



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

**F**

# COMITÉ DU PROGRAMME

**Cent trente-huitième session**

**Rome, 20-24 mai 2024**

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

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

M<sup>me</sup> Clemencia Cosentino  
Directrice du Bureau de  
l'évaluation Tél.: +39 06570  
3903

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

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

## RÉSUMÉ

- La présente évaluation examine le portefeuille de la FAO en matière d'assistance sous forme d'espèces et de bons et présente des enseignements en vue d'améliorer les programmes. Destinées à apporter un secours immédiat et à renforcer la résilience et les moyens d'existence, les modalités d'assistance sous forme d'espèces et de bons comprennent les transferts monétaires non assortis de conditions, les transferts monétaires assortis de conditions, les programmes de travail contre rémunération, les bons et les foires aux intrants. L'évaluation porte sur les aspects relatifs à la pertinence, aux partenariats et aux dispositifs de coordination, à l'efficacité et à l'efficience, à l'égalité des genres et à l'inclusion, et à l'environnement favorable à l'assistance sous forme d'espèces et de bons.
- L'évaluation repose sur un examen approfondi de documents internes et de publications externes, l'analyse de 50 projets de la FAO fondés sur une assistance sous forme d'espèces et de bons et de 170 évaluations de la FAO, des entretiens avec 69 parties prenantes clés, une enquête en ligne réalisée auprès de 85 bureaux de pays de l'Organisation, 8 études de cas nationales et 3 études de cas portant sur des organismes comparables des Nations Unies.

### **Constatations**

- L'assistance sous forme d'espèces et de bons est de plus en plus considérée par la FAO comme un ensemble d'outils de programmation adaptés et souples, notamment dans les programmes de protection sociale et en combinaison avec des interventions d'amélioration des moyens d'existence dans le secteur de l'agriculture, de l'élevage, de la foresterie et de la pêche. Il est possible d'associer différentes modalités d'assistance sous forme d'espèces et de bons, comme dans l'approche Cash+ (transferts monétaires non assortis de conditions et activités complémentaires), par exemple, qui permet de s'appuyer sur les compétences techniques de la FAO pour mettre ce type d'assistance au service du renforcement de la résilience et du nexus action humanitaire-développement-paix dans son ensemble. La FAO pourrait également utiliser l'assistance sous forme d'espèces et de bons uniquement pour répondre aux besoins essentiels, indépendamment des objectifs plus larges d'amélioration des moyens d'existence, mais n'est pas la mieux placée pour le faire. De manière générale, il manque à la FAO une vision et une stratégie internes définissant ce qui peut être accompli au moyen des différentes modalités d'assistance sous forme d'espèces et de bons, ainsi que les diverses voies par lesquelles ces modalités peuvent contribuer aux résultats attendus.
- La FAO a mis en place un ensemble de partenariats et de dispositifs de coordination dans le cadre de l'assistance sous forme d'espèces et de bons. Cette assistance est de plus en plus liée à la protection sociale au niveau national, ce qui offre à la FAO une base à partir de laquelle elle peut s'employer à renforcer les systèmes de protection sociale. La coordination entre la FAO et d'autres acteurs concernant l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons est efficace au niveau opérationnel, mais insuffisante dans le cadre des programmes conjoints. Une participation plus active aux forums mondiaux pourrait aider à accroître la visibilité et l'influence de la FAO.
- Quantité de données attestent que les transferts monétaires non assortis de conditions et les programmes de travail contre rémunération contribuent efficacement à répondre aux besoins alimentaires et autres besoins essentiels. L'efficacité des approches Cash+ est variable, et fortement tributaire de la pertinence, de la qualité, et du respect des délais définis s'agissant des intrants agricoles et des formations connexes. Les bons et les foires aux semences sont un moyen efficace d'encourager l'adoption de meilleures pratiques agricoles et de contribuer au développement des marchés; en revanche, le renforcement des moyens d'existence et les gains retirés des actifs créés dans le cadre des programmes de travail contre rémunération ne sont toujours pas convaincants. La durée, le montant et la fréquence des transferts d'espèces et de bons, ainsi que le respect des délais, sont des facteurs déterminants qui influent sur la capacité à produire des résultats au moyen de ces modalités. Des problèmes de ciblage (au stade de la

conception ou de l'exécution des projets) entravent les programmes fondés sur une assistance sous forme d'espèces et de bons. L'un des facteurs qui influent sur l'efficacité des projets fondés sur une assistance sous forme d'espèces et de bons est la mise à disposition d'un financement adéquat, prévisible et souple. Les évaluateurs ont également constaté que des cibles étaient définies en matière d'inclusion des femmes en tant que bénéficiaires de l'assistance sous forme d'espèces et de bons, quoique de manière inégale, et que l'autonomisation des femmes était rarement un objectif explicite.

- Dans les projets, les risques fiduciaires et économiques, ainsi que ceux relatifs à la sécurité et aux politiques, sont systématiquement pris en compte, mais les risques spécifiquement liés à l'assistance sous forme d'espèces et de bons ne sont pas analysés avec le même niveau de détail. Les risques relatifs à la protection ne sont pas évalués, atténués, ni suivis de manière adéquate. Une attention particulière est portée aux risques environnementaux, ce qui a conduit à adopter une attitude trop prudente concernant l'utilisation des transferts monétaires.
- Il faudra renforcer l'environnement porteur pour permettre à la FAO d'utiliser l'assistance sous forme d'espèces et de bons de manière optimale. Pour augmenter l'échelle et l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons, un appui supplémentaire (formations, directives, outils, partenariats) destiné à combler les lacunes dans les connaissances et les capacités des bureaux de pays sera nécessaire. La FAO devrait également fournir des directives plus claires sur le partage, le stockage et la destruction des données relatives aux bénéficiaires.

