans stratégiques. La mise en œuvre de politiques, quant à elle, peut prendre du temps. De plus, si les politiques ne sont pas appliquées ou soutenues par le budget national (ou par les partenaires de développement), il est peu probable que les changements se concrétisent. Il peut aussi être difficile de faire évoluer les politiques et d'en voir les résultats ou les effets catalyseurs dans des contextes complexes (comme au Yémen). Dans certains cas, des changements et des plans appuyés par le PCT ont contribué à faire progresser des

activités et des investissements qui ont permis des avancées positives. L'évaluation a révélé des cas de réussite dans 20 pays.

**Constatation 18. Les projets de coopération technique ont contribué de manière décisive au renforcement des mécanismes de coordination nationale et de collaboration interministérielle, des capacités nationales de lutte contre les ravageurs et les maladies, des systèmes d'information, des systèmes de vulgarisation agricole et des capacités statistiques et des institutions extérieures aux ministères de l'agriculture. Le renforcement des capacités institutionnelles a attiré le soutien de donateurs et de gouvernements qui ont effectué des investissements ou versé des subventions en vue de la durabilité et de la continuité des projets. Cependant, dans certains cas, le développement des capacités n'a pas été institutionnalisé en raison d'un manque de suivi.**

57. Le développement des capacités est un élément essentiel du PCT et un paramètre indispensable à de nombreux projets. Les projets de coopération technique ont servi à renforcer les capacités institutionnelles à l'échelle des pays, des régions et des sous-régions, mais le manque de suivi une fois que les activités de développement des capacités ont été menées à bien constitue un réel problème. Les projets de coopération technique ont malgré tout joué un rôle déterminant dans le renforcement des institutions et systèmes nationaux, grâce au financement fourni par les donateurs et aux budgets nationaux. L'évaluation a révélé des cas de réussite dans 46 pays.

**Constatation 19. Les projets de coopération technique ont contribué au développement des chaînes de valeur, de l'esprit d'entreprise des jeunes et de leurs entreprises et des coopératives de femmes en luttant contre les obstacles liés aux marchés dans peu de pays, toutes régions et toutes catégories de revenu confondues.**

58. Les programmes de coopération technique sont de plus en plus utilisés pour résoudre les problèmes et les lacunes des chaînes de valeur, ce qui a permis d'améliorer l'efficacité des marchés et de réduire les obstacles à l'accès aux marchés. Il a été noté que les projets de coopération technique étaient souvent axés sur les problèmes de chaînes de valeur ou de marchés aux échelons les plus bas (intrants) des chaînes de valeur. Cependant, les gouvernements et les fonctionnaires techniques principaux estiment qu'il s'agit d'un domaine en évolution. L'évaluation a relevé des cas de réussite dans 19 pays.

**Constatation 20. Les projets de coopération technique ont contribué au financement des projets de l'Union européenne dans toutes les régions et dans des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire et ont aidé à les mettre à profit, mais les résultats ont été plus déterminants dans les pays de la région Afrique et dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire de la tranche inférieure.**

59. Plusieurs projets de coopération technique et relevant du Fonds du PCT ont permis de mobiliser des ressources, des subventions et des investissements dans le cadre d'initiatives nationales de plus grande ampleur. Pendant la période d'évaluation, 21 projets répartis dans 16 pays ont obtenu ces résultats grâce à des cofinancements ou en mettant à profit des projets de l'Union européenne d'une valeur estimée à 430 millions d'USD.

**Constatation 21. LA FAO utilise les projets de coopération technique pour présenter des propositions pour accéder aux financements du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) dans toutes les régions et les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire. Les pays des régions Amérique latine et Caraïbes, Asie et Pacifique et Afrique et des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire de la tranche supérieure ont été plus nombreux à pouvoir accéder à des financements du FEM.**

60. Plusieurs pays ont eu recours au Fonds du PCT ou à des projets de coopération technique pour présenter des propositions et accéder aux financements du FEM. Les bureaux de pays ont indiqué que les mécanismes du PCT avaient largement contribué à la réussite de la FAO dans ce domaine, qui était auparavant le point fort du Programme des Nations Unies pour le développement. Dix-huit pays ont bénéficié des financements du FEM.



**Constatation 22. Les projets de coopération technique ont facilité l'accès de la FAO et des États au Fonds vert pour le climat (FVC) en élaborant des notes de synthèse et des propositions dans toutes les régions (à l'exception du Proche-Orient et de l'Afrique du Nord) et dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire. Les pays d'Amérique latine et des Caraïbes sont ceux qui en ont le plus bénéficié, suivis des pays de la région Asie et Pacifique et de la région Afrique. Les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et de la tranche supérieure ont été plus nombreux à pouvoir bénéficier des financements du FEM.**

61. Plusieurs pays ont eu recours au Fonds du PCT ou aux projets de coopération technique pour présenter des notes de synthèse et des propositions pour accéder aux financements du FEM. Certains en bénéficient déjà, et d'autres ont présenté leurs propositions et attendent la décision du FEM. D'autres pays, comme la Chine et la Bosnie-Herzégovine, n'ont pas obtenu l'accès à ces financements. La FAO pourrait fournir aux bureaux de pays un meilleur appui pour accéder aux fonds mondiaux. L'évaluation a révélé des cas de réussite dans 20 pays.

**Constatation 23. Les projets de coopération technique ont permis le lancement d'initiatives de plus grande ampleur ou des prêts plus conséquents de la Banque mondiale et du Fonds international de développement agricole (FIDA) aux gouvernements. À plusieurs occasions, la FAO a bénéficié d'une assistance technique grâce aux accords des fonds fiduciaires unilatéraux. Les pays des régions Afrique et Asie et Pacifique et les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire de la tranche inférieure ont mieux tiré parti des projets de coopération technique pour contribuer à des initiatives de plus grande ampleur grâce à aux investissements de la Banque mondiale et du FIDA.**

62. Les projets de coopération technique ont joué un rôle fondamental en validant les initiatives et les investissements de plus grande ampleur financés par la Banque mondiale ou le FIDA, ou en les complétant. Dans certains cas, la FAO a mené l'évaluation initiale, et dans d'autres, elle a fourni une assistance technique en mettant en œuvre l'initiative à plus grande échelle. L'évaluation a recensé 26 projets dont les investissements représentent 1,80 milliard d'USD dans 19 pays.

**Constatation 24. La FAO a eu recours aux projets de coopération technique dans une moindre mesure pour mobiliser des ressources de la part des institutions financières internationales, des organismes bilatéraux et des programmes conjoints.**

63. Les projets de coopération technique ont mobilisé moins d'investissements de la part des institutions financières internationales au cours des quatre derniers exercices biennaux, bien qu'ils aient attiré un certain nombre de financements de la part des organismes bilatéraux. Ces projets ont permis le lancement de programmes conjoints ou de financements conjoints avec de nombreux partenaires de développement et l'apport d'un appui financier de la part des autres organismes des Nations Unies.

