



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

CONFÉRENCE RÉGIONALE DE LA FAO POUR L'AFRIQUE

Trente-deuxième session

Malabo (Guinée équatoriale), 11-14 avril 2022

Synthèse des évaluations menées dans la région Afrique entre 2019 et 2021¹

Résumé

Le présent rapport contient une synthèse des évaluations des activités menées par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) dans la région Afrique réalisées par le Bureau de l'évaluation (OED) entre 2019 et 2021. La contribution de la FAO aux résultats obtenus y est exposée, de même que les lacunes observées et les nouveaux enjeux ainsi que les enseignements à retenir. La synthèse est structurée autour des thèmes suivants: production durable et développement des chaînes de valeur, sécurité alimentaire et nutrition, changement climatique et ressources naturelles, résilience face à des menaces ou en situation de crise, et égalité des genres et autonomisation des femmes. La contribution de la FAO aux résultats obtenus a été analysée à l'aide des domaines prioritaires du Programmes du Cadre stratégique 2022-2031.

Si beaucoup d'exemples positifs de la contribution de la FAO aux résultats dans la région Afrique sont ressortis de la synthèse, il est difficile pour la région d'assurer la pérennité desdits résultats en raison de plusieurs facteurs, au nombre desquels figurent le manque de capacités des partenaires gouvernementaux et les faiblesses constatées dans la conception des projets de la FAO. La nécessité de donner des orientations sur les «accélérateurs» des résultats, la prise en compte des jeunes comme priorité essentielle et les nouveaux moyens de collaborer avec la société civile et le secteur privé sont quelques exemples des lacunes observées et des nouveaux enjeux. Parmi les enseignements à retenir, citons l'importance de bien concevoir les projets, de doter les bureaux décentralisés des capacités nécessaires, de bien gérer les connaissances et de nouer des partenariats stratégiques et inclusifs pour obtenir des résultats.

Suite que la Conférence régionale est invitée à donner

La Conférence régionale souhaitera peut-être:

- i. prendre note du contenu du rapport;
- ii. encourager le Bureau régional de la FAO pour l'Afrique à s'efforcer de trouver des moyens de remédier aux contraintes et aux lacunes mises en évidence dans le rapport.

¹ Synthèse des évaluations des contributions de la FAO dans la région Afrique entre 2020 et 2021. Rapport complet: <https://www.fao.org/evaluation/fr/>.

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

Pour toute question concernant le contenu du présent document, prière de s'adresser au:

Bureau de l'évaluation

OED-Director@fao.org

Introduction

1. Le Bureau de l'évaluation (OED) a effectué une synthèse des évaluations des projets et programmes menés par la FAO dans la région Afrique. L'objectif de cette synthèse est de contribuer à l'apprentissage et à l'amélioration de l'Organisation, de dégager des enseignements susceptibles d'étayer les débats sur le positionnement stratégique de la FAO et sa contribution aux résultats dans la région Afrique, et de formuler des orientations pour élaborer de nouveaux plans de travail à l'échelle régionale.
2. Il s'agit de la deuxième synthèse des évaluations; la première a été menée en 2019-2020. La présente synthèse porte sur les évaluations menées entre 2020 et 2021 ainsi que sur les évaluations de 2019 qui n'apparaissaient pas dans la première synthèse régionale. Elle vise à répondre aux questions sur les résultats obtenus grâce à l'appui de la FAO, les nouveaux enjeux et les lacunes qui méritent une attention particulière, ainsi que les enseignements pouvant étayer l'élaboration de programmes à l'avenir.
3. Un échantillon de 42 rapports d'évaluation (évaluations de projets, évaluations thématiques et évaluations de programmes nationaux) a été analysé au titre des thèmes suivants:
 - production durable et développement des chaînes de valeur;
 - sécurité alimentaire et nutrition;
 - changement climatique et ressources naturelles;
 - résilience face à des menaces ou en situation de crise;
 - égalité des genres et autonomisation des femmes.
4. Les auteurs de la synthèse ont utilisé le logiciel Nvivo pour analyser les rapports. Les résultats des analyses ont également été reliés aux différents domaines prioritaires du Programme du Cadre stratégique 2022-2031.

Contribution aux résultats

5. Les auteurs de la synthèse ont trouvé plusieurs exemples de la contribution de la FAO à la **production durable**: elle a aidé les pays à améliorer leur production grâce à l'innovation et aux technologies et à renforcer les capacités nationales en matière d'utilisation durable et de gestion des ressources naturelles. La FAO a contribué à renforcer les capacités des petits producteurs ainsi que les capacités des gouvernements à réformer les politiques et prendre des décisions fondées sur des données factuelles au sujet des investissements. Cependant, dans certains cas, les résultats positifs n'ont pas été transposés à plus grande échelle en raison, notamment, d'un manque de ressources financières.
6. S'agissant de la **sécurité alimentaire et de la nutrition**, la FAO a sensibilisé les pays de la région au droit à une nourriture adéquate. Les activités de la FAO ont contribué à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques et programmes agricoles et alimentaires intégrant la nutrition ainsi qu'un soutien direct aux pays les plus vulnérables visant à améliorer leurs stratégies relatives à la nutrition. Les auteurs de la synthèse n'ont trouvé qu'une seule évaluation portant sur la contribution de la FAO à la réduction des pertes et du gaspillage alimentaires.
7. La FAO a renforcé les capacités **d'adaptation aux effets des changements climatiques** des ministères, des organisations de la société civile et des agropasteurs. Elle a également aidé à améliorer les connaissances des gouvernements et des collectivités locales en matière de biodiversité, notamment sur les écosystèmes. La synthèse a mis en évidence des exemples de contribution de la FAO à l'amélioration de la gestion et de l'élimination des polluants organiques persistants et des pesticides périmés. Cependant, les résultats des travaux de gestion de l'environnement et des ressources naturelles de la FAO ont rarement été transposés à plus grande échelle. Il est ressorti des évaluations que le manque de financements était un obstacle à la transposition à plus grande échelle et à la durabilité des résultats.

8. La FAO a contribué dans une large mesure au **renforcement de la résilience face aux menaces et aux crises** dans la région Afrique. Elle a aidé à améliorer la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise, a contribué à la paix et à la prévention des conflits et a renforcé la résilience. La FAO a également sensibilisé à la gestion des futurs risques sanitaires, et a renforcé les capacités nationales de lutte contre les zoonoses et la résistance aux antimicrobiens et fourni un appui aux politiques dans ce domaine. L'intégration du renforcement de la résilience dans les interventions d'urgence de la FAO et la prise en compte des conflits dans l'élaboration de ses programmes présentent encore des lacunes. La FAO n'a pas encore été en mesure de transposer à plus grande échelle les initiatives «Une seule santé» visant à gérer efficacement les risques sanitaires dans les pays d'endémie ou à garantir la durabilité de ses interventions.
9. Les auteurs de la synthèse ont trouvé plusieurs exemples de **prise en compte des considérations relatives à l'égalité femmes-hommes** lors de la conception des projets et des programmes. Il est possible de renforcer les travaux de la FAO en matière d'égalité femmes-hommes et d'autonomisation des femmes dans la région, notamment la lutte contre les obstacles structurels et culturels à l'égalité femmes-hommes et l'établissement de rapports sur les résultats.

Facteurs de réussite et contraintes

10. Les principaux facteurs de réussite sont notamment la qualité des partenariats de la FAO avec les gouvernements, le rôle de premier plan de l'Organisation et ses compétences techniques lorsqu'il s'agit de coordonner plusieurs parties prenantes à l'échelle internationale, sa collaboration avec d'autres entités du système des Nations Unies et son approche en matière de renforcement des capacités. Les principales contraintes sont les mêmes que celles qui ont été constatées dans la synthèse régionale de 2019-2020, soit les ressources financières limitées des gouvernements, les lacunes lors de la conception des projets, et les faibles capacités en ressources humaines.