### Recommandations

- Sur la base de ces constatations, les évaluateurs ont formulé les quatre recommandations suivantes à l'attention de la FAO:
  1. **élaborer une vision et une stratégie.** La FAO a besoin d'une orientation à l'échelle de l'organisation qui favorisera une assistance sous forme d'espèces et de bons performante, et mise en place de manière efficiente et conformément à ses politiques;
  2. **renforcer les capacités et la préparation.** La FAO n'est pas en mesure de satisfaire la demande très importante en matière de renforcement des capacités et doit élaborer une approche pour définir des priorités stratégiques s'agissant de l'utilisation des ressources limitées allouées au renforcement des capacités et à l'appui technique;
  3. **investir dans la production de données factuelles.** Il convient de combler les lacunes majeures dans la base de données factuelles relatives à l'assistance sous forme d'espèces et de bons afin d'étayer les décisions en matière de stratégie et de mise en œuvre;
  4. **renforcer les partenariats.** Des partenariats efficaces sont une condition préalable essentielle pour utiliser l'assistance sous forme d'espèces et de bons à plus grande échelle, partager les connaissances et exploiter les capacités techniques. Les partenaires comprennent, entre autres, les pouvoirs publics, d'autres organismes et réseaux techniques, la société civile et les organisations du secteur privé.
- Le rapport complet est disponible sur le [site web du Bureau de l'évaluation](#).

### SUITE QUE LE COMITÉ DU PROGRAMME EST INVITÉ À DONNER

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

## I. Introduction

1. La présente évaluation est le premier examen complet du portefeuille de la FAO en matière d'assistance sous forme d'espèces et de bons. Elle vise à transmettre des enseignements pour les futurs programmes fondés sur ce type d'assistance. L'évaluation porte sur l'utilisation des modalités d'assistance sous forme d'espèces et de bons pour appuyer la réalisation des buts et objectifs de la FAO, notamment dans les domaines de l'action humanitaire, du développement et de la paix. Ces modalités comprennent<sup>1</sup>: les transferts monétaires non assortis de conditions, les transferts monétaires assortis de conditions, les programmes de travail contre rémunération, les bons et les foires aux intrants. Les subventions en espèces ou en nature ou les subventions aux fournisseurs octroyées à des personnes privées ou d'autres entités n'entrent pas dans le champ de la présente évaluation. Outre la FAO, les principales parties prenantes considérées comme entrant dans le cadre de l'évaluation comprennent les pouvoirs publics nationaux, les partenaires fournisseurs de ressources, les autres organismes d'aide humanitaire et de développement, les partenaires d'exécution et les milieux universitaires.

2. Les évaluateurs ont analysé les activités menées par la FAO entre 2018 et 2022 pour répondre à cinq questions:

- Dans quelle mesure l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons s'appuie-t-elle sur le mandat et les avantages relatifs de la FAO pour répondre aux besoins des bénéficiaires?
- La FAO veille-t-elle à établir des partenariats et des dispositifs de coordination appropriés dans le cadre de l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons?
- Comment et dans quelle mesure l'assistance sous forme d'espèces et de bons contribue-t-elle à l'efficacité et à l'efficience des interventions de la FAO et des approches fondées sur le nexus action humanitaire-développement-paix?
- L'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons est-elle envisagée sous l'angle de l'égalité des genres et de l'inclusion sociale, et d'autres risques sont-ils pris en compte?
- Dans quelle mesure la FAO met-elle en place un environnement porteur approprié pour encourager l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons à plus grande échelle?

3. À partir d'une théorie du changement indiquant de quelle manière l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons par la FAO est censée contribuer aux résultats de l'Organisation, les évaluateurs se sont appuyés sur:

- l'examen de documents de la FAO (sections 702 et 704 du Manuel de la FAO, rapports sur l'avancement et rapports finals de projets), d'évaluations de la FAO et de publications externes;
- l'analyse du portefeuille de projets de la FAO fondés sur une assistance sous forme d'espèces et de bons, à partir d'un échantillon aléatoire stratifié de 50 projets de ce type (sur les 250 approuvés entre 2017 et 2022);
- des entretiens et des discussions en petits groupes, avec 69 parties prenantes clés (spécialistes de l'assistance sous forme d'espèces et de bons issus de la FAO et d'autres entités);
- une enquête en ligne réalisée auprès de 85 bureaux de pays de la FAO pour recueillir des informations sur leur connaissance et leur utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons et sur les dispositifs de coordination établis dans ce cadre;
- huit études de cas nationales, avec des visites sur le terrain pour cinq d'entre elles (Afghanistan, Liban, Madagascar, Mozambique et Philippines), les trois autres ayant été réalisées à distance (République centrafricaine, Ukraine et Zambie);

---

<sup>1</sup> i) Section 702 du Manuel de la FAO sur les transferts monétaires (2019); ii) Politique de la FAO relative aux transferts monétaires (2012); iii) Guidelines for Public Works programmes: cash-, voucher- and food-for-work (2103).

- des études de cas sur l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons par l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR).

4. La FAO mène des activités fondées sur une assistance sous forme d'espèces et de bons depuis 2001. Entre 2001 et 2021, un montant total de 345 millions d'USD a été distribué aux bénéficiaires de ce type d'activités dans 61 pays. Ces activités sont menées dans toutes les régions, mais l'Afrique reçoit 85 pour cent des transferts opérés dans ce cadre.

