



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 et unième session**

**Victoria Falls (Zimbabwe), 23-27 mars 2020**

**Synthèse régionale des évaluations réalisées entre 2014 et 2019 – Afrique**

## Résumé

Ce rapport est une synthèse des évaluations réalisées par le Bureau de l'évaluation de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) entre 2014 et 2019 et portant sur les activités de la FAO dans la région Afrique. Il fournit des informations sur la contribution de l'Organisation aux résultats et recense les lacunes, les questions nouvelles et les enseignements à retenir. Il s'articule autour de trois thèmes: la sécurité alimentaire et la nutrition (élimination de la faim), le renforcement de la résilience face à des menaces ou en situation de crise et la gestion durable des ressources naturelles.

La FAO a apporté une contribution importante dans la région. Son appui a permis de renforcer les politiques, les plans et les stratégies en faveur de l'agriculture, de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Il a également contribué à intégrer l'adaptation au changement climatique dans les politiques et les pratiques et à renforcer les capacités relatives aux systèmes d'alerte rapide. La FAO a apporté son concours au renforcement de la gouvernance et des capacités institutionnelles au service de la gestion durable des ressources naturelles, ainsi qu'à de modestes améliorations des moyens d'existence des populations. Les moyens d'existence des populations ont été quelque peu améliorés.

Les relations de la FAO avec les institutions régionales et sous-régionales, l'expertise technique et le rôle de chef de file de l'Organisation dans les domaines relevant de son mandat, et l'accès à des mécanismes de financement mondiaux et régionaux sont essentiels à l'obtention de résultats. Plusieurs difficultés ont été constatées, notamment l'insuffisance des capacités des bureaux de pays de la FAO, les contraintes financières et les arrangements de gouvernance au sein des institutions publiques, des défauts dans la conception des projets, ainsi que les conditions locales et des événements indépendants de la volonté de l'Organisation.

Parmi les lacunes et les questions nouvelles qui ont été recensées, citons la nécessité de prêter attention à la sécurité alimentaire et à la nutrition en milieu urbain, l'amélioration de la durabilité des projets et de la possibilité de les transposer à plus grande échelle, la collaboration avec les autorités locales, la priorité accordée à l'emploi des jeunes, la conclusion de partenariats avec le secteur privé au niveau des pays, la programmation et l'exécution conjointes avec d'autres

*Le présent document peut être imprimé à la demande, conformément à une initiative de la FAO qui vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Il peut être consulté, ainsi que d'autres documents, à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org).*

organismes des Nations Unies au niveau des pays, l'amélioration de l'intégration des questions de parité entre les sexes, et le renforcement des capacités des bureaux de pays et des homologues gouvernementaux en matière de suivi et d'évaluation.

Ce rapport présente dans les grandes lignes les enseignements ci-après:

- L'expertise technique et le rôle de chef de file de la FAO sont essentiels au maintien de sa pertinence stratégique dans la région Afrique.
- L'organisation est à même de réaliser au mieux ses objectifs par l'intermédiaire de partenariats efficaces.
- Le renforcement de la résilience est un processus de longue haleine qui doit traiter des questions multiples et interdépendantes. Les projets à court terme ne permettent pas aux initiatives de renforcement des capacités d'avoir un impact durable.
- Rien ne peut compenser la mauvaise conception d'un projet.
- La contribution de la FAO à l'égalité des sexes nécessite un engagement démontré de la part du personnel de haut niveau dans la région, la détermination des États Membres à promouvoir cette égalité et des fonctionnaires de l'Organisation capables d'utiliser les outils d'analyse sexospécifique que la FAO a mis à leur disposition.
- Les interventions techniques sont nécessaires mais ne suffisent pas à prendre en compte l'ampleur ni la complexité des enjeux liés à la sécurité alimentaire et à la nutrition en Afrique. Le travail de plaidoyer de la FAO sur diverses questions, dont le programme normatif, est aussi important que les contributions techniques de l'Organisation.

#### **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 prendre des mesures pour éliminer les difficultés et les lacunes mises en évidence dans le rapport.

*Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:*  
Secrétariat de la Conférence régionale de la FAO pour l'Afrique

ARC-Secretariat@fao.org

## I. Introduction

### Informations générales

1. Le Bureau de l'évaluation réalise des évaluations qui permettent à la FAO de rendre compte aux États Membres, en leur fournissant un examen des travaux de l'Organisation au regