

C 2019/4

Quarante et unième session de la Conférence de la FAO

Juillet 2019

RAPPORT D'ÉVALUATION DU PROGRAMME 2019

**BUREAU DE L'ÉVALUATION DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE
JUILLET 2019**

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles de l'auteur/des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO.

© FAO, 2019



Certains droits réservés. Ce travail est mis à la disposition du public sous la Licence Creative Commons - Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage à l'Identique 3.0 OIG (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode.fr>).

Selon les termes de cette licence, ce travail peut être copié, diffusé et adapté à des fins non commerciales, sous réserve de mention appropriée de la source. Lors de l'utilisation de ce travail, aucune indication relative à l'approbation de la part de la FAO d'une organisation, de produits ou de services spécifiques ne doit apparaître. L'utilisation du logo de la FAO n'est pas autorisée. Si le travail est adapté, il doit donc être sous la même licence Creative Commons ou sous une licence équivalente. Si ce document fait l'objet d'une traduction, il est obligatoire d'intégrer la clause de non responsabilité suivante accompagnée de la citation requise: «Cette traduction n'a pas été réalisée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). La FAO n'est pas responsable du contenu ou de l'exactitude de cette traduction. L'édition originale [langue] doit être l'édition qui fait autorité».

Tout litige relatif à la licence ne pouvant être réglé à l'amiable sera soumis à une procédure de médiation et d'arbitrage au sens de l'Article 8 de la licence, sauf indication contraire aux présentes. Les règles de médiation applicables seront celles de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (<http://www.wipo.int/amc/fr/mediation/rules>) et tout arbitrage sera mené conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI).

Documents de tierce partie. Les utilisateurs qui souhaitent réutiliser des matériels provenant de ce travail et qui sont attribués à un tiers, tels que des tableaux, des figures ou des images, ont la responsabilité de déterminer si l'autorisation est requise pour la réutilisation et d'obtenir la permission du détenteur des droits d'auteur. Le risque de demandes résultant de la violation d'un composant du travail détenu par une tierce partie incombe exclusivement à l'utilisateur.

Ventes, droits et licences. Les produits d'information de la FAO sont disponibles sur le site web de la FAO (www.fao.org/publications) et peuvent être achetés par courriel adressé à publications-sales@fao.org. Les demandes pour usage commercial doivent être soumises à: www.fao.org/contact-us/licence-request. Les demandes relatives aux droits et aux licences doivent être adressées à: copyright@fao.org.

Table des matières

Table des matières.....	1
Encadrés, figures et tableaux.....	2
Avant-propos.....	3
1. Réalisation des objectifs stratégiques.....	4
1.1 Faim, insécurité alimentaire et malnutrition.....	4
1.2 Agriculture, forêts et pêches durables.....	6
1.3 Systèmes agricoles et alimentaires ouverts et efficaces.....	7
1.4 Résilience des moyens d'existence face à des menaces ou en situation de crise.....	8
2. Examen des thèmes transversaux.....	9
2.1 Parité hommes-femmes.....	9
2.2 Nutrition.....	9
3. Instruments clés mis au service de l'exécution du programme.....	11
3.1 Cadres de programmation par pays.....	11
3.2 Mobilisation des ressources.....	11
3.3 Renforcement des capacités.....	13
3.4 Partenariats et alliances.....	14
4. ÉVALUATION DES ACTIVITÉS DE LA FAO.....	15
4.1 Évaluations menées au cours de l'exercice 2017-2018.....	15
4.2 Programme de réforme du Bureau de l'évaluation et autres initiatives.....	17
4.3 EVAL-Forward.....	18

Encadrés, figures et tableaux

Encadrés

Encadré 1: Évaluation du projet «La parole à ceux qui ont faim»	6
Encadré 2: Évaluation des Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts.....	6
Encadré 3: Enseignements à tirer de l'évaluation relative au Fonds pour l'environnement mondial..	7
.....	7
Encadré 4: Évaluation du Fonds fiduciaire africain de solidarité.....	13
Encadré 5: Évaluation de la Stratégie mondiale pour l'amélioration des statistiques agricoles et rurales	13

Tableaux

Tableau 1: Nombre d'évaluations réalisées par région et par type d'évaluation (2017 2018).....	15
Tableau 2: Coût moyen par type d'évaluation (2017 2018).....	16

Avant-propos

J'ai le plaisir de présenter notre rapport d'évaluation du programme biennal, qui fait le point sur les principaux constats du Bureau de l'évaluation de la FAO. Au cours de l'exercice 2017-2018, la FAO a redoublé d'efforts afin de mettre en pratique son processus de planification stratégique. Nos évaluations thématiques ont donc porté, principalement, sur la contribution apportée à la réalisation des objectifs stratégiques de l'Organisation. Elles ont permis de constater que la FAO, en tant qu'Organisation, avait rencontré un certain nombre de difficultés alors qu'elle s'efforçait d'adapter son approche de base. Nous espérons que nos rapports auront aidé l'Organisation à relever ces défis et à aller de l'avant dans l'accomplissement de sa mission.

La communauté mondiale est résolue à accélérer la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Pour cela, il faut que tous les acteurs du développement mènent une action concertée en faveur de ceux qui sont dans le besoin. En notre qualité d'évaluateurs, nous ne pouvons plus nous limiter à une évaluation individuelle des activités de chaque organisme, mais devons inscrire nos efforts dans un contexte plus large. Au niveau des gouvernements et des organisations internationales, les fonctions d'évaluation sont confrontées à un défi particulièrement complexe, celui de déterminer la meilleure façon de procéder pour fournir des données d'évaluation qui soient utiles à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD). Le Bureau de l'évaluation de la FAO a pris des mesures visant à lui permettre d'apporter une contribution concrète et de jouer un rôle de premier plan sur une scène où interviennent de nombreux acteurs et, au cours du prochain exercice biennal, il continuera d'innover afin de relever ce défi.



Masahiro Igarashi
Directeur du Bureau de l'évaluation

1. Réalisation des objectifs stratégiques

1. Au cours de l'exercice biennal, le Bureau de l'évaluation a mené à bien une série d'évaluations portant sur les objectifs stratégiques de la FAO. Les constatations issues de trois grandes évaluations ont permis d'indiquer les moyens par lesquels la FAO pourrait contribuer à ses objectifs d'œuvrer à des systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces (objectif stratégique 4), d'éliminer la faim, l'insécurité alimentaire et la malnutrition (objectif stratégique 1) et de rendre l'agriculture, les forêts et les pêches plus productives et plus durables (objectif stratégique 2)¹. Nous présentons ici les principaux éléments de ces trois évaluations ainsi que d'autres évaluations de programmes sous l'angle de questions telles que les crises des filières alimentaires et les programmes nationaux de renforcement de la résilience.
2. Globalement, la conclusion était que l'action menée par la FAO demeurerait tout à fait pertinente dans tous ces domaines. L'Organisation apportait une contribution positive, principalement de par ses activités en matière de politiques, ses travaux normatifs et ses interventions sur le terrain, mais pouvait néanmoins s'efforcer davantage de mobiliser les acteurs clés, de guider les stratégies et de renforcer les connaissances au service de la réalisation de ses objectifs stratégiques.
3. Le cadre stratégique de la FAO introduisait une nouvelle conception globale et intersectorielle (notamment une approche axée sur les systèmes alimentaires), incorporant des éléments clés pour s'attaquer aux principaux défis en matière de développement. Il s'est avéré difficile de mettre ces concepts en application sur le terrain; les approches sectorielles traditionnelles sont restées prédominantes dans le dialogue avec les partenaires (s'agissant, par exemple, de l'amélioration de la chaîne de valeur et des normes régissant la sécurité sanitaire des aliments). Au niveau interne, cela s'est traduit par des difficultés à transmettre les nouveaux concepts au personnel travaillant sur le terrain².

1.1 Faim, insécurité alimentaire et malnutrition

4. L'engagement politique est déterminant pour réduire la faim et la malnutrition. Dans ses activités d'appui aux politiques, la FAO a continué de promouvoir une approche fondée sur les droits, visant à assurer la prise en compte du droit à l'alimentation dans la législation, les politiques et les programmes nationaux. Une collaboration fructueuse a été établie avec d'autres ministères que ceux de l'agriculture, mais l'Organisation doit étendre davantage son rayon d'action.
5. La FAO a travaillé avec le Front parlementaire contre la faim en Amérique latine et dans les Caraïbes afin de faire adopter des lois sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Elle a noué des partenariats avec les autorités locales aux fins de la mise en œuvre de politiques et de programmes, ainsi qu'avec les communautés économiques régionales en vue de l'élaboration de politiques, de cadres juridiques et de stratégies portant sur des questions

¹ Pour plus de détails concernant les évaluations se rapportant aux objectifs stratégiques, consulter la page www.fao.org/evaluation ainsi que les documents publiés sous les cotes PC 122/3, PC 124/3 et PC 125/3.

² Pour une analyse plus approfondie, voir le document intitulé *Synthèse des conclusions et des enseignements à tirer des évaluations se rapportant aux objectifs stratégiques* (PC 126/5, 2019).

allant de l'alimentation scolaire aux investissements nationaux en faveur de l'agriculture et de la diversification des cultures.

6. Un tel foisonnement d'acteurs, d'initiatives, d'approches et de produits axés sur les connaissances dans le domaine de la sécurité alimentaire et nutritionnelle a été source de confusion, donnant parfois lieu à des situations de concurrence, plutôt qu'à une concertation visant à constituer la masse critique nécessaire à des progrès durables. La FAO pourrait mettre à profit son pouvoir mobilisateur pour contribuer de manière plus active à la convergence des politiques, et tirer parti des rapports de synthèse pour éclairer la prise de décision.