5. La FAO considère que l'assistance sous forme d'espèces et de bons représente un secours immédiat et contribue à renforcer la résilience des moyens d'existence face aux chocs futurs (sécheresse ou faible production, par exemple), augmenter la production agricole, améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition, et réduire la pauvreté en milieu rural. La FAO utilise de manière croissante une approche nommée Cash+, qui associe aux transferts monétaires (destinés à satisfaire les besoins essentiels, immédiats) des intrants, actifs, activités agricoles ou des formations techniques (pour renforcer la résilience).

6. La politique de la FAO relative à l'utilisation de transferts monétaires a été publiée en 2012, et des directives opérationnelles sur les programmes de travaux publics, les foires aux intrants et les programmes de bons ont été élaborées en 2013. Plus récemment, la FAO a publié les sections 702 et 704 du Manuel sur les transferts monétaires (2019) et sur les bons (2022), respectivement, pour établir les cadres de responsabilité, les règles et les procédures régissant ces modalités. En tant que signataire du Grand Bargain (pacte relatif au financement de l'action humanitaire), la FAO s'engage à accroître l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons.

7. Les sections suivantes du rapport présentent les constatations des évaluateurs (section II) ainsi que leurs conclusions (section III) et leurs recommandations (section IV).

## II. Constatations

### **QE 1. Dans quelle mesure l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons s'appuie-t-elle sur le mandat et les avantages relatifs de la FAO pour répondre aux besoins des bénéficiaires?**

8. *Les distributions d'espèces et de bons sont de plus en plus largement considérées comme des outils extrêmement adaptés et souples, qui permettent d'atteindre les objectifs stratégiques de la FAO dans les contextes d'urgence comme de développement.* La souplesse offerte par les distributions d'espèces et, dans une moindre mesure, de bons permet de recourir à ces modalités pour répondre aux besoins humanitaires les plus élémentaires et augmenter la production agricole. Cette souplesse rend ce type d'assistance utile dans les contextes de crises prolongées et complexes, lorsque la FAO s'attache à passer de l'aide d'urgence à des activités de renforcement de la résilience et de développement.

9. *Bien qu'en augmentation, l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons par la FAO reste limitée sur le plan géographique et thématique.* Seule une minorité de bureaux de pays de la FAO ont une expérience de ce type d'assistance, et la plupart d'entre eux la considèrent toujours comme une intervention d'urgence. S'agissant des activités de développement, l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons est à la traîne dans les domaines de l'élevage, de la pêche, de la nutrition et de la foresterie (par rapport au secteur agricole). La possibilité d'appuyer l'adaptation au changement climatique et l'action anticipatoire au moyen de l'assistance sous forme d'espèces et de bons est à l'étude.

10. *La contribution des différentes modalités à la réalisation de divers objectifs n'est pas claire.* On ne dispose d'aucune indication de la manière dont les différentes modalités d'assistance sous forme d'espèces et de bons peuvent être utilisées pour contribuer à la réalisation des divers objectifs des programmes. Les analyses visant à comparer et sélectionner différentes modalités de transfert ne tiennent pas systématiquement compte des points de vue ou des préférences des bénéficiaires. Partant, les bureaux de pays ont souvent tendance à utiliser les modalités qui leur sont familières plutôt que d'envisager d'autres solutions. Les transferts monétaires sont utilisés en complément, plutôt qu'en remplacement, des fournitures d'intrants agricoles, en partant du principe qu'il est nécessaire que la FAO garde le contrôle de la qualité des intrants, et donc les procure directement.

11. *La FAO possède un réel avantage relatif lorsque l'assistance sous forme d'espèces et de bons recoupe le renforcement des moyens d'existence dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage, de la foresterie et de la pêche.* La FAO se démarque des autres organismes des Nations Unies par ses connaissances techniques relatives aux secteurs productifs, aux besoins et aux difficultés des petits producteurs et des systèmes agroalimentaires, et par ses liens avec les autres institutions et services compétents.

12. *La FAO est également particulièrement bien placée pour relier l'assistance sous forme d'espèces et de bons aux systèmes de protection sociale.* Les activités de la FAO consistent notamment à améliorer l'inclusion des producteurs ruraux dans les filets de sécurité existants; à renforcer les liens entre l'assistance sous forme d'espèces et de bons et l'amélioration des moyens d'existence; à atteindre les groupes ruraux cibles exclus en situation d'urgence; et à consolider les systèmes nationaux de protection sociale réactive face aux chocs et les dispositifs d'action anticipatoire.

13. *La FAO ne possède pas d'atout particulier s'agissant des transferts monétaires non assortis de conditions destinés à répondre aux besoins essentiels, indépendamment des objectifs plus larges d'amélioration des moyens d'existence.* La distribution d'espèces non assorties de conditions destinées à satisfaire un ensemble de besoins humanitaires, par opposition à celles visant à favoriser le redressement, à renforcer la résilience ou à améliorer les moyens d'existence, est une modalité qui est utilisée de plus en plus souvent par la FAO. Cela étant, d'autres organismes sont souvent mieux à même de répondre à ces besoins.