**Constatation 25. Les projets de coopération technique ont largement encouragé les investissements publics dans les grands projets sectoriels, majoritairement dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et, dans une certaine mesure, les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, ce qui a permis la création de fonds fiduciaires internationaux pour la FAO. Ils ont contribué à faciliter l'accès aux financements du Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire (GAFSP) dans la région Asie et Pacifique pour aider les gouvernements à investir dans des initiatives de plus grande ampleur.**

64. Les projets de coopération technique ont incité les gouvernements à financer des projets à plus grande échelle et, dans certains cas, ont permis la création d'accords de fonds fiduciaires unilatéraux destinés à fournir une assistance technique pour la mise en œuvre des projets.
65. Il n'y a aucune preuve concrète des effets catalyseurs des projets interrégionaux de coopération technique. L'Équipe de l'évaluation a noté que les projets sous-régionaux à l'appui des petits États insulaires en développement pouvaient mobiliser des investissements pour des initiatives menées par plusieurs pays. En effet, plusieurs pays des Caraïbes ont volontairement versé une partie de leurs ressources nationales à des projets sous-régionaux d'intérêt commun, ce qui a permis d'augmenter leur efficacité et créé plus d'occasions d'échanges.

**Constatation 26. Les projets d'intervention d'urgence et les projets de développement du PCT pallient la question des interventions en temps voulu pour régler les problèmes majeurs. Les projets de coopération technique axés sur l'intervention d'urgence ont permis la mise en place d'alertes et des mesures précoces, d'assurer la surveillance, d'informer les gouvernements, de créer des équipes spéciales nationales et de mobiliser des financements auprès de donateurs.**

66. Les projets d'intervention d'urgence sont les premiers sur le terrain, règlent les problèmes majeurs, informent les donateurs et mobilisent des financements destinés à des investissements et des projets à plus grande échelle. Leurs mécanismes et temps de réaction plus courts, surtout depuis que les projets ont été placés sous la responsabilité de la Division des urgences et de la résilience en 2018, font que l'aide d'urgence est rapidement disponible.
67. Les personnes interrogées au Siège ont déclaré que la FAO avait fait face différemment aux situations d'urgence relatives à la chenille légionnaire d'automne et au criquet pèlerin. L'invasion de légionnaires d'automne n'a pas été considérée comme une situation d'urgence, mais a été gérée en adoptant une approche à long terme. Ainsi, bien que 13 projets d'intervention d'urgence aient été approuvés pour lutter contre ce problème, l'invasion n'a pas été officiellement reconnue comme une urgence à l'échelle de l'Organisation. La FAO a ainsi perdu une occasion de mobiliser des ressources pour les pays touchés. Des donateurs étaient prêts à verser des contributions, mais ne pouvaient le faire sans reconnaissance officielle de la situation. Les ressources ont été mobilisées dans les échelons décentralisés. En revanche, lors de l'invasion de criquets pèlerins, 12 projets d'intervention d'urgence s'élevant à 5 millions d'USD ont été mis en place et l'Organisation a rapidement reconnu la situation d'urgence. Cela a permis de mobiliser plus de 200 millions d'USD de ressources à ce jour.
68. L'équipe d'intervention d'urgence a signalé que la pratique privilégiée consistait à encourager une approche intégrée dans le pays. Par exemple, au Pakistan, le projet TCP/PAK/3705 avait pour objectif d'aider les zones victimes de la sécheresse, en luttant contre la pauvreté et en visant à garantir la sécurité alimentaire, tout en collaborant avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance dans le domaine de la malnutrition et avec le Programme alimentaire mondial pour l'aide alimentaire.

**Constatation 27. L'effet multiplicateur des investissements dû aux projets de coopération technique varie selon les pays. Certains pays peuvent ne pas mobiliser de ressources pendant plusieurs exercices biennaux.**

69. La mesure dans laquelle les projets de coopération technique ont pu tirer parti des investissements ou des subventions pour des initiatives de plus grande ampleur varie selon les pays. Cela dépend en partie de l'existence d'une initiative du Représentant de la FAO et de la capacité du bureau de pays à élaborer des projets transposables à plus grande échelle et aptes à bénéficier d'un concours bancaire. L'affectation par le PCT de 180 millions d'USD (au cours des quatre exercices) aux 43 pays de l'échantillon<sup>20</sup> a aidé à mobiliser 2 798 millions d'USD dans 33 pays. Dix pays n'ont mobilisé aucun investissement, tandis que cinq autres ont présenté un ratio de levier financier de moins de 1:1. Le ratio de levier de financement total pour les 43 pays était de 1:15,6.

## Impact durable

70. L'impact durable est un des critères du PCT. Les produits et résultats devraient contribuer à l'impact au-delà de la durée du projet du PCT. Cependant, la FAO ne possède pas de mécanisme permettant de suivre ces données ou de communiquer des informations à ce sujet. Lorsqu'elles existent, les données sur l'impact durable s'appuient sur des témoignages individuels et des preuves anecdotiques. Le personnel de la FAO ne semblait pas non plus bien différencier l'impact durable

<sup>20</sup> Quarante-trois pour cent du total des crédits affectés par le PCT au cours des quatre exercices et 29 pour cent des pays qui ont bénéficié de fonds du PCT.

et la durabilité (ou continuité) des activités du projet. Bien qu'il soit souhaitable que le projet se poursuive, il ne s'agit pas de son but ultime.

71. L'existence d'une stratégie de sortie ne constitue ni une pratique ni une condition à la fin d'un projet du PCT. Les conditions de base de clôture d'un projet du PCT consistent à rédiger un rapport final et à transmettre les actifs au partenaire du projet. Aucun suivi supplémentaire n'est prévu. Il existe des exceptions, mais celles-ci sont souvent à l'initiative du Représentant de la FAO. Les fonctionnaires techniques principaux sont trop occupés avec les nombreux projets dans le cadre desquels ils fournissent des conseils techniques pour suivre les produits et l'impact des projets sous-régionaux ou régionaux. Quoi qu'il en soit, cela ne relève pas de leur responsabilité. Il est d'ailleurs apparu qu'il n'existait pas de chaîne de responsabilité claire dans ce domaine.
72. Dans les critères du PCT, il est indiqué que les projets doivent avoir des effets catalyseurs ou multiplicateurs pour avoir un impact durable. Au cours des quatre derniers exercices, cependant, moins de 20 pour cent<sup>21</sup> de tous les projets de coopération technique y sont parvenus. Il devrait y avoir une interprétation commune du terme «effets catalyseurs» au sein de la FAO.
73. L'élaboration et l'amélioration des politiques, les changements apportés aux réglementations et aux lois, la définition de stratégies et de plans stratégiques sont des produits essentiels du PCT et devraient avoir un plus grand impact sur le développement sous la forme de politiques et d'institutions solides et d'un environnement porteur. En pratique, cependant, cet impact ne se concrétise pas si l'instrument n'est pas mis en œuvre correctement et qu'il ne prévoit pas un personnel et un financement suffisants. Les projets de coopération technique liés aux politiques sont menacés lorsque les gouvernements (ou les responsables) changent. Tous les travaux relatifs aux politiques sur l'impact durable sont incertains par nature et échappent au contrôle de la FAO, y compris les procédures d'approbation et d'allocation des ressources. Peu de pays à faible revenu affectent suffisamment de fonds pour mettre en œuvre leurs plans nationaux relatifs à l'agriculture.
74. Le renforcement des capacités institutionnelles et la création d'un environnement porteur sont des domaines d'impact clés du PCT, mais certains projets ont été mis à mal par le manque de suivi de la FAO. De même, la sensibilisation des donateurs aux systèmes d'information (tels que le système d'information du Yémen) permettrait leur utilisation et l'allocation de ressources.
75. Le renforcement des systèmes alimentaires et des chaînes de valeur pour augmenter les revenus est un domaine prioritaire relativement nouveau en termes d'effets catalyseurs. Bien que certains projets de coopération technique aient effectivement attiré le secteur privé vers la transformation et la valorisation des produits, beaucoup d'entre eux concernent l'extrémité basse de la chaîne de valeur. Certains projets mobilisent suffisamment d'investissements et les augmentent pour avoir un impact, mais ce n'est souvent pas le cas. Les initiatives de plus grande ampleur, souvent financées par le Fonds vert pour le climat et le Fonds pour l'environnement mondial et par des investissements d'institutions financières internationales et de gouvernements, sont plus susceptibles d'avoir un impact durable.