Encadré 1: Évaluation du projet «La parole à ceux qui ont faim»

L'évaluation du projet «**La parole à ceux qui ont faim**» a confirmé la grande efficacité de cette initiative, qui avait permis de mettre en place un forum mondial sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle, ouvert à tous les Membres. La norme mondiale élaborée dans le cadre du projet et visant à mesurer l'insécurité alimentaire vécue par les personnes a offert un indicateur fiable, économique et efficace qui, en 2017, avait déjà été adopté par 22 pays pour leurs enquêtes nationales sur les ménages.

1.2 Agriculture, forêts et pêches durables

7. Face à l'exigence croissante d'intégrer les principes d'une alimentation et d'une agriculture durables dans les stratégies de développement nationales, les initiatives de sensibilisation menées par la FAO ont pris une grande importance. Ces principes ont contribué de manière déterminante à la prise en compte des concepts clés du développement durable de l'agriculture dans les travaux techniques et les programmes de l'Organisation.
8. La FAO a apporté une importante contribution à l'élaboration de stratégies et de plans nationaux en faveur d'une production agricole durable. Cependant, s'agissant de mettre en œuvre des pratiques et des approches intersectorielles à une échelle et d'une manière propres à en garantir la longévité, les progrès accomplis sont restés limités. L'Organisation devrait veiller à mieux intégrer l'analyse des points d'équilibre possibles entre durabilité et productivité, dans ses initiatives.
9. La FAO devrait aussi intensifier ses efforts afin de promouvoir les principes d'une alimentation et d'une agriculture durables et d'en favoriser la mise en application en élaborant des directives précises portant sur les pratiques à adopter et illustrant les modèles et les approches à suivre. Les nouveaux cadres de programmation par pays offrent tous l'occasion de mettre en œuvre ces principes et les mesures correspondantes en vue d'obtenir des résultats au niveau des pays.
10. La FAO doit encourager une culture du résultat et favoriser la reproduction des pratiques agricoles viables en tirant les enseignements de l'expérience acquise. Des progrès ont été accomplis dans l'établissement de partenariats au service d'une agriculture, de forêts et de pêches durables, mais il faut redoubler d'efforts afin de mobiliser les ressources des partenaires, non seulement sur le plan financier, mais aussi et surtout en termes de compétences, de réseaux, de communication et d'investissements.

Encadré 2: Évaluation des Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts

L'évaluation des **Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts** a permis de constater qu'en menant en parallèle une action de sensibilisation et des activités de renforcement des capacités de grande qualité, la FAO avait pu donner aux acteurs concernés les moyens d'influencer le débat sur les politiques en matière de régimes fonciers. L'évaluation a aussi montré que la gouvernance des régimes fonciers pouvait être améliorée plus efficacement par des interventions visant à renforcer les cadres institutionnels et opérationnels et par un appui spécifique au niveau local, là où les régimes fonciers étaient mis en application.

Encadré 3: Enseignements à tirer de l'évaluation relative au Fonds pour l'environnement mondial

Une série d'activités de longue durée financées par le **Fonds pour l'environnement mondial** portent sur les polluants organiques persistants, des substances toxiques qui sont la cause d'un certain nombre de maladies, dont le cancer, et de troubles de la reproduction. Le rapport de synthèse des évaluations menées indiquait les enseignements qu'il fallait en tirer, s'agissant notamment de faire valoir l'efficacité d'une approche fondée sur la notion de durée de vie pour les contenants de pesticides, de mettre en place des mesures d'incitation en faveur des acteurs de la chaîne de valeur en vue d'une meilleure gestion des déchets et d'imposer des prélèvements sur les pesticides afin de financer leur élimination appropriée, ou encore d'adopter des approches régionales qui soient à la fois efficaces et économiques, comme le Fonds africain pour la réduction des risques liés aux pesticides.

1.3 Systèmes agricoles et alimentaires ouverts et efficaces

11. Il est possible de promouvoir l'adoption du concept de systèmes agricoles et alimentaires défini par la FAO, d'étendre la portée de cette notion et de tirer parti des synergies du Programme stratégique. Les thèmes liés aux systèmes agricoles et alimentaires ouverts et efficaces trouvaient de plus en plus souvent un écho dans les cadres de programmation par pays, en particulier quant à la priorité à donner au développement des chaînes de valeur, à la sécurité sanitaire des aliments et aux normes.
12. La FAO possède un avantage comparatif en ce qui concerne l'élaboration de normes, la fourniture de données et la promotion d'un environnement qui favorise le développement des chaînes de valeur. Cependant, s'agissant d'offrir un appui intégré fondé sur le concept de systèmes alimentaires, des lacunes en termes de capacités apparaissaient dans certains domaines, notamment l'aide à l'entrepreneuriat agricole et le soutien à l'investissement.
13. Le Centre d'investissement de la FAO a apporté une contribution importante aux résultats, surtout en Europe orientale. L'inclusion du soutien à l'investissement en tant que produit distinct en a souligné l'importance pour la réalisation des objectifs de l'Organisation. La liaison avec les institutions financières régionales et internationales n'était pas suffisante et les capacités et compétences nécessaires pour mobiliser des fonds à l'appui du commerce, des marchés et du développement des chaînes de valeur, en particulier dans les bureaux extérieurs, faisaient défaut.
14. S'agissant de l'assistance technique liée au commerce et des systèmes de contrôle de la sécurité sanitaire et de la qualité des aliments, la FAO œuvrait dans un contexte très encombré. Une grande partie de l'assistance bilatérale était associée à un accès préférentiel, ce qui limitait la marge de manœuvre de l'Organisation. Il était également difficile d'obtenir des ressources pour aider les pays qui n'appartenaient pas au groupe des pays les moins avancés, si bien que, le plus souvent, pour fournir son assistance en matière de normes alimentaires, la FAO était contrainte de recourir à de petits projets financés au titre du budget ordinaire.