**QE 2. La FAO veille-t-elle à établir des partenariats et des dispositifs de coordination appropriés dans le cadre de l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons?**

14. *La FAO acquiert de l'expérience en matière de liaison de l'assistance sous forme d'espèces et de bons à la protection sociale.* La FAO étudie la possibilité d'utiliser les listes nationales de bénéficiaires pour le ciblage, l'harmonisation des montants des transferts et l'orientation de bénéficiaires entre la FAO et les systèmes de protection sociale des pouvoirs publics. L'expérience acquise en matière d'assistance sous forme d'espèces et de bons a donné à la FAO une base à partir de laquelle renforcer les systèmes de protection sociale, notamment au moyen d'une participation plus large à l'élaboration des politiques, de la conception de programmes et de systèmes administratifs. On ne dispose que de peu d'éléments sur les résultats des efforts déployés pour renforcer les systèmes, du fait de lacunes dans le suivi et l'évaluation assurés par la FAO et de difficultés méthodologiques rencontrées pour mesurer les initiatives de renforcement des capacités.

15. *La coordination avec les autres acteurs est en général axée sur la conception des programmes, par exemple pour la mise en place des transferts (critères de ciblage, et montant et fréquence des transferts) et la correction d'erreurs (suppression des enregistrements en double).* Les équipes de pays de la FAO participent largement aux groupes de travail sur l'assistance monétaire. Une collaboration plus active et une détermination à soulever ou défendre des questions concernant la FAO pourraient aider à accroître la visibilité et l'influence de l'Organisation. Bien que la plupart des activités (de la FAO et d'autres organisations) visent à répondre aux besoins essentiels des populations les plus vulnérables, l'accent particulier mis par la FAO sur le rétablissement et la résilience des moyens d'existence peut entraîner des problèmes de coordination. De fait, la FAO exige souvent des bénéficiaires d'une assistance sous forme d'espèces et de bons qu'ils aient une activité agricole quelconque, et les divers objectifs peuvent déboucher sur des montants de transfert sensiblement différents.

16. *Les activités menées avec d'autres organismes – stratégies ou programmation conjointes, par exemple – sont limitées.* Différents obstacles freinent la coordination et la collaboration. La concurrence entre les organismes est un problème particulier en ce qui concerne les programmes d'assistance sous forme d'espèces, car l'aide monétaire peut être utilisée pour satisfaire des besoins qui dépassent les mandats respectifs de ces organismes. La coordination et, en particulier, la collaboration demandent également beaucoup de temps et d'efforts, notamment lorsqu'elles nécessitent d'apporter des changements à des réglementations et des systèmes opérationnels existants. Le partage de données est un très bon exemple: il nécessite d'élaborer des accords bilatéraux et de mettre en place des moyens sécurisés pour communiquer les informations conformément aux politiques existantes (ce qui n'est pas encore le cas).

17. *La participation à des cadres mondiaux de coordination de l'assistance monétaire offre à la FAO un moyen particulièrement intéressant d'influer sur les débats à l'échelle internationale.* La collaboration de la FAO au Conseil de coopération interinstitutions pour la protection sociale est un exemple de participation constructive à un forum mondial traitant de l'assistance sous forme d'espèces et de bons. Cette participation a été considérée à la fois comme active et efficace, mais n'a pas encore permis de soulever les problèmes touchant spécifiquement les producteurs ruraux. Le Global Cash Advisory Group (groupe consultatif mondial sur l'assistance monétaire), créé en 2023, joue un rôle important en influant sur la direction stratégique, les activités de plaidoyer et les capacités techniques en matière d'assistance sous forme d'espèces et de bons à l'échelle mondiale. Bien qu'il s'agisse d'un cadre de collaboration important pour la FAO, celle-ci ne fait actuellement pas partie des membres du groupe restreint et il n'est pas certain qu'elle puisse consacrer suffisamment de ressources organisationnelles pour apporter une contribution utile. Enfin, le Système commun d'assistance pécuniaire des Nations Unies est une autre initiative mondiale importante qui vise à renforcer les appels d'offres conjoints pour les services financiers, l'interopérabilité des données et la programmation harmonisée. Les résultats obtenus jusqu'ici n'ont pas été à la hauteur des attentes et ont nécessité beaucoup d'efforts de la part des organismes signataires. La FAO garde son statut d'organisation participante non signataire, et a accès à tous les avantages de la collaboration sans être membre du forum; il semble peu intéressant pour la FAO d'accroître son engagement pour l'instant.

**QE 3. Comment et dans quelle mesure l'assistance sous forme d'espèces et de bons contribue-t-elle à l'efficacité et à l'efficience des interventions de la FAO et des approches fondées sur le nexus action humanitaire-développement-paix?**

18. Les modalités d'assistance sous forme d'espèces et de bons sont mises en œuvre dans le cadre de différentes solutions en vue de contribuer aux objectifs de haut niveau de la FAO.

19. *Quantité de données attestent que les transferts monétaires non assortis de conditions et les programmes de travail contre rémunération contribuent efficacement à répondre aux besoins alimentaires et autres besoins essentiels.* Nous avons constaté que, même lorsqu'il ne s'agissait pas de l'objectif principal, une part plus ou moins importante des transferts monétaires était utilisée pour investir dans les moyens d'existence, notamment pour acheter des intrants agricoles.

20. *On observe un vif intérêt en ce qui concerne l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons pour appuyer l'action anticipatoire,* notamment en tant que moyen de protéger les avoirs de subsistance lors d'une catastrophe. En pratique, l'action anticipatoire est encore en phase d'expérimentation, et a eu tendance à se transformer en intervention rapide face à une crise réelle, plutôt qu'à permettre une action précoce.

21. *L'efficacité des approches Cash+ est variable, et fortement tributaire de la pertinence, de la qualité, et du respect des délais définis s'agissant des intrants agricoles et des formations connexes.* Peu de données attestent l'efficacité des distributions d'intrants seuls par rapport aux intrants accompagnés de transferts monétaires. On ne dispose pas non plus d'éléments qui indiquent clairement que les transferts monétaires offrent une «protection» contre la vente, la consommation ou la destruction des actifs agricoles. Le manque de synchronisation entre les transferts monétaires et la fourniture des intrants a souvent limité les effets de synergie.