### **Évaluation – Question n° 5: Quels sont les facteurs favorables et défavorables à la réussite des projets de coopération technique en termes d'effets catalyseurs et d'impact durable?**

**Constatation 28.** Les principaux facteurs favorables sont notamment la prise en charge des projets par les pouvoirs publics, l'engagement des gouvernements et l'affectation de ressources nationales pour déployer les projets à plus grande échelle ou les reproduire, l'avantage comparé de la FAO, la réflexion stratégique et le dynamisme des Représentants de la FAO, les synergies avec les organisations bilatérales et multilatérales et les institutions financières internationales dans le pays, les idées et

---

<sup>21</sup> Cette estimation s'appuie sur 272 projets de coopération technique aux effets catalyseurs dans 83 pays. Ces projets représentaient 11,5 pour cent de tous les projets de coopération technique au cours des quatre exercices. Leurs résultats ont été transposés au reste des pays (en partant du principe que la même proportion de projets aurait des effets catalyseurs), ce qui a donné le chiffre de 19,7 pour cent.

concepts qui attirent facilement les investissements et le rôle moteur des bureaux régionaux et des experts techniques appropriés, qui doivent être conscients de la situation et des besoins du pays.

**Constatation 29.** Les principaux facteurs défavorables sont quant à eux les lourdeurs administratives de la FAO, le manque de ressources allouées par les gouvernements au déploiement à plus grande échelle ou à la reproduction des projets, les changements de gouvernements ou de représentants et chefs de file essentiels, le manque de communication et de promotion des résultats du PCT et le manque de suivi après la clôture des projets, la faible qualité de la conception des projets (y compris les projets indépendants) et le manque de capacités dans les bureaux de pays.

**Évaluation – Question n° 6: Quels sont les pratiques optimales et les enseignements tirés des projets de coopération technique?**

**Constatation 30.** Les pratiques optimales sont notamment la garantie des synergies avec les initiatives nationales, la collaboration multipartite (y compris avec le secteur privé) et interministérielle, l'exploitation des fonds mondiaux, l'adoption d'une approche programmatique et holistique, les solutions simples et durables permettant de déployer les projets à plus grande échelle et le recours au savoir-faire du Centre d'investissement.

76. On peut citer également les exemples suivants:

- La promotion de l'esprit d'entreprise chez les jeunes et les femmes;
- Le recours au modèle d'assistance technique pour lutter contre les légionnaires d'automne;
- Le recours aux écoles pratiques d'agriculture;
- L'accent mis par le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes sur les effets catalyseurs, l'approche programmatique et le fonds spécial pour les projets aux effets catalyseurs;
- Les travaux de la FAO sur l'intégration des questions de parité hommes-femmes dans les projets de coopération technique (bien que des efforts restent à faire).

**Constatation 31.** Les principaux enseignements tirés sont les suivants: a) éviter les projets isolés ou indépendants; b) garantir un engagement durable de la part des gouvernements; c) déterminer les synergies et les investisseurs potentiels (pour le déploiement à plus grande échelle et la reproduction des projets) à l'étape de la conception des projets; d) axer les travaux sur les politiques ou suivre les initiatives de plus grande ampleur qui attirent plus facilement l'attention des gouvernements, des donateurs et des investisseurs; e) les projets multisectoriels de coopération technique demandent plus d'efforts et sont difficiles à coordonner et à mettre en œuvre; f) il est essentiel pour le suivi de faciliter la communication et les échanges d'informations entre les unités de mise en œuvre et les responsables politiques et décideurs; g) veiller à intégrer les analyses des parties prenantes et les analyses des questions de parité hommes-femmes ainsi qu'un cadre logique bien pensé lors de la conception des projets pour assurer le succès de leur mise en œuvre et de leur suivi.

77. On peut également citer les enseignements suivants:

- Un engagement est nécessaire à l'échelle ministérielle et technique pour garantir le succès des projets, leur prise en charge et leur déploiement à plus grande échelle;
- La hiérarchie et la bureaucratie des pouvoirs publics peuvent engendrer un manque d'informations;
- Les projets de coopération technique devraient être conçus en s'appuyant sur des projets ayant donné des résultats par le passé et non à partir de zéro;
- Les projets de coopération technique ne devraient pas être utilisés pour mener des projets isolés ou indépendants;
- La FAO doit avoir mis en place des accords-cadres avant de s'adresser aux institutions financières internationales;
- Les projets très techniques ne sont pas toujours bien considérés au premier abord, mais ils donnent de bons résultats;

- 
- Dresser la liste des investissements potentiels et des synergies à l'étape de l'élaboration des projets et continuer de l'actualiser pendant la mise en œuvre permet de tirer parti des ressources pour un impact plus durable;
  - Il peut s'avérer compliqué d'éviter les demandes relatives à des projets de coopération technique aux visées politiques, qui ne sont pas toujours axées sur les résultats, et il vaut mieux laisser le Représentant de la FAO se charger de ces questions;
  - Même si le PCT figure dans le Cadre de programmation par pays (CPP), il vaut mieux vérifier et évaluer sa pertinence et les besoins existants;
  - Il faudrait encourager les possibilités d'apprentissage entre les pays dont les situations socioéconomiques sont similaires;
  - Certains organismes bilatéraux évitent de travailler avec la FAO en raison du caractère fastidieux de ses procédures.