1.4 Résilience des moyens d'existence face à des menaces ou en situation de crise

15. La FAO a joué un rôle clé dans le renforcement de la résilience face aux crises de la filière alimentaire, et cela de par son positionnement et son profil qui lui permettent d'être l'organisme chef de file pour une série de questions liées à la filière alimentaire, allant des cadres réglementaires et des normes aux systèmes d'alerte rapide et aux interventions d'urgence sur le terrain. Le partenariat entre la FAO et l'Organisation mondiale de la santé animale (OIE), en tant que co-organisatrices des réunions du Cadre mondial pour la maîtrise progressive des maladies animales transfrontières, était crucial³.
16. La FAO a obtenu de nombreux résultats positifs sur le plan de ses travaux normatifs et des activités relatives aux politiques et aux programmes, s'agissant d'améliorer la résilience de la filière alimentaire, mais elle n'a pas été en mesure de les regrouper en un seul cadre ou une seule approche, ce qui aurait permis d'exploiter les synergies entre les pays, les régions et les différents niveaux. Si l'Organisation s'efforçait d'agir dans ce sens à l'avenir, elle pourrait s'imposer davantage en tant qu'organisme capable d'accroître le niveau d'attention, d'intérêt et de financement dans ce domaine d'activité clé.
17. Les interventions d'urgence de la FAO et ses programmes de renforcement de la résilience dans des contextes fragiles étaient plus efficaces lorsqu'ils étaient mis en œuvre par l'intermédiaire d'institutions préexistantes et d'organisations communautaires, et que la conception des interventions tenait compte des stratégies d'adaptation mises en place par les populations. À plus long terme, les résultats étaient meilleurs lorsque les interventions étaient ouvertes à tous et s'attaquaient aux difficultés que rencontraient les populations, quelles que soient leurs vulnérabilités.
18. S'agissant du renforcement de l'interface entre aide humanitaire, développement et paix, une bonne pratique consistait à adopter une conception adaptative et fondée sur les risques pour les interventions relatives aux programmes de pays et aux projets. Cela permettait de donner à la FAO et à ses partenaires fournisseurs de ressources toute la souplesse dont ils avaient besoin pour choisir la meilleure intervention possible en situation de crise et préserver les acquis en termes de développement.

³ Voir l'évaluation FAO/OIE du Cadre mondial pour la maîtrise progressive des maladies animales transfrontières.

2. Examen des thèmes transversaux

2.1 Parité hommes-femmes

19. S'agissant de l'égalité des sexes, la contribution de la FAO se situait principalement sur le plan des politiques et des stratégies, niveau auquel les interlocuteurs régionaux et nationaux souhaitaient aborder ces questions, même si la plupart des interventions de l'Organisation dans ce domaine étaient menées au niveau local et visaient principalement à favoriser l'autonomisation économique des femmes. Dans certains pays, la FAO a rencontré des difficultés tenant à la faible priorité qui était donnée à la parité hommes-femmes sur les plans politique et financier, ainsi qu'à une mauvaise compréhension de ces questions.
20. De nombreux partenaires continuaient à considérer la FAO comme un organisme technique agricole. Cette vision restreinte limitait l'efficacité de son action pour ce qui est des questions sociales et normatives. L'Organisation devrait tirer parti de sa proximité avec les communautés rurales et des résultats obtenus en agriculture pour se positionner en tant qu'acteur clé pour les questions d'égalité des sexes dans les zones rurales, et mettre à profit ses compétences dans les secteurs agricole et rural pour établir des partenariats stratégiques de longue durée avec les principales parties prenantes s'occupant des questions de parité hommes-femmes.
21. La Politique sur l'égalité entre les sexes demeure pertinente au regard du mandat de la FAO et de ses objectifs stratégiques, mais elle devrait être mise à jour afin de tenir compte des évolutions externes, en particulier des ODD et des nouveaux domaines d'activité que sont le changement climatique, la migration, le renforcement de la résilience et la protection sociale. Elle devrait être accompagnée d'un plan d'action permettant d'en guider la mise en œuvre et de suivre les progrès accomplis.
22. La FAO a investi dans des mécanismes visant à institutionnaliser la prise en compte de la problématique hommes-femmes, tels que l'affectation de fonctionnaires spécialisés auprès des bureaux régionaux et le renforcement du réseau de points de contact pour les questions de parité. À l'avenir, l'Organisation doit renforcer la capacité des fonctionnaires techniques à intégrer ces considérations dans leurs activités.