22. *Il est intéressant d'étudier la possibilité d'utiliser une modalité Cash+ – associant des transferts monétaires et des bons – en remplacement de distributions d'espèces et d'intrants agricoles.* Associés à des transferts d'espèces, les bons sont une forme d'assistance qui (à la différence de l'aide en nature) permet aux bénéficiaires de choisir les intrants qui correspondent le mieux à leurs besoins. Il faudra également des recherches supplémentaires pour étudier les avantages comparés de l'utilisation de transferts d'espèces en remplacement des transferts en nature immédiatement après une situation d'urgence, lorsqu'il est important d'agir au bon moment.

23. *Les bons et les foires aux intrants sont des moyens efficaces d'encourager l'utilisation de meilleures pratiques agricoles et d'appuyer le développement des marchés.* Les facteurs de réussite importants comprennent l'existence d'un réseau de commerce de détail auquel s'associer, des consultations sur les préférences des bénéficiaires et un contrôle strict durant la mise en œuvre. Au Lesotho et en Zambie, les pouvoirs publics utilisent désormais des bons électroniques pour distribuer des intrants agricoles aux petits exploitants, en s'appuyant sur l'expérience acquise dans le cadre des projets pilotes de la FAO fondés sur des bons.

24. *Les programmes de travail contre rémunération sont utilisés par la FAO pour créer ou remettre en état des actifs communautaires, mais on ne dispose en général que de peu d'éléments concrets attestant la durabilité des améliorations des moyens d'existence et des gains de productivité agricole qui en découlent.* Le mauvais entretien des actifs communautaires semble généralisé. Les paiements dans le cadre des programmes de travail contre rémunération servent la plupart du temps à satisfaire des besoins de consommation, et seuls des éléments limités et ponctuels indiquent que les salaires sont investis dans les moyens de subsistance.

25. *La durée, le montant et la fréquence des transferts d'espèces et de bons, ainsi que le respect des délais, sont des facteurs déterminants qui influent sur l'efficacité de ces modalités.* On ne dispose pas d'éléments probants indiquant clairement les montant, durée et fréquence les plus efficaces pour atteindre différents objectifs, au-delà du panier de dépenses minimum pour répondre aux besoins d'urgence. Le montant et la durée des transferts étaient souvent insuffisants pour atteindre les objectifs de renforcement des moyens d'existence, du fait des budgets limités et de l'ampleur des besoins.

26. *La longueur des procédures de passation de marché retarde la fourniture de l'assistance sous forme d'espèces et de bons.* En théorie, la fourniture d'une assistance sous forme d'espèces et de bons est plus simple et plus rapide que dans le cas d'intrants en nature. Cependant, elle est souvent considérablement retardée du fait de la longueur des procédures de passation de marché avec les prestataires de services financiers. Ces délais se sont améliorés au fil du temps, une fois les accords en place.

27. *Les insuffisances dans la conception et le ciblage durant la mise en œuvre limitent l'efficacité des programmes fondés sur une assistance sous forme d'espèces et de bons, mais l'ampleur du problème a rarement été quantifiée.* Un grand nombre des problèmes rencontrés (délais des passations de marché, par exemple) ne concernait pas seulement l'assistance sous forme d'espèces et de bons. Par ailleurs, le ciblage de l'assistance sous forme d'espèces et de bons axée sur le développement s'est révélé particulièrement difficile du fait de l'absence de directives sur la manière de concilier l'objectif de venir en aide aux plus vulnérables et celui de travailler avec ceux dont le potentiel productif est le plus important.

28. *L'un des facteurs qui influent sur l'efficacité des projets fondés sur une assistance sous forme d'espèces et de bons est la mise à disposition d'un financement adéquat, prévisible et souple.* Le financement de l'assistance sous forme d'espèces et de bons était souvent assuré à court terme, conformément à des objectifs humanitaires (plutôt qu'à des objectifs de renforcement de la résilience). La présence d'une bonne infrastructure numérique renforçait l'efficacité, l'efficacité, la sécurité, la portée et l'interopérabilité de l'assistance sous forme d'espèces et de bons, ainsi que l'obligation de rendre compte.



29. *Des études prometteuses de la FAO sur l'association d'interventions dans le domaine de la protection sociale et dans le secteur agricole n'ont pas été suffisamment mises à profit.* Des études de la FAO dans plusieurs pays ont mis en évidence les effets bénéfiques importants de l'assistance sociale apportée par les pouvoirs publics sur les activités génératrices de revenus, notamment la production agricole. Elles ont montré une amélioration du rapport coût-efficacité en cas de chevauchement du ciblage des transferts monétaires à vocation sociale et de celui des programmes de subvention aux intrants. Ces études ont été décisives, mais sont maintenant dépassées.

**QE 4. L'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons est-elle envisagée sous l'angle de l'égalité des genres et de l'inclusion sociale, et d'autres risques sont-ils pris en compte?**

30. *Les questions liées au genre ne sont pas intégrées efficacement dans les projets de la FAO fondés sur une assistance sous forme d'espèces et de bons.* Une minorité de projets ciblaient spécifiquement les femmes. On trouvait de bons exemples de mesures visant à adapter la conception aux besoins des femmes, mais cela n'était pas fait systématiquement. Les obstacles à la participation des femmes aux programmes d'assistance sous forme d'espèces et de bons ou les risques liés à celle-ci comprenaient les difficultés à accéder aux activités des programmes (normes sexistes, charge de travail, coût des déplacements) et l'exposition à des risques relatifs à la protection.