Lacunes et nouveaux enjeux

11. La synthèse a mis en évidence plusieurs lacunes et nouveaux enjeux.
12. Les «accélérateurs» du Cadre stratégique 2022-2031 de la FAO, à savoir l'innovation, la technologie, les données et les compléments, apparaissent dans les programmes de la FAO à des degrés divers et sont interdépendants. Toutefois, ces programmes doivent être plus visibles et délibérés à l'avenir pour transformer en profondeur les systèmes agroalimentaires de la région Afrique. Il faut également fournir des indications plus détaillées sur la manière dont ces quatre «accélérateurs» fonctionnent concrètement.
13. Les projets et programmes de la FAO n'accordent pas assez d'importance à la question des jeunes, qui est considérée comme un thème transversal dans le Cadre stratégique 2022-2031: le secteur de la jeunesse doit être traité comme l'une des priorités les plus importantes dans le contexte africain.
14. Le dialogue et les partenariats avec la société civile sont plus souvent transactionnels que stratégiques. Le secteur privé n'apparaissait pas parmi les partenaires dans la plupart des projets et des programmes évalués. Il faut rendre les partenariats de la FAO avec les organisations de la société civile plus stratégiques, et conclure des partenariats avec le secteur privé en prenant pleinement en compte la Stratégie relative à la mobilisation du secteur privé dont la FAO s'est dotée récemment.
15. Le suivi et l'évaluation sont insuffisants à l'échelle des pays et dans la région. De plus, l'attention accordée à la gestion des connaissances est insuffisante.
16. Les résultats de plusieurs des projets et des programmes examinés dans la synthèse ne sont pas assez pérennes. Au vu du manque de fonds publics dans la plupart des pays africains, la FAO devra trouver d'autres manières de garantir la durabilité et la transposition à plus grande échelle des initiatives.

Conclusions

17. **Conclusion 1.** La FAO a contribué aux résultats des 14 domaines prioritaires du Programme (DPP) figurant dans les objectifs stratégiques de la synthèse régionale. Ces résultats sont variés, que ce soit à l'échelle régionale, nationale ou infranationale, et profitent aux parties prenantes des gouvernements et des collectivités locales, aux petits producteurs et aux organisations de la société civile. L'aide au renforcement des capacités d'élaboration des politiques, de réforme des politiques et de planification des gouvernements représente la contribution la plus importante de la FAO. La FAO a ainsi donné les moyens aux gouvernements, grâce à la recherche, de produire des données factuelles et des outils d'analyse et de planification, et de partager ses connaissances et ses compétences techniques dans de nombreux domaines relevant du mandat de l'Organisation.
18. Bien que les auteurs de la synthèse aient trouvé de nombreux résultats positifs, l'un des thèmes récurrents est le manque de pérennité des interventions, dans la mesure où les activités se poursuivent rarement une fois le projet et le financement terminés. Le manque de financements a souvent été avancé pour expliquer cette situation. Cependant, le problème de la pérennité est également représentatif des modalités d'exécution habituelles de la FAO, qui préfère mettre en œuvre des projets plutôt qu'adopter une approche plus programmatique. Le manque de pérennité trahit également les faiblesses de la conception des projets, qui n'ont pas été correctement planifiés pour l'avenir «après la FAO». Un autre problème tient au fait que, dans la plupart des cas, les résultats positifs tels que la promotion de l'innovation et des technologies ne sont pas transposés à plus grande échelle, car on n'accorde pas assez d'attention à la manière d'élargir les interventions lors de leur conception. Le manque de stratégies adaptées dans ce domaine est particulièrement problématique dans le cas des zoonoses et de la résistance aux antimicrobiens, qui risquent de nuire aux effets d'autres interventions de la FAO.
19. **Conclusion 2.** La contribution de la FAO aux résultats dans la région a été possible grâce à son positionnement stratégique en tant que partenaire de confiance des gouvernements de la région et à ses compétences techniques, qui lui ont permis d'aider les ministères concernés. L'Organisation a profité de son statut d'organisation technique chef de file du système des Nations Unies dans le domaine de l'alimentation et de l'agriculture pour organiser des plateformes multipartites et des dialogues sur les politiques. Les approches participatives que la FAO a adoptées pour le renforcement des capacités sont importantes, car elles renforcent l'adhésion des gouvernements et des parties prenantes et permettent de veiller à ce que les interventions soient adaptées à la situation et aux besoins locaux et nationaux. Cependant, certaines contraintes nuisent à la contribution de la FAO aux résultats. Non seulement de nombreux gouvernements du continent se heurtent à des difficultés financières et à un manque de ressources humaines, mais les experts techniques régionaux sont surchargés et ne peuvent répondre aux besoins des bureaux de pays de la FAO en matière de compétences techniques. D'après les évaluations, les retards administratifs posent également des difficultés.
20. **Conclusion 3.** La synthèse régionale a mis en évidence les lacunes et les nouveaux enjeux qui pourraient être pris en compte pour améliorer les résultats de la FAO dans la région. Les auteurs ont essayé d'utiliser les «accélérateurs» du Cadre stratégique 2022-2031 de la FAO pour comprendre comment ils contribuaient aux résultats. Il convient de fournir des indications sur la manière dont ces «accélérateurs» fonctionnent concrètement. La question des jeunes doit être étudiée en priorité, et les jeunes doivent être traités comme des parties prenantes à part entière. Les partenariats avec les acteurs non étatiques sont insuffisants, et le travail de suivi et d'évaluation ainsi que la gestion des connaissances au niveau national présentent des lacunes, ce qui limite l'apprentissage au sein de l'Organisation.