2.2 Nutrition

23. L'augmentation des maladies non transmissibles a fait mieux comprendre que les stratégies de lutte contre la malnutrition ne devaient pas se limiter à des interventions tenant compte de la nutrition mais qu'il fallait faire évoluer les environnements alimentaires. La FAO a mené d'importantes activités dans le domaine de la gouvernance alimentaire: en Amérique latine, en corrélation avec les programmes d'alimentation scolaire, les systèmes alimentaires et la prévention de l'obésité; en Asie, par la promotion de la diversité des cultures et des paniers alimentaires; et en Afrique, aux fins du renforcement des capacités à intégrer l'enjeu nutritionnel dans les plans d'investissement nationaux en faveur de l'agriculture et de la sécurité alimentaire.

24. La FAO a joué un rôle de premier plan en organisant la deuxième Conférence internationale sur la nutrition en collaboration avec l'Organisation mondiale de la santé (OMS), en promouvant la Décennie d'action des Nations Unies pour la nutrition 2016-2025 et en contribuant à la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Par ailleurs, l'hébergement du Comité permanent du système des Nations Unies sur la nutrition, au Siège, a donné de bons résultats et apporté de nombreux avantages mutuels.
25. Les principales réalisations de la FAO en matière de nutrition tenaient davantage aux actions de plaidoyer et de sensibilisation menées à l'échelle mondiale qu'à la mise en œuvre effective d'approches éprouvées et de moyens sur le terrain. Dans les bureaux de pays, les capacités en matière de nutrition étaient souvent insuffisantes.

3. Instruments clés mis au service de l'exécution du programme

3.1 Cadres de programmation par pays

26. La FAO a réformé la programmation par pays en s'appuyant sur le processus d'apprentissage adaptatif, et de nouvelles directives et de nouveaux outils visant à guider l'élaboration de programmes complets et bien réfléchis ont été mis au point. L'évolution de la programmation par pays depuis 2014 est reconnue, mais les directives n'ont pas toujours permis d'obtenir les résultats attendus, en termes d'actions et de produits.
27. Le renforcement des partenariats avec les acteurs étatiques et les parties prenantes locales permettrait de s'assurer que les programmes reposent sur une analyse approfondie du contexte et des facteurs locaux. Aux fins de la mise en œuvre du programme, il convient de mettre en place un système plus efficace, visant à faciliter l'appui en temps utile de spécialistes techniques à d'autres niveaux de l'Organisation, en particulier aux niveaux régional et sous-régional.
28. Les cadres de programmation par pays n'ont pas été utilisés de manière efficace pour la gestion axée sur les résultats ni pour la mobilisation des ressources. La communication d'informations concernant la mise en œuvre du programme était assurée par l'intermédiaire du système mondial de suivi de la FAO lié aux objectifs stratégiques. De nombreux programmes de pays n'étaient pas assortis d'une chaîne de résultats permettant de rattacher les activités à des objectifs de développement supérieurs. Au niveau des pays, aucun système de gouvernance ne permettait de suivre la mise en œuvre du programme. Les besoins en termes de ressources qui étaient indiqués dans les documents de programme étaient plus ambitieux que réalistes, sans aucun mécanisme propre à hiérarchiser les activités en fonction des ressources effectivement mobilisées.

3.2 Mobilisation des ressources

29. En conclusion de nombreuses évaluations, il a été recommandé que la FAO passe d'une approche fondée sur la mobilisation des ressources ou le financement à un rôle élargi et plus stratégique de plaidoyer et de coordination, visant à assurer les apports de fonds nécessaires aux différents domaines d'activité relevant de son mandat.
30. Les mécanismes qui régissent la fonction de mobilisation des ressources ont été affinés, les équipes des programmes stratégiques et les unités techniques jouant un plus grand rôle dans la présentation des objectifs, leur promotion et leur communication auprès des partenaires fournisseurs de ressources. Les divisions techniques, qui entretiennent depuis longtemps des relations institutionnelles avec les principaux donateurs dans leurs domaines de compétence respectifs, contribuaient de manière importante à la mobilisation des ressources, dans la mesure où elles étaient considérées comme les dépositaires de connaissances spécialisées de la FAO et comme étant plus proches du terrain.
31. S'agissant d'assurer des apports de fonds extrabudgétaires prévisibles et non préaffectés, l'une des principales difficultés tenait à la préférence qui était accordée, sur le plan financier, à des projets définis avec précision plutôt qu'aux résultantes plus complexes, multisectorielles et interdépendantes du Cadre stratégique. Alors que la tendance à un financement bilatéral au niveau des pays s'accroissait, les capacités dévolues à la

mobilisation des ressources étaient souvent insuffisantes dans les bureaux de pays, situation aggravée par le passage de certains donateurs à un système d'appel d'offres concurrentiel, nécessitant un temps de préparation assez long. Cependant, en 2018, la FAO a pu mobiliser des contributions volontaires à l'appui du Cadre stratégique, pour un total de 978,4 millions d'USD, conformément à son objectif biennal⁴.