31. *Le peu de données probantes dont on dispose semble indiquer que la FAO ne parvient pas à bien prendre en compte et résoudre les questions d'inclusion des autres groupes vulnérables et marginalisés dans ses programmes d'assistance sous forme d'espèces et de bons, notamment les personnes handicapées et les jeunes.* Une inclusion plus large est moins fréquemment envisagée que ne l'est le ciblage des femmes.

32. *Les directives et outils existants en matière d'inclusion sont génériques; la FAO n'a pas élaboré d'orientations sur les questions d'inclusion s'agissant de l'assistance sous forme d'espèces et de bons, ni sur les bonnes pratiques en la matière.* Les capacités des systèmes de données restent insuffisantes pour recueillir des données suffisamment ventilées et les analyser, et les dispositifs de suivi et de remontée de l'information ne permettent pas de repérer les risques en matière d'égalité des genres et d'inclusion.

33. *La FAO s'efforce d'utiliser l'assistance sous forme d'espèces et de bons pour renforcer le rôle productif des femmes et des groupes marginalisés dans les systèmes agroalimentaires.* Cela étant, on ne dispose d'aucun exemple concret de projets dans lesquels l'autonomisation des femmes faisait partie des objectifs. L'un des obstacles est le manque de capacités et d'expertise en matière d'équité entre les sexes et d'inclusion sociale au niveau des pays, notamment dans le cadre des projets fondés sur une assistance sous forme d'espèces et de bons.

34. *La FAO tient systématiquement compte des risques dans la conception de ses projets ou programmes, notamment des risques fiduciaires et économiques, ainsi que de ceux liés à la sécurité et aux politiques.* Les analyses étaient généralement bien abouties, et proposaient des mesures d'atténuation appropriées. Cependant, l'assistance sous forme d'espèces et de bons est souvent une composante de projets ou programmes plus larges et d'analyses des risques; ces dernières ne lui prêtent généralement pas une attention particulière et, lorsqu'elles le font, ont tendance à moins détailler les risques la concernant. Les sections 702 et 704 du Manuel de la FAO invitent à analyser systématiquement les risques dans le cadre de la conception d'une assistance sous forme d'espèces et de bons, et notamment à prendre en compte de manière plus cohérente et concrète le risque fiduciaire.

35. *Les risques relatifs à la protection ne sont ni évalués ni atténués de manière systématique et efficace.* Les directives et la boîte à outils de la FAO relatives à la responsabilité envers les populations touchées (2022) peuvent être une aide une fois qu'elles sont intégrées au niveau des pays, mais elles ne traitent pas spécifiquement des risques relatifs à la protection dans le cadre d'une assistance sous forme d'espèces et de bons, ni des moyens de les atténuer.

36. *Une attention particulière est portée aux risques environnementaux dans la programmation de la FAO, y compris en matière d'assistance sous forme d'espèces et de bons.* L'analyse des risques environnementaux dans le cadre des achats d'intrants agricoles (semences, engrais, pesticides, aliments

pour animaux) a favorisé les achats directs, la crainte étant que les bénéficiaires se tournent vers des intrants de «faible qualité», qui entraînent des risques pour l'environnement. Elle n'a pas été étayée par une analyse de la probabilité de ce risque, des incidences potentielles, ni des mesures d'atténuation des risques.

37. *Les risques en matière de protection et de partage des données sont de plus en plus reconnus.* De ce fait, d'autres organisations ont mis en place des mesures strictes de protection concernant les données (données pouvant être recueillies, stockées et détruites, et par quels moyens), le partage de données et l'information des bénéficiaires au sujet de leurs droits. En comparaison, on note à la FAO une absence de directives concernant la mise en œuvre de sa politique relative à la protection des données en ce qui concerne le partage, le stockage et la destruction des données relatives aux bénéficiaires.

**QE 5. Dans quelle mesure la FAO met-elle en place un environnement porteur approprié pour encourager l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons à plus grande échelle?**

38. *L'absence de stratégie à l'échelle de l'organisation a débouché sur un développement aléatoire de l'assistance sous forme d'espèces et de bons selon les régions et les secteurs.* Les mouvements de personnel, qui contribuent à diffuser les nouvelles idées, constituent l'un des facteurs importants qui influent sur l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons. Les exigences des donateurs et la pression exercée par les pairs en sont un autre.

39. *Les nouvelles sections 702 et 704 du Manuel de la FAO contribuent à clarifier les règles et procédures administratives aux fins d'amélioration de l'efficacité, mais elles sont considérées comme rigides et axées sur la responsabilité ascendante et la gestion des risques.* Ces procédures et règles n'ont pas été conçues comme un outil ou un mécanisme d'amélioration de la qualité des programmes, et les directives techniques d'accompagnement (nécessaires) sont insuffisantes.

40. *Le siège de la FAO a apporté un appui technique très apprécié aux bureaux de pays pour la conception et la mise en œuvre de transferts dans le cadre de l'assistance sous forme d'espèces et de bons.* L'équipe du Bureau des urgences et de la résilience (OER) chargée des transferts monétaires, la Division d'appui aux projets (PSS) et la Division de la transformation rurale et de l'égalité des genres (ESP) ont fourni un appui technique très apprécié aux bureaux de pays qui ont choisi de recourir à une assistance sous forme d'espèces et de bons. Cet appui technique du siège est axé sur les programmes de protection sociale et les programmes d'urgence, et prête relativement peu d'attention aux autres secteurs du développement. Les capacités disponibles au siège sont également sollicitées à l'excès, et les bureaux de pays ont eu beaucoup recours à d'autres sources d'appui, notamment les systèmes de coordination interinstitutions et d'autres partenaires au sein des Nations Unies et des organisations non gouvernementales (ONG).