## 4. Conclusions et recommandations

### Conclusions

**Conclusion 1.** Dans l'ensemble, si le PCT n'existait pas, il faudrait l'inventer. Il s'agit d'un instrument essentiel au positionnement, au rayonnement et aux opérations de la FAO dans les pays Membres. Cependant, un certain nombre de projets de coopération technique sont isolés et déployés à petite échelle et n'ont aucun impact général sur le développement. Il faudrait donc moderniser et repositionner le PCT afin qu'un plus grand nombre de ses projets entraînent des effets catalyseurs et contribuent à l'impact durable. D'un autre côté, le PCT doit rester centré sur les pays et la demande pour garantir des avantages concrets aux États Membres.

**Conclusion 2.** Le caractère stratégique du PCT s'appuie sur son adhésion interne aux objectifs stratégiques et aux cadres de programmation par pays de la FAO. L'adhésion aux objectifs de développement durable (ODD) ne fait pas partie des critères du PCT et n'est pas explicitement mentionnée dans ses projets. Une adhésion explicite aux ODD permettrait de mieux relier les projets aux plans nationaux de développement. Pour cela, la FAO et les gouvernements doivent travailler en décloisonnant les secteurs.

**Conclusion 3.** Bien que les projets régionaux et interrégionaux de coopération technique jouent un rôle particulier au sein de la FAO et puissent être stratégiques dans certaines situations particulières, leur valeur ajoutée n'est pas toujours évidente pour les États Membres et les bureaux de pays et ils sont souvent perçus comme dirigés par la FAO, ce qui limite le potentiel catalyseur de ces projets à l'échelle des pays.

**Conclusion 4.** Les partenariats de la FAO (y compris sa collaboration avec le secteur privé) dans le cadre du PCT ne sont pas toujours bien compris et cela entrave les partenariats et les collaborations dans ce domaine, pourtant cruciaux dans le cadre des projets multisectoriels. Les initiatives de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire sont rarement envisagées et donc exceptionnelles pour le PCT, ce qui limite les possibilités d'obtenir des résultats.

**Conclusion 5.** Depuis la décentralisation du PCT en 2010, l'allocation de fonds aux pays est plus fiable et transparente, ce qui s'explique principalement le fait que les bureaux régionaux définissent clairement les critères et les justifications. La création récente, dans l'allocation régionale, de fonds spéciaux consacrés aux projets aux effets catalyseurs est également une bonne pratique.

**Conclusion 6.** Bien que l'équilibre des pouvoirs soit nécessaire, la gestion du cycle des projets de la FAO «qui reste inchangée quelle que soit l'ampleur des projets» alourdit les procédures du PCT et augmentent le coût des transactions. Les démarches administratives demandées par la FAO pour les approbations, les achats et le recrutement nuisent à l'efficacité et à la rapidité des projets de coopération technique.

**Conclusion 7.** Le manque d'assurance qualité dans la conception des projets, qui permettrait de garantir une gestion axée sur les résultats ainsi qu'une théorie du changement et des indicateurs mesurables bien définis, nuit à l'efficacité des projets de coopération technique et à leur impact durable. À cela s'ajoute les différentes perceptions de la gestion axée sur les résultats dans le cadre du PCT.

**Conclusion 8.** L'absence de mécanismes et de systèmes institutionnels destinés au contrôle systématique des résultats et produits, au suivi et à l'apprentissage limite la capacité de la FAO à faire rapport sur les réalisations et l'impact du PCT, à les améliorer, à diffuser des informations à leur sujet et à les promouvoir à différents niveaux.

**Conclusion 9.** Les effets catalyseurs et leur importance pour la réussite du PCT ne sont pas toujours bien compris, ce qui limite les possibilités d'en tirer des résultats, de déployer les projets à plus grande échelle ou de les reproduire, ou encore d'obtenir des effets multiplicateurs.

**Conclusion 10.** La FAO doit à la fois optimiser les facteurs favorables et réduire les facteurs défavorables liés à ses réglementations et ses procédures pour encourager les effets catalyseurs et l'impact durable des projets de coopération technique dans les États Membres.

## Recommandations

### **Recommandation 1. La FAO devrait transformer le PCT de manière à le rendre plus stratégique en tant que mécanisme de facilitation de l'Organisation pour aider les États Membres en leur apportant une assistance technique dans le cadre de la réalisation du Programme 2030.**

78. Afin de suivre cette recommandation, il convient de prendre les mesures suivantes:

- Ajouter explicitement aux critères du PCT l'adéquation des projets de coopération technique avec des cibles particulières des objectifs de développement durable (ODD) et leur contribution à celles-ci. Cette mesure permettra d'harmoniser les projets de coopération technique avec des cibles et des indicateurs particuliers des ODD dont la FAO est l'institution garante ou co-garante. Les projets devront adhérer en second lieu aux objectifs stratégiques et aux cadres de programmation par pays.
- Veiller à ce que l'aide destinée aux projets de coopération technique soit bien consacrée à des aspects particuliers des politiques, plans et stratégies nationaux ou des programmes phares du pays. Cette mesure rendra le PCT plus pertinent. Les États Membres devraient préciser dans leurs demandes le besoin technique précis, que ce soit pour l'ensemble des politiques, plans et programmes nationaux ou pour des éléments particuliers de ces derniers. Il est essentiel d'éviter les projets indépendants.
- Consulter les Représentants de la FAO et les gouvernements, et échanger avec eux, lors de la conception des projets régionaux et interrégionaux de coopération technique. Cette mesure facilitera les synergies et favorisera la complémentarité des projets régionaux et interrégionaux, et améliorera la pertinence de ces instruments.
- Élaborer des directives pour mettre en place des partenariats et des collaborations stratégiques en vue de contribuer à l'impact durable. Il s'agit notamment d'envisager des partenariats avec des institutions de recherche, des universités et des ONG, selon qu'il convient, et de collaborer avec le secteur privé. Les directives permettront d'établir une compréhension commune des partenariats au sein de la FAO dans le cadre du PCT.
- Encourager les projets multisectoriels et les collaborations interministérielles dans le cadre du critère du PCT lié aux ODD.
- Profiter de l'initiative Main dans la main pour encourager des partenariats et des collaborations.
- Envisager des coopérations Sud-Sud et triangulaires pour tirer parti des effets catalyseurs, principalement au moyen des projets de coopération technique, en plus de renforcer et de multiplier les programmes conjoints avec les organismes des Nations Unies dans le cadre desdits projets.

### **Recommandation 2. La FAO devrait déployer des efforts concrets pour augmenter la proportion et le nombre actuels de projets de coopération technique aux effets catalyseurs.**

79. Les mesures suivantes doivent être prises:

- Faire des effets catalyseurs un critère explicite du PCT. Cette mesure est fondamentale.
- Faire connaître au niveau interne, au sein de la FAO puis des gouvernements (grâce aux bureaux de pays et aux Représentants de la FAO), l'esprit et l'intention des projets de coopération technique et la manière dont ils devraient avoir des effets catalyseurs. Établir des orientations (définitions et notes/exemples) sur le sens des effets catalyseurs permettra d'établir une interprétation commune et de veiller à ce que les demandes des gouvernements et des projets de coopération technique soient présentées comme il convient.
- Charger les Membres de veiller à ce que les demandes soient adaptées pour progresser vers la réalisation des priorités de développement national et des cibles et indicateurs des ODD. Il s'agit de s'appropriier les projets et de s'engager aux niveaux politique et technique, y compris au moyen des budgets nationaux, afin de les déployer à plus grande échelle et d'obtenir des effets

catalyseurs et un impact durable. Il est essentiel d'éviter les demandes servant des visées politiques et de garantir la collaboration interministérielle pour les projets multisectoriels.