Enseignements à retenir

21. **Enseignement 1. La conception de projet doit impérativement être adaptée et mettre l'accent sur la pérennité, et il est indispensable que la FAO mette en place des stratégies de sortie et de transposition à plus grande échelle. Les projets doivent s'appuyer sur les programmes à moyen et à plus long terme et s'imbriquer dans ces programmes pour obtenir de meilleurs résultats.** Les évaluations examinées dans la synthèse ont mis en évidence des failles dans la conception des projets qui avaient déjà été signalées dans la synthèse précédente. Les caractéristiques d'une bonne conception de projet sont, entre autres: i) la participation des partenaires à l'étape de la conception, ii) l'adaptation à la situation locale ou nationale et aux besoins des bénéficiaires, iii) une théorie du changement avec des hypothèses et des risques explicites, iv) des mécanismes de coordination identifiés à l'étape de la conception, v) des indicateurs et des mécanismes appropriés pour le suivi des progrès, vi) des objectifs et des échéances réalistes, et vii) un budget suffisant pour mettre en œuvre toutes les activités prévues. Les projets doivent également disposer d'une stratégie de sortie explicite et d'indications sur la manière de faire durer les résultats. Le cas échéant, il convient d'élaborer un plan portant sur les moyens de transposer l'intervention à plus grande échelle et les acteurs qui s'en chargeront. Un portefeuille de projets indépendants bien conçus qui ne seraient pas clairement liés à un programme a moins de chances d'avoir des effets et d'être pérenne que des projets faisant partie d'un programme conçu de manière adéquate.
22. **Enseignement 2. Les bureaux de pays de la FAO jouent un rôle de premier plan et doivent disposer des moyens nécessaires pour le remplir.** Les évaluations examinées soulignaient l'importance des compétences techniques et du rôle de chef de file de la FAO à l'échelle des pays pour obtenir des résultats. Ils sont essentiels pour que la FAO puisse avoir une influence positive sur les programmes d'action et les activités de sensibilisation relatifs aux questions normatives. Les compétences techniques et le rôle de chef de file de la FAO sont également essentiels pour que l'Organisation puisse contribuer aux débats du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable portant sur l'alimentation et l'agriculture, et les diriger. Les bureaux de pays doivent pouvoir accéder facilement aux compétences techniques lorsqu'ils en ont besoin et être capables de concevoir et de mettre en œuvre des systèmes solides de suivi et d'évaluation. Ils doivent également pouvoir gérer les connaissances efficacement. La transition vers le Cadre stratégique 2022-2031 de la FAO peut inciter les bureaux de pays à élaborer et à mettre en œuvre des projets et programmes mieux intégrés et potentiellement plus complexes. Compte tenu de la pandémie de covid-19, il faudrait prendre en compte les risques potentiels lors de la conception de projet.