41. *Le passage aux transferts numériques dans le cadre de l'assistance sous forme d'espèces et de bons a amélioré le respect des délais, renforcé l'efficacité et diminué la charge de travail du personnel,* notamment en ce qui concerne les procédures d'enregistrement, de suppression des dossiers en double et de rapprochement. L'Application pour l'identification, la distribution et l'autonomisation (IDEA) est une innovation qui a été couronnée de succès: elle a apporté une solution de gestion des données qui favorise l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons à plus grande échelle et facilite le suivi. Cependant, de nombreux bureaux de pays de la FAO restent très dépendants des feuilles Excel et des dossiers sur papier.

42. *Peu de données probantes sont produites à partir des interventions fondées sur une assistance sous forme d'espèces et de bons aux fins de l'apprentissage et de l'amélioration.* Peu d'informations sont réunies sur l'impact des transferts ou le montant, la durée ou la fréquence les plus adaptés pour atteindre les objectifs en matière de renforcement des moyens d'existence et de la résilience. La gestion des connaissances est également insuffisante, en l'absence de structures ou systèmes institutionnels permettant la centralisation des enseignements, ce qui débouche sur une perte de mémoire institutionnelle. Cette situation n'est pas propre à l'assistance sous forme d'espèces et de bons, et OER a créé au siège une unité MEAL (suivi, évaluation, reddition de comptes et apprentissage) chargée d'améliorer le suivi et la centralisation des éléments probants.

43. *Si l'on veut augmenter l'utilisation et l'échelle de l'assistance sous forme d'espèces et de bons, il faudra apporter un appui supplémentaire pour combler les lacunes dans les connaissances et les capacités dans les bureaux de pays, sous la forme de nouvelles formations, de partenariats stratégiques, de directives et d'outils.* Le manque de capacités et d'expertise des bureaux de pays est apparu comme un obstacle majeur à une utilisation plus large de l'assistance sous forme d'espèces et de bons, laquelle nécessitera de renforcer les compétences du personnel des bureaux, de recruter des spécialistes de ce type de transferts et de détacher temporairement du personnel expérimenté. Il faudra aussi former le personnel dans des domaines connexes tels que l'égalité des genres, l'analyse des options d'intervention, le financement et les achats, tout en veillant à ce que les cadres supérieurs acquièrent les connaissances relatives à l'assistance sous forme d'espèces et de bons. Des partenariats stratégiques avec des acteurs possédant une expérience opérationnelle peuvent compléter les capacités en interne. À la FAO, la politique actuelle (2012) et les directives techniques existantes sur l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons (2013) sont datées, et le personnel sur le terrain s'y réfère rarement. Il manque en particulier un appui pour l'utilisation des bons.

44. *Il manque à la FAO une vision organisationnelle claire et actualisée de l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons.* Les déclarations de politique générale d'organisations comparables confirment l'engagement organisationnel, aux plus hauts niveaux, à utiliser l'assistance sous forme d'espèces et de bons et à inciter au changement, en définissant des cibles précises pour l'accroissement de l'utilisation de ce type d'assistance. Les stratégies connexes sont dotées des ressources humaines et financières nécessaires pour leur mise en œuvre à l'échelle du nexus action humanitaire-développement-paix et dans un éventail de secteurs. Les organisations comparables ont également beaucoup investi dans le renforcement des capacités sur le terrain et la préparation pour favoriser une utilisation efficace de l'assistance sous forme d'espèces et de bons, mais en ciblant stratégiquement un petit nombre de pays hautement prioritaires.

### III. Conclusions

45. *Les modalités d'assistance sous forme d'espèces et de bons offrent à la FAO la possibilité de s'acquitter de sa mission.* Dans les contextes qui s'y prêtent, l'assistance sous forme d'espèces et de bons est un moyen efficace et efficient d'intervenir à l'échelle du nexus action humanitaire-développement-paix. Cependant, les paramètres pris en compte par la FAO durant la conception – notamment la fréquence, la durée et le montant des transferts – restent de manière générale conformes aux objectifs liés aux situations d'urgence, plutôt qu'à ceux touchant au renforcement de la résilience ou au développement.

46. *La FAO dispose d'une niche pour appuyer les gouvernements et encourager l'utilisation des modalités d'assistance sous forme d'espèces et de bons dans les politiques et programmes nationaux, tout en renforçant les liens entre protection sociale et développement rural.* La FAO, grâce à ses relations et partenariats bien établis avec les ministères, est particulièrement bien placée pour travailler au niveau des systèmes. Dans ce paysage très dense, cependant, il convient d'adopter un positionnement stratégique plus clair et de renforcer les capacités internes.

47. *La FAO a un rôle important à jouer en renforçant sa direction à l'échelle des systèmes ainsi que l'apprentissage sur les questions de genre, les moyens d'existence ruraux et l'assistance sous forme d'espèces et de bons.* Il persiste des lacunes critiques dans les connaissances relatives à l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons pour renforcer la résilience et les moyens d'existence. La difficulté tient notamment au fait qu'il faut montrer l'impact que l'on peut obtenir en associant ou en substituant des modalités de transfert (espèces, distributions en nature, bons) tout en définissant les fréquence et montant de transferts qui répondront le mieux aux objectifs. La voix de la FAO est respectée dans les cercles où les politiques sont élaborées, mais l'organisation ne joue qu'un rôle restreint, par manque d'éléments probants et de représentation.