- Mettre à disposition des bureaux de pays les documents d'orientation nécessaires et leur fournir un appui approprié lors de l'élaboration des notes de synthèse et des propositions du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et du Fonds vert pour le climat (FVC), en passant par les projets de coopération technique, pour améliorer le taux de réussite, en particulier celui des pays qui n'ont jamais bénéficié de ces fonds mondiaux.
- Déterminer les synergies avec les investisseurs potentiels et demander des conseils spécialisés au Centre d'investissement, le cas échéant, en fonction de la demande, au moment de la conception des projets. Redoubler également d'efforts au niveau de l'Organisation (bureaux régionaux et Siège, selon qu'il convient) pour mobiliser des investissements de la part des institutions financières internationales et des organismes bilatéraux. Il est essentiel de transmettre les résultats et les synergies des projets de coopération technique aux partenaires de développement et aux gouvernements.
- Collaborer avec des donateurs et des investisseurs nouveaux et non traditionnels en faisant preuve d'innovation, y compris dans de nombreux pays à revenu intermédiaire et élevé.

**Recommandation 3. La FAO doit simplifier les procédures et les structures du PCT pour le rendre plus efficace et réduire le coût des transactions.**

80. Les mesures à prendre sont les suivantes:

- Distinguer et rationaliser la procédure pour le PCT (en diminuant considérablement le nombre d'étapes et de niveaux d'approbation) dans le cadre du cycle des projets, comme les approbations des sensibilités politiques, de l'adhésion aux objectifs stratégiques et des analyses environnementales et sociales, en plus de réévaluer le besoin d'établir à la fois une note de synthèse et une proposition de projet<sup>22</sup>.
- N'autoriser à être membres de l'Équipe spéciale du projet que les personnes réellement impliquées dans les projets, et rendre facultatif le recours aux fonctionnaires techniques du Siège dans le cadre des projets de coopération technique<sup>23</sup> (c'est-à-dire faire en sorte qu'il ne s'agisse pas d'une condition pour débiter la procédure).
- Continuer à remanier les mesures visant à veiller à ce que des conseils spécialisés appropriés soient accessibles en temps voulu aux équipes de projet du PCT lorsqu'elles en ont le plus besoin<sup>24</sup>.

**Recommandation 4. La FAO devrait créer des mécanismes chargés de surveiller les résultats du PCT et de suivre les effets catalyseurs des projets de coopération technique après leur clôture, ainsi que des systèmes permettant de recenser les pratiques optimales et les enseignements tirés et de diffuser des informations à leur sujet.**

81. Les mesures suivantes sont recommandées:

- Créer un système permettant de suivre les produits et les résultats des projets de coopération technique, notamment les progrès accomplis par rapport aux données de référence et aux cibles, et d'indiquer le numéro des projets de coopération technique produisant des résultats. Pour regrouper les résultats à plus grande échelle, il faudrait envisager d'avoir recours à des indicateurs normalisés.

<sup>22</sup> Pendant l'élaboration de la version finale de ce rapport, il a été porté à l'attention de l'Équipe de l'évaluation que les nouvelles directives d'août 2020 remédiaient aux problèmes de sensibilités politiques et d'adhésion aux objectifs stratégiques. L'Équipe n'a pas vu ces nouvelles directives.

<sup>23</sup> Durant les révisions finales de ce rapport, il a été noté que cet élément figurait désormais dans la version récemment révisée du guide du cycle des projets (août 2020). L'Équipe de l'évaluation n'a pas vu le document ou la communication dont il est question.

<sup>24</sup> La question a été soulevée dans le Rapport d'audit de 2019.



- Évaluer les résultats et l'impact, de manière systématique et régulière (au-delà des évaluations des programmes de pays). On pourrait envisager de faire mener des auto-évaluations par les équipes de projet ou des évaluations a posteriori aux niveaux décentralisés et de les institutionnaliser, lorsque cela est faisable.
- Mettre officiellement en place un mécanisme de suivi des projets de coopération technique après leur clôture qui pourrait être associé à une stratégie de sortie. Le suivi permettrait de rassembler les données sur les effets catalyseurs à différents niveaux, de les diffuser, et de veiller à ce qu'elles soient adaptées au cycle budgétaire national.
- Mettre en place un système permettant de recenser et de regrouper les pratiques optimales et les enseignements tirés des projets de coopération technique et de les diffuser aux États Membres, aux partenaires de développement et au sein de la FAO. Le système devrait favoriser les possibilités d'apprentissage et les interactions entre pays (entre les régions) au sujet des projets de coopération technique.
- Le développement et la mise en œuvre du système PROMYS étant retardés, il serait possible d'effectuer les modifications nécessaires dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain afin de pouvoir prendre certaines des mesures recommandées ci-dessus<sup>25</sup>.

**Recommandation 5. Les Représentants de la FAO et les fonctionnaires techniques principaux doivent mieux cerner le PCT pour garantir une gestion axée sur les résultats et veiller à la qualité de la conception des projets.**

82. Afin de suivre cette recommandation, il convient de prendre les mesures suivantes:

- La FAO (au niveau du Siège ou des bureaux régionaux) devrait proposer des formations (en ligne ou en présentiel) afin de veiller à ce que les théories du changement soient bien définies et de garantir des cadres logiques aux projets de coopération technique.
- Mettre en place un mécanisme d'assurance qualité rigoureux au niveau des bureaux régionaux pour veiller à la qualité de la conception des projets, y compris s'agissant des liens de cause à effet, de la plausibilité et des indicateurs mesurables assortis de données de référence et d'objectifs, et faire en sorte que les projets restent liés aux objectifs nationaux et aux cibles et indicateurs des ODD.
- Veiller à ce que les analyses des parties prenantes et les analyses de la problématique hommes-femmes soient consultées lors de la conception des projets de coopération technique.

**Recommandation 6. L'allocation de ressources par les bureaux régionaux doit rester transparente et les critères doivent être revus si nécessaire.**

83. Les mesures suivantes sont recommandées:

- Faire en sorte que les «besoins» et les «possibilités» soient bien équilibrés dans les critères pour l'allocation des ressources. Les pays ne devraient pas être punis pour leur capacité à mobiliser des investissements et des subventions et à attirer des investissements publics.
- Mettre en place des fonds spéciaux consacrés aux projets aux effets catalyseurs au niveau des bureaux régionaux pour montrer l'importance de cet aspect aux pays.
- Réorienter des fonds régionaux du PCT vers des pays de la région si les bureaux régionaux ne sont pas en mesure de déterminer ou d'élaborer suffisamment de projets de coopération technique pouvant avoir des effets catalyseurs pendant les 12 premiers mois de l'exercice.