23. **Enseignement 3. La production de connaissances par les projets de la FAO est importante pour les activités de plaidoyer, la mobilisation des ressources et l'apprentissage interne de la FAO. Il s'agit également d'un bien collectif qui devrait être systématisé et largement diffusé.** Les projets ayant donné des résultats positifs prenaient en compte la gestion et le partage de connaissances avec les parties prenantes. Cependant, la gestion des connaissances ne faisait pas partie intégrante de beaucoup de projets. Or, il est rare qu'on y ait recours lorsqu'elle n'est pas planifiée ou prévue dans le budget du projet. La FAO a de nombreuses bonnes raisons de recenser et de systématiser les connaissances et les enseignements tirés des projets, et de les utiliser dans le cadre de ses activités de plaidoyer en vue de généraliser les interventions et les approches. Ces connaissances peuvent également servir à convaincre les gouvernements de transposer les initiatives et l'innovation à plus grande échelle et de donner accès aux financements publics à cette fin. Une bonne gestion des connaissances permet également de fournir des éléments factuels à l'appui des activités de mobilisation des ressources de la FAO. Une gestion des connaissances efficace peut améliorer la qualité du portefeuille de la FAO dans la région. Il s'agit également d'un élément essentiel de l'apprentissage au sein de l'Organisation, dans la mesure où elle contribue au renforcement des capacités des organisations de la société civile, des organisations de producteurs et d'agriculteurs, des associations d'éleveurs et des agriculteurs individuels.

24. **Enseignement 4. La coordination est efficace lorsqu'elle est intégrée à la conception de projet et adaptée à la situation.** Les auteurs des évaluations figurant dans la synthèse ont établi que la coordination était essentielle à la réussite des interventions. Les mécanismes de coordination ont été recensés dans la phase de conception de tous les projets; ils n'ont pas été mis en place a posteriori. Il est important de noter que ces mécanismes étaient adaptés au contexte du projet. Les projets qui ont été considérés comme efficaces dans le domaine de la coordination ont eu recours à des ressources qui y étaient spécialement consacrées. La coordination entre le Siège de la FAO, ses bureaux régionaux et sous-régionaux et ses bureaux de pays peut être améliorée.
25. **Enseignement 5. Les partenariats stratégiques et inclusifs sont essentiels pour obtenir des résultats.** Les évaluations examinées dans le cadre de cette synthèse confirment la solidité des partenariats de la FAO avec les ministères concernés. Cela est une bonne chose, mais les partenariats de la FAO doivent inclure davantage les autres parties prenantes, en particulier les autres ministères, la société civile et le secteur privé. On ne construit pas de partenariats inclusifs en menant des activités ponctuelles, mais plutôt en adoptant une stratégie fondée sur une connaissance approfondie des partenaires potentiels au sein des gouvernements, du secteur privé et de la société civile, et des autres partenaires de développement. Il faut définir clairement les avantages mutuels des partenariats pour la FAO et les partenaires potentiels. La mise en place et le maintien de partenariats stratégiques et inclusifs ne sont pas des activités complémentaires et ne relèvent pas uniquement de la responsabilité de spécialistes des partenariats, mais doivent être considérés comme faisant partie intégrante des fonctions du personnel de la FAO.