48. *La FAO doit encore faire une utilisation systématique et optimale de l'assistance sous forme d'espèces et de bons à l'échelle de l'organisation, or l'adhésion de la haute direction à l'utilisation de ces modalités est limitée.* En l'absence de vision, de stratégie et de plan d'exécution pour augmenter

l'échelle à laquelle l'assistance sous forme d'espèces et de bons est utilisée, les décisions en matière de conception et de mise en œuvre sont prises en fonction de préférences personnelles, le choix des modalités dépendant ainsi souvent d'hypothèses et d'expériences passées, ce qui débouche sur la répétition de pratiques établies.

49. *Malgré des efforts pour améliorer les procédures d'achat de l'organisation, des retards continuent de compromettre les transferts d'espèces et de bons, ainsi que la fourniture d'intrants dans le cadre des approches Cash+.* Il conviendra de considérer et de mettre en œuvre plus systématiquement des approches innovantes, et de rééquilibrer l'appétence pour le risque de la direction.

50. *L'investissement dans la préparation des bureaux de pays en prévision de l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons est insuffisant.* Il faut investir en continu dans la constitution et le maintien de capacités opérationnelles à l'échelle de l'organisation et intégrer l'assistance sous forme d'espèces et de bons dans les outils, systèmes et procédures, et former le personnel. Jusqu'ici, la FAO s'est principalement contentée de répondre aux besoins au fur et à mesure; il lui manque une approche stratégique.

51. *Les ressources humaines affectées par la FAO à l'appui à la conception et à la mise en œuvre des programmes fondés sur une assistance sous forme d'espèces et de bons sont sollicitées à l'excès, ce qui a des conséquences sur la qualité de ces programmes.* Le manque de capacités est aggravé par l'augmentation rapide de l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons dans les petits bureaux de pays de la FAO. Il conviendra donc de passer d'une approche axée sur la demande à une priorisation stratégique pour tenir l'engagement de la direction d'accroître l'utilisation de l'assistance sous forme d'espèces et de bons.

52. *Le passage au numérique est indispensable pour utiliser l'assistance sous forme d'espèces et de bons de manière efficiente, ce que la FAO a déjà amorcé avec l'application IDEA.* Les demandes d'utilisation du système IDEA sont en hausse, mais la connaissance au niveau des pays de l'existence de cet outil – et de la nécessité d'appliquer les directives relatives à la protection des données et au respect de la vie privée – reste inégale.

#### IV. Recommandations

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

53. Mesures à prendre:

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

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

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

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

54. Mesures à prendre:

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

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

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

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

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

55. Mesures à prendre:

**3.1** – Élaborer un programme d'apprentissage:

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

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

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

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

56. Mesures à prendre:

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

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

### ÉQUIPE DE L'ÉVALUATION ET ASSURANCE DE LA QUALITÉ

- La présente évaluation a été réalisée sous la houlette du Bureau de l'évaluation par une équipe composée de collaborateurs internes et de spécialistes externes. L'équipe était composée de M. Olivier Cossée (fonctionnaire principal [évaluation]), de M<sup>me</sup> Renate Roels et M<sup>me</sup> Anne-Clémence Owen (spécialistes de l'évaluation) et de M. Rami Assaf (analyste). Les membres de l'équipe ont travaillé en étroite collaboration avec deux experts internationaux: M. Nick Maunder (évaluateur d'équipe principal) et M<sup>me</sup> Gabrielle Smith (experte de la protection sociale et des transferts monétaires). Cinq consultants nationaux ont collaboré aux études de cas par pays: M. Rito Mabunda (Mozambique), M<sup>me</sup> Karma Haidar (Liban), M<sup>me</sup> Ginna Rakotoarimanana (Madagascar), M. Khal Mohammad Ahmadzai (Afghanistan) et M. Dante Dalabajan (Philippines).
- Cette évaluation a bénéficié d'activités d'assurance qualité rigoureuses:
  - À la fin de chaque mission dans un pays, une réunion de bilan avec le personnel du bureau de pays a permis à l'équipe de valider les observations préliminaires.
  - Des consultations menées auprès d'un groupe de référence interne de représentants des différentes unités de la FAO participant à des opérations fondées sur une assistance sous forme d'espèces et de bons ont encouragé les parties prenantes à participer et à transmettre des commentaires et suggestions. Ce groupe de référence se composait de représentants d'OER (notamment de l'équipe chargée des transferts monétaires), de PSS, de la Division de la production végétale et de la protection des plantes (NSP) (notamment des experts des semences pour les bons), de l'équipe d'ESP chargée de la protection sociale (qui a fourni des éléments techniques sur la protection sociale et les systèmes de protection sociale réactive face aux chocs), et des spécialistes de l'assistance sous forme d'espèces et de bons ayant collaboré aux cinq études de cas nationales. Ce groupe a communiqué des commentaires sur les premières versions des travaux et a participé aux ateliers d'évaluation.
  - L'examen de l'assurance de la qualité des principaux documents à produire, effectué par OED, a permis de garantir la rigueur méthodologique de la conception et la qualité de l'analyse et du rapport. En interne, l'examen a été réalisé par de hauts responsables d'OED, notamment M. Olivier Cossée et M<sup>me</sup> Clemencia Cosentino.
- L'équipe d'évaluation remercie vivement les réviseurs pour leurs observations et leurs contributions, en particulier les collègues d'OER, d'ESP, de PSS et de NSP, et les collègues des bureaux de pays de la FAO.