⁴ Pour en savoir plus, voir le document intitulé *Examen à mi-parcours – Rapport de synthèse 2018* (PC 126/2-FC 175/7).

Encadré 4: Évaluation du Fonds fiduciaire africain de solidarité

L'évaluation du **Fonds fiduciaire africain de solidarité** a permis de constater la pertinence et l'importance de ce mécanisme, qui jouait un rôle déterminant pour le financement des activités de la FAO dans ses domaines thématiques prioritaires, en particulier l'emploi des jeunes, la sécurité sanitaire des aliments et la résilience. Il contribuait également à renforcer les partenariats avec les acteurs clés du développement, notamment l'Union africaine et la Communauté de développement de l'Afrique australe.

3.3 Renforcement des capacités

32. La FAO continuait à être reconnue pour ses compétences en matière de renforcement des capacités, qui étaient déployées à de multiples niveaux et allaient du soutien dans les domaines techniques clés, tels que la surveillance des forêts et la réduction des risques liés aux pesticides, à l'élaboration de directives, de stratégies et de manuels de formation, en passant par le renforcement des capacités institutionnelles et la création d'environnements porteurs.
33. De nombreux exemples concrets attestaient les bons résultats obtenus par la FAO en matière de renforcement des capacités dans les zones rurales, en particulier l'approche des écoles pratiques d'agriculture. De nouvelles données d'évaluation ont montré que les activités des projets menés aux niveaux régional et local étaient bien planifiées et contribuaient au renforcement global des capacités réglementaires, institutionnelles et techniques. Le rôle de premier plan que joue l'Organisation dans le renforcement des capacités institutionnelles devrait en être affermi.
34. La FAO a bien progressé s'agissant d'élargir son action de renforcement des capacités institutionnelles à d'autres entités que ses interlocuteurs agricoles «traditionnels», notamment aux ministères chargés de l'environnement et des finances. Sachant que le Cadre stratégique comporte des objectifs de développement plus généraux, l'Organisation devrait continuer à étendre son rayon d'action dans ce domaine à d'autres ministères, notamment ceux de l'éducation, de la santé, de la migration et des droits des femmes, pour toutes les questions relevant de son mandat.

Encadré 5: Évaluation de la Stratégie mondiale pour l'amélioration des statistiques agricoles et rurales

La Stratégie mondiale est le plus vaste programme jamais mis en place pour améliorer les statistiques agricoles et rurales dans les pays en développement. Cette initiative a permis de mener à bien 45 travaux de recherche thématiques, de produire 119 documents et de dispenser une formation à 960 participants de 82 pays. L'équipe d'évaluation a recommandé de donner une nouvelle orientation stratégique au programme, en passant de la production de données à utiliser à l'étape suivante, notamment par les décideurs, et de statistiques purement agricoles, à des données portant sur l'interface entre l'agriculture et le développement rural.

3.4 Partenariats et alliances

35. La gamme des partenariats de la FAO s'est considérablement développée et diversifiée, grâce à une stratégie fondée sur les partenariats et à une collaboration croissante avec des acteurs non étatiques. Les partenaires exprimaient des avis favorables concernant la qualité des partenariats de la FAO dans les domaines essentiels. La coopération avec d'autres organismes des Nations Unies pourrait être améliorée. Le processus de réforme lancé par le Secrétaire général de l'ONU devrait apporter une contribution dans ce sens.
36. L'établissement de partenariats avec des entités du secteur privé⁵ autres que les petits exploitants ou les petites et moyennes entreprises, s'est avéré difficile. La FAO a collaboré activement avec la société civile, mais dans certains cas, la durée limitée des protocoles d'accord a pesé sur le bon fonctionnement des partenariats établis. Un certain nombre de facteurs, notamment un excès de prudence de la part des bureaux de pays, une influence limitée sur les principaux intervenants, un manque de clarté dans la définition des partenariats ainsi que l'absence de distinction entre des engagements transactionnels ponctuels et des initiatives plus structurées, ont fait perdre des occasions.
37. Les partenariats nationaux et locaux avaient une incidence importante dans la mesure où ils facilitaient l'innovation et le changement, contribuaient à renforcer les relations, les connaissances et la confiance et offraient une plateforme plus durable pour le développement à long terme. Dans certains cas, les partenariats avec les pouvoirs publics étaient surtout noués au niveau local, plutôt qu'à l'échelon national, si bien qu'il était difficile d'aborder les aspects relatifs aux politiques et aux environnements porteurs dans le cadre des projets.