<sup>25</sup> D'après les échanges, il est possible de modifier et d'adapter le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain.

**Recommandation 7. Si la FAO est en mesure d'augmenter le nombre et la proportion de projets de coopération technique aux effets catalyseurs, ce qui impliquerait *entre autres* de suivre pleinement les six recommandations, les organes directeurs pourraient envisager d'augmenter les crédits alloués pour permettre à la FAO de fournir une assistance technique appropriée aux Membres dans le cadre de la réalisation du Programme 2030<sup>26</sup>.**

84. La FAO pourrait également envisager de mobiliser des fonds supplémentaires (sans conditionnalité) consacrés au PCT pour compléter les ressources allouées du budget du Programme ordinaire (par exemple, des fonds venant d'une fondation ou d'un organisme donateur, traditionnel ou non)<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Dans sa résolution 9/89, la Conférence a décidé de réallouer des crédits pour revenir au niveau antérieur de 14 pour cent du budget du Programme ordinaire et, si possible, d'atteindre 17 pour cent.

<sup>27</sup> En 1989, le Gouvernement italien avait versé une contribution spéciale de 30 millions d'USD.

Questions

Constatations

Conclusions

Recommandations

Dans quelle mesure les projets relevant du PCT sont-ils stratégiques ou programmatiques, et permettent-ils de répondre aux besoins des pays ou des régions de manière pertinente et efficace?

Le système d'affectation et de distribution des fonds aux pays est-il efficace? Quels sont les critères?

Au niveau des pays, comment la gestion des projets relevant du PCT contribuent-elles à l'efficacité opérationnelles?

Dans quelle mesure les projets de coopération technique ont-ils contribué à l'obtention d'effets catalyseurs et ont-ils un impact durable?

Quels sont les facteurs favorables et défavorables à la réussite des projets de coopération technique en termes d'effets catalyseurs et d'impact durable?

Quels sont les pratiques optimales et les enseignements tirés des projets de coopération technique?

- C1. Les projets de coopération technique sont stratégiquement alignés sur les objectifs stratégiques et le Cadre de programmation par pays de la FAO. Toutefois, les critères régissant le PCT ne disposent explicitement ni n'exigent que les projets soient alignés sur les ODD et les indicateurs associés dont la FAO est garante, ou qu'ils y contribuent.
- C2. Le PCT est considéré comme programmatique en raison de ses liens avec le Cadre de programmation par pays, de sorte que sa réussite dépend largement de la qualité de l'État, de la manière dont il est mis en œuvre par le Bureau de pays et, dans une certaine mesure, des orientations formulées par le Bureau régional.
- C3. Au niveau des pays, les projets de coopération technique régionaux et interrégionaux sont considérés comme moins stratégiques qu'avantagé axés sur la FAO.
- C4. Les projets nationaux de coopération technique sont très utiles pour les États Membres dans la mesure où ils sont pilotés par les pays et alignés sur les priorités nationales. Les projets régionaux et interrégionaux sont perçus comme relativement peu appropriés au niveau des pays. En revanche, les interventions d'urgence ont été jugées très pertinentes, notamment en ce qui concerne la mise en place d'un appui d'urgence.
- C5. La compréhension de la notion de partenariat est insuffisante et variable, ce qui nécessite des orientations supplémentaires (notamment sur le secteur privé), en particulier en ce qui concerne les projets de coopération technique. Il s'agit d'un critère du PCT qui n'est pas suffisamment pris en compte dans les propositions de projets.
- C6. Selon les marqueurs de l'égalité hommes-femmes, 32 % des projets tiennent compte de la question. Cependant, ces marqueurs posent un certain nombre de problèmes de cohérence. Aucune analyse de la problématique hommes-femmes n'est effectuée et aucune référence à l'adite analyse n'est faite lors de la conception des projets. Il n'existe pas non plus d'évaluation de l'efficacité de la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les projets PCT.
- C7. Depuis l'exercice biennal 2018-2019, tous les C8. Les pays sont généralement satisfaits du processus d'affectation des ressources post-décentralisation et des montants d'une région à l'autre. La plupart des régions ont mis en place un fonds spécial en vue d'encourager les projets ayant un effet catalyseur ou favorisant la mobilisation des ressources.
- C9. Les structures de projet prescrits par le cycle des projets de la FAO, telles que l'Équipe spéciale du projet et les fonctionnaires techniques du Siège, étaient essentiellement démembrés théoriques dans la plupart des projets relevant du PCT. Les concepts étaient bien acceptés, mais en pratique, ils n'étaient pas perçus comme une condition sine qua non (sauf au sein du Système d'information sur la gestion du Programme de terrain) de la bonne mise en œuvre du PCT.
- C10. Le nombre de jours de mise en œuvre des projets a diminué, et l'écart entre le nombre proposé et le nombre effectif s'est réduit au fil du temps. Cependant, les projets sont généralement approuvés par les bureaux régionaux et dotés par le Siège, ce qui prend beaucoup de temps et nuit à l'efficacité des projets de coopération technique.
- C11. Les retards enregistrés dans la phase de démarrage et les procédures bureaucratiques de la FAO, notamment en ce qui concerne le recrutement de consultants et les achats, se traduisent par une sous-exécution des projets au cours de la première année de l'exercice biennal.
- C12. Les budgets alloués aux projets relevant du PCT ont été réduits, et davantage de projets sont réalisés dans le cadre dudit Programme.
- C13. La gestion du cycle des projets de la FAO, qui reste inchangée quelle que soit l'ampleur des projets, rend le processus relatif au PCT très laborieux, ce qui augmente le coût des transactions.
- C14. Le suivi est axé sur l'utilisation du budget et l'exécution des projets. La FAO ne dispose d'aucun mécanisme institutionnel pour suivre les résultats obtenus et l'impact des projets relevant du PCT et en rendre compte de manière systématique. Ainsi, les meilleures pratiques et les leçons tirées des expériences passées ne sont pas enregistrées. Il n'existe pas de suivi systématique de l'effet catalyseur d'un projet relevant du PCT une fois celui-ci clôturé.
- C15. La FAO ne possède pas de mécanisme destiné à évaluer systématiquement l'efficacité des PCT à intervalles réguliers, sauf lors de ses évaluations de programme de pays (EPP) sont effectuées. L'effet catalyseur est fondamentalement pour assurer l'efficacité des projets de coopération technique, mais il ne fait pas partie de la description des objectifs relatifs à ces projets et, jusqu'à récemment, n'était même pas défini par la FAO.

- C1. Si le PCT n'existait pas, il faudrait l'inventer. Instrument essentiel au positionnement, au rayonnement et aux opérations de la FAO dans les pays Membres. Cependant, un certain nombre de projets de coopération technique sont isolés et déployés à petite échelle et n'ont aucun impact général sur le développement. Il faudrait donc moderniser et repositionner le PCT afin qu'un plus grand nombre de ses projets entraînent des effets catalyseurs et contribuent à l'impact durable. D'un autre côté, le PCT doit rester centré sur les pays et la demande pour garantir des avantages concrets aux États Membres.
- C2. Le caractère stratégique du PCT s'appuie sur son adhésion interne aux objectifs stratégiques et aux cadres de programmation par pays de la FAO. L'adhésion aux ODD ne fait pas partie descripteurs du PCT et n'est pas explicitement mentionnée dans ses projets. Une adhésion explicite aux ODD permettrait de mieux relier les projets aux plans nationaux de développement. Pour cela, la FAO et les gouvernements doivent travailler en décloisonnant les secteurs.
- C3. Bien que les projets régionaux et interrégionaux jouent un rôle particulier au sein de la FAO et puissent être stratégiques dans certaines situations particulières, leur valeur ajoutée n'est pas toujours évidente pour les Membres et les bureaux de pays et ils sont souvent perçus comme dirigés par la FAO, ce qui limite leur potentiel catalyseur à l'échelle des pays.
- C4. Les partenariats de la FAO (y compris la collaboration avec le secteur privé) dans le cadre du PCT ne sont pas toujours bien compris et cela entrave les partenariats et les collaborations, pourtant cruciaux pour le succès des projets multisectoriels. Les initiatives de coopération Sud-Sud et triangulaire sont rarement envisagées et donc exceptionnelles pour le PCT, ce qui limite les possibilités d'obtenir des résultats.
- C5. Depuis la décentralisation du PCT en 2010, l'allocation de fonds aux pays est plus fiable et transparente, principalement car les bureaux régionaux définissent clairement les critères et les justifications. La création récente, dans l'allocation régionale, de fonds spéciaux consacrés aux projets aux effets catalyseurs est également une bonne pratique.
- C6. Bien que l'équilibre des pouvoirs soit nécessaire, la gestion du cycle des projets de la FAO qui reste inchangée quelle que soit l'ampleur des projets a alourdi les procédures du PCT et augmenté le coût des transactions. Les démarches administratives demandées par la FAO pour les approbations, les achats et le recrutement nuisent à l'efficacité et à la rapidité des PCT.
- C7. Le manque d'assurance qualité dans la conception des projets, qui permettrait de garantir une gestion axée sur les résultats ainsi qu'une théorie du changement et des indicateurs mesurables bien définis, nuit à l'efficacité des PCT et à leur impact durable. À cela s'ajoutent les différentes perceptions de la gestion axée sur les résultats dans le cadre du PCT.
- C8. L'absence de mécanismes et de systèmes institutionnels pour contrôler systématiquement des résultats et produits, au suivi et à l'apprentissage limite la capacité de la FAO à faire rapport sur les réalisations et l'impact du PCT, à les améliorer, à diffuser des informations à leur sujet et à les promouvoir à différents niveaux.

- C9. Les effets catalyseurs et leur importance pour la réussite du PCT ne sont pas toujours bien compris, ce qui limite les possibilités d'en tirer des résultats, de déployer les projets à plus grande échelle ou de les reproduire, ou encore d'obtenir des effets multiplicateurs.

- R1. La FAO devrait transformer le PCT de manière à le rendre plus stratégique en tant que mécanisme de facilitation de l'Organisation pour aider les États Membres en leur apportant une assistance technique dans le cadre de la réalisation du Programme 2030.
- R2. La FAO devrait déployer des efforts concrets pour augmenter la proportion et le nombre actuels de projets de coopération technique aux effets catalyseurs.
- R3. La FAO doit simplifier les procédures et les structures du PCT pour le rendre plus efficace et réduire le coût des transactions.
- R4. La FAO devrait créer des mécanismes chargés de surveiller les résultats du PCT et de suivre les effets catalyseurs des projets de coopération technique après leur clôture, ainsi que des systèmes permettant de recenser les pratiques optimales et les enseignements tirés et de diffuser des informations à leur sujet.
- R5. Les Représentants de la FAO et les fonctionnaires techniques principaux doivent mieux cerner le PCT pour garantir une gestion axée sur les résultats et veiller à la qualité de la conception des projets.
- R6. L'allocation de ressources par les bureaux régionaux doit rester transparente et les critères doivent être revus si nécessaire.
- R7. Si la FAO est en mesure d'augmenter le nombre et la proportion de projets de coopération technique qui ont des effets catalyseurs, ce qui impliquerait entre autres de suivre pleinement les six recommandations, les organes directeurs pourraient envisager d'augmenter les crédits alloués pour permettre à la FAO de fournir une assistance technique appropriée aux Membres dans le cadre de la réalisation du Programme 2030.

- C16. Certains des projets de coopération technique visant à améliorer les pratiques agricoles ont été déployés à plus grande échelle ou reproduits grâce à l'appui des gouvernements, ce qui a conduit au moyen du système de vulgarisation agricole et du budget associé, ou de financements fournis par des donateurs ou des institutions financières internationales.
- C17. Les projets de coopération technique ont fourni une assistance technique destinée à élaborer et à mettre à jour les politiques, les réglementations et les stratégies et ont parfois contribué à faire progresser des activités et des investissements qui ont permis des avancées positives.
- C18. Les projets de coopération technique ont contribué de manière décisive au renforcement des mécanismes de coordination nationale et de collaboration interministérielle, des capacités nationales de lutte contre les ravageurs et les maladies, des systèmes d'information, des systèmes de vulgarisation agricole et des capacités statistiques et des institutions extérieures aux ministères de l'agriculture. Le renforcement des capacités institutionnelles a attiré le soutien de donateurs et de gouvernements qui ont effectué des investissements ou versé des subventions en vue de la durabilité et de la continuité des projets. Cependant, dans certains cas, le développement des capacités n'a pas été institutionnalisé en raison d'un manque de suivi.
- C19. Les projets de coopération technique ont contribué au développement des chaînes de valeur, de l'esprit d'entreprise des jeunes et de leurs entreprises et des coopératives de femmes en luttant contre les obstacles liés aux marchés dans peu de pays, toutes régions et toutes catégories de revenu confondues.
- C20. Les projets de coopération technique ont contribué au financement des projets de l'Union européenne dans toutes les régions et dans des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire et ont aidé à les mettre à profit, mais les résultats ont été plus déterminants dans les pays de la région Afrique et dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire de la tranche inférieure.
- C21. La FAO utilise les projets de coopération technique pour présenter des propositions pour accéder aux financements du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) dans toutes les régions et les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire. Les pays des régions Amérique latine et Caraïbes, Asie et Pacifique et Afrique et des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire de la tranche supérieure ont été plus nombreux à pouvoir accéder à des financements du FEM.
- C22. Les projets de coopération technique ont facilité l'accès de la FAO et des États au Fonds vert pour le climat (FVC) en élaborant des notes de synthèse et des propositions dans toutes les régions (à l'exception du Proche-Orient et de l'Afrique du Nord) et dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire. Les pays d'Amérique latine et des Caraïbes sont ceux qui ont le plus bénéficié, suivis des pays de la région Asie et Pacifique et de la région Afrique. Les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et de la tranche supérieure ont été plus nombreux à pouvoir bénéficier des financements du FEM.
- C23. Les projets de coopération technique ont permis le lancement d'initiatives de plus grande ampleur ou des prêts plus conséquents de la Banque mondiale et du Fonds international de développement agricole (FIDA) aux gouvernements. À plusieurs occasions, la FAO a bénéficié d'une assistance technique grâce aux accords de fonds fiduciaires multilatéraux. Les pays des régions Afrique et Asie et Pacifique et les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire de la tranche inférieure ont mieux tiré parti des projets de coopération technique pour contribuer à des initiatives de plus grande ampleur grâce à aux investissements de la Banque mondiale et du FIDA.
- C24. La FAO a eu recours aux projets de coopération technique dans une moindre mesure pour mobiliser des ressources de la part des institutions financières internationales, des organismes bilatéraux et des programmes conjoints.
- C25. Les projets de coopération technique ont largement encouragé les investissements publics dans les grands projets sectoriels, majoritairement dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et, dans une certaine mesure, les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, ce qui a permis la création de fonds fiduciaires internationaux pour la FAO. Ils ont contribué à faciliter l'accès aux financements du Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire (GAFSP) dans la région Asie et Pacifique pour aider les gouvernements à investir dans des initiatives de plus grande ampleur.
- C26. Les projets d'intervention d'urgence et les projets de développement du PCT pallient la question des interventions en temps voulu pour régler les problèmes majeurs. Les projets de coopération technique axés sur l'intervention d'urgence ont permis la mise en place d'alertes et de mesures précoces d'assurer la surveillance, d'informer les gouvernements, de créer des équipes spéciales nationales et de mobiliser des financements auprès des donateurs.
- C27. L'effet multiplicateur des investissements dû aux projets de coopération technique varie selon les pays. Certains pays peuvent ne pas mobiliser de ressources pendant plusieurs exercices biennaux.
- C28. Les principaux facteurs favorables sont notamment la prise en charge des projets par les pouvoirs publics, l'engagement des gouvernements et l'affectation de ressources nationales pour déployer les projets à plus grande échelle ou les reproduire, l'avantage comparé de la FAO, la flexibilité stratégique et le dynamisme des Représentants de la FAO, les synergies avec les organisations bilatérales et multilatérales et les institutions financières internationales dans les pays, les idées et concepts qui attirent et facilitent les investissements, le rôle moteur des bureaux régionaux et des experts techniques appropriés qui doivent être conscients de la situation et des besoins du pays.
- C29. Les principaux facteurs défavorables sont quant à eux les lourdeurs administratives de la FAO, le manque de ressources allouées par les gouvernements au déploiement à plus grande échelle ou à la reproduction des projets, les changements de gouvernements ou de représentants et chefs de file essentiels, le manque de communication et de promotion des résultats du PCT et le manque de suivi après la clôture des projets, la faible qualité de la conception des projets (y compris les projets indépendants) et le manque de capacités dans les bureaux de pays.
- C30. Les pratiques optimales sont notamment l'agencement des synergies avec les initiatives nationales, la coopération multipartite (y compris avec le secteur privé) et interministérielle, l'exploitation des fonds nationaux, l'adoption d'une approche programmatique et holistique, les solutions simples et durables permettant de déployer les projets à plus grande échelle et le recours au savoir-faire du Centre d'investissement.
- C31. Les principaux enseignements tirés sont les suivants: a) éviter les projets isolés ou indépendants; b) garantir un engagement durable de la part des gouvernements; c) déterminer les synergies et les investissements politiques et les déploiements à plus grande échelle et la reproduction des projets; d) élargir la conception des projets; e) axer les travaux sur les politiques ou suivre les initiatives de plus grande ampleur qui attirent plus facilement l'attention des gouvernements, des donateurs et des investisseurs; f) les projets multisectoriels de coopération technique demandent plus d'efforts et sont difficiles à coordonner et à mettre en œuvre; g) il est essentiel pour le suivi de faciliter la communication et les échanges d'informations entre les unités de mise en œuvre et les responsables politiques et d'aider; h) veiller à intégrer les analyses des parties prenantes et les analyses des questions de parité hommes-femmes dans un cadre logique bien pensé lors de la conception des projets pour assurer le succès de leur mise en œuvre et de leur suivi.

- C10. La FAO doit à la fois optimiser les facteurs favorables et réduire les facteurs défavorables liés à ses réglementations et ses procédures pour encourager les effets catalyseurs et l'impact durable des projets de coopération technique dans les États Membres.

- R2. La FAO devrait déployer des efforts concrets pour augmenter la proportion et le nombre actuels de projets de coopération technique aux effets catalyseurs.
- R7. Si la FAO est en mesure d'augmenter le nombre et la proportion de projets de coopération technique qui ont des effets catalyseurs, ce qui impliquerait entre autres de suivre pleinement les six recommandations, les organes directeurs pourraient envisager d'augmenter les crédits alloués pour permettre à la FAO de fournir une assistance technique appropriée aux Membres dans le cadre de la réalisation du Programme 2030.

Les constatations C28 à C31 sont de nature générale et concernent toutes les recommandations.

Évaluation des questions		Impact potentiel		Urgence (années)	
Négative	1	Élevé	1	<0,5	
Mixte	2	Moyen	2	0,5-1	
Positive	3	Faible	3	1-2	

## Bibliographie

- FAO.** 2018. *Pays à faible revenu et à déficit vivrier (PFRDV)– La liste pour 2018* (en ligne). Rome. [Cité le 23 septembre 2020.] <http://www.fao.org/countryprofiles/lifdc/fr/>
- FAO.** 2019a. *Rapport de la cent vingt-septième session du Comité du Programme CL 163/4*. Rome. (Voir: <http://www.fao.org/3/na582fr/na582fr.pdf>).
- FAO.** 2019b. *CL 163/5 – Note d’information 1 – Novembre 2019, Programme de coopération technique (PCT): Examen de la mise en œuvre du PCT* Rome. (Voir: <http://www.fao.org/about/meetings/council/cl163/documents/fr/>).
- FAO.** 2019c. *Guide du cycle des projets – Annexe 1: Programme de coopération technique* Rome.
- Organisation des Nations Unies.** *Unis pour la Réforme* (en ligne) (sans date). New York. [Cité le 22 septembre 2020.] <https://reform.un.org/fr>.
- Organisation des Nations Unies.** 2015. *Transformer notre monde: le Programme de développement durable à l’horizon 2030*. New York. (Voir: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>).
- Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques.** 2015. Accord de Paris. Rio de Janeiro et New York. (Voir: <https://unfccc.int/fr/process-and-meetings/the-paris-agreement/1-accord-de-paris>).