⁵ Une évaluation de la stratégie de la FAO en matière de partenariats avec le secteur privé est en cours de réalisation et sera présentée au Comité du Programme à sa session de novembre 2019.

4. ÉVALUATION DES ACTIVITÉS DE LA FAO

4.1 Évaluations menées au cours de l'exercice 2017-2018

38. Pendant la période 2017-2018, le Bureau de l'évaluation de la FAO a publié 14 évaluations de programmes de pays (voir carte 1), 49 évaluations de projets⁶ (y compris les évaluations de programmes et de groupes de projets), trois évaluations thématiques se rapportant aux objectifs stratégiques 1, 2 et 4 et une synthèse des enseignements tirés de la mise en œuvre du Cadre de programmation par pays⁷. Le nombre total d'évaluations a légèrement augmenté par rapport à l'exercice précédent, en raison d'un plus grand nombre d'évaluations de projets et d'évaluations de programmes de pays (qui sont passées de 39 à 48 et de 11 à 14, respectivement).

Tableau 1: Nombre d'évaluations réalisées par région et par type d'évaluation (2017-2018)

Pays ou région	Évaluations au niveau des pays	Évaluations de projets ou de programmes	Évaluations thématiques	Total
Afrique	4	15		19
Asie et Pacifique	5	9		14
Amérique latine et Caraïbes	3	5		8
Proche-Orient et Afrique du Nord	2	5		7
Europe et Asie centrale		1		1
Monde		14	4	17
Total	14	48	4	66

Source: Bureau de l'évaluation

39. Au cours de l'exercice biennal, le Bureau a dépensé 7,5 millions d'USD pour la réalisation de ses évaluations, financées au titre du budget ordinaire ou par des sources extrabudgétaires, à savoir: 1 million d'USD pour quatre évaluations thématiques, 1,9 million d'USD pour 14 évaluations de programmes de pays et 4,6 millions d'USD pour 48 évaluations de projets⁸ (voir le coût par type d'évaluation au tableau 2). S'agissant des évaluations de projets, les coûts varient considérablement selon le type d'évaluation, la couverture géographique et le champ d'application.

⁶ Ce chiffre comprend les évaluations de projets et de programmes financés par des contributions volontaires (extrabudgétaires). Les chiffres indiqués ici ont été arrondis, alors que ceux qui figurent dans le tableau correspondent aux moyennes réelles.

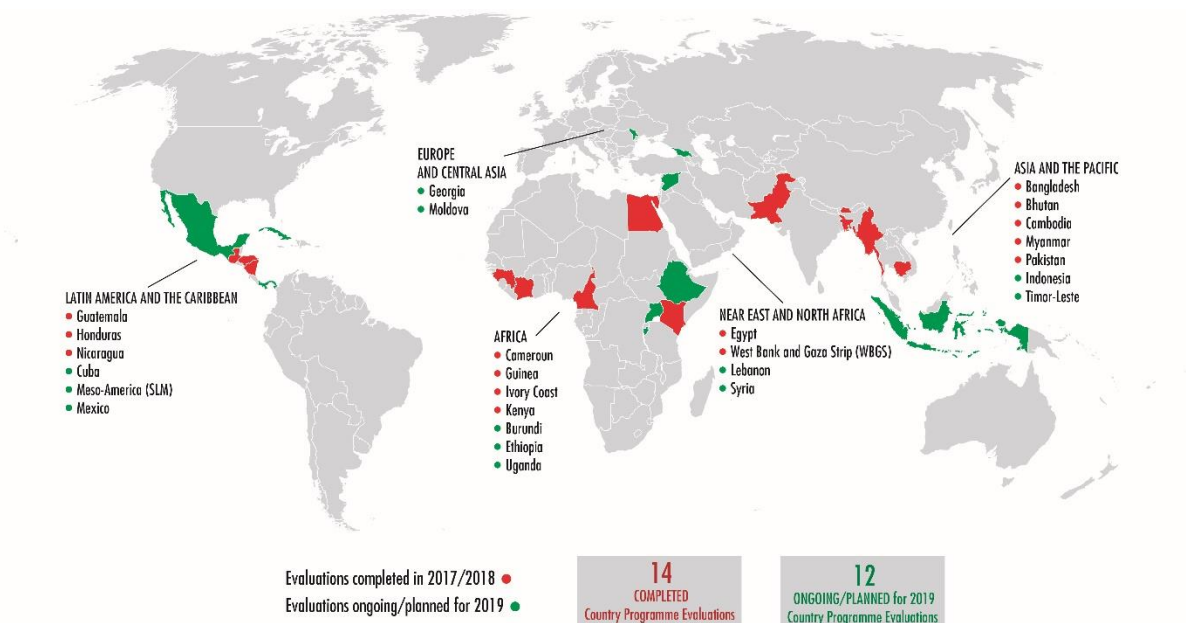
⁷ Toutes les évaluations sont publiques et peuvent être consultées à l'adresse www.fao.org/evaluation.

⁸ Le montant des dépenses encourues pour les évaluations de projets correspond aux fonds dépensés par le Bureau et ne tient pas compte des dépenses d'évaluation directement engagées par les projets respectifs.

Tableau 2: Coût moyen par type d'évaluation (2017-2018)

Type d'évaluation	Nombre d'évaluations	Coût moyen (USD)
Évaluations de programmes de pays	14	134 875
Évaluations de projets ou de programmes	48	95 107
Évaluations thématiques	4	263 050

Source : Bureau de l'évaluation

Carte 1: Évaluations de programmes de pays (2017-2018)**4.2 Programme de réforme du Bureau de l'évaluation et autres initiatives**

40. La Stratégie et le Plan d'action du Bureau de l'évaluation pour 2017-2019 ont été élaborés à la demande du Comité du Programme de la FAO et afin de donner suite aux recommandations issues de l'Évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de la FAO (2016). Huit mesures principales sont prévues, visant à assurer une responsabilisation renforcée et une meilleure prise en compte des questions de parité hommes-femmes lors des évaluations.
41. Les responsables du Bureau ont veillé à ce que les effectifs nécessaires à la mise en œuvre du plan de travail à évolution continue et à la réalisation d'autres objectifs soient en place. Une attention particulière a été accordée au recrutement de fonctionnaires et de consultants provenant d'horizons divers et dotés des compétences et des aptitudes techniques requises. Une formation spécialisée portant sur l'utilisation de divers outils et méthodologies d'évaluation – analyse de données quantitatives, télédétection et évaluations fondées sur une approche théorique –, a été dispensée à tous les fonctionnaires du Bureau.
42. En vue d'assurer la rigueur méthodologique et la qualité des évaluations effectuées, le Bureau a révisé les directives visant à guider les évaluations de programmes de pays et les évaluations de projets, a mis en place des systèmes de supervision et d'assurance qualité et a accéléré la prise en compte des considérations de parité hommes-femmes dans les évaluations.
43. Le Bureau a élaboré un cadre visant à harmoniser, améliorer et renforcer son approche en matière d'évaluation du renforcement des capacités. Cet outil est destiné en priorité aux praticiens de l'évaluation, mais il pourrait être adapté et utilisé par le personnel chargé de

la conception et de la mise en œuvre des projets ainsi que par les bureaux extérieurs pour l'examen et l'évaluation des projets.

44. Le Bureau de l'évaluation est resté un partenaire actif dans le cadre de groupes, d'activités et de produits d'évaluation conjoints et participatifs. Ses principaux partenaires sont les bureaux de l'évaluation des autres organismes ayant leur siège à Rome, le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), le Groupe directeur pour les évaluations humanitaires interinstitutions et ALNAP⁹ (un réseau mondial d'apprentissage pour l'action humanitaire). En collaboration avec les autres institutions basées à Rome, le Bureau a organisé la réunion générale annuelle du GNUE ainsi qu'un atelier du Groupe sur les pratiques d'évaluation, qui se sont tenus en 2018.
45. Le Bureau a participé à d'autres initiatives intéressantes: il a guidé la révision des normes et règles d'évaluation du GNUE; au Cameroun, conjointement avec les bureaux de l'évaluation du Fonds international de développement agricole (FIDA) et du Programme alimentaire mondial (PAM), il a mené une étude visant à déterminer les avantages comparatifs de chaque organisme ainsi que les possibilités de collaboration au regard des besoins du pays; et, en collaboration avec le bureau de l'évaluation du PAM, il a organisé un atelier et défini un plan d'action visant à promouvoir la réalisation d'évaluations communes.

4.3 EVAL-ForwARD

46. En 2018, en collaboration avec les autres organismes ayant leur siège à Rome, le Bureau de l'évaluation a mis en place un réseau de praticiens de l'évaluation dans les domaines de la sécurité alimentaire, de l'agriculture et du développement rural: EVAL-ForwARD. L'initiative visait à donner suite à la résolution A/RES/69/237 de l'Assemblée générale des Nations Unies, par laquelle les entités du système des Nations Unies pour le développement étaient invitées à appuyer les mesures prises pour renforcer les capacités des États Membres en matière d'évaluation.
47. L'initiative EVAL-ForwARD s'adresse, en particulier, à tous ceux qui s'occupent de l'évaluation au sein des ministères et des organismes. Elle vise à faciliter la mise en commun des connaissances sur des sujets clés relatifs aux pratiques et approches en matière d'évaluation, à donner accès à des informations et des ressources actualisées et à favoriser la création de réseaux au sein de la communauté. En février 2019, le réseau rassemblait plus de 270 évaluateurs, fonctionnaires publics, professionnels du développement et universitaires de 72 pays¹⁰.

⁹ Réseau d'apprentissage actif pour la transparence et la performance de l'action humanitaire (ANALP).

¹⁰ Pour en savoir plus, consulter le site www.evalforward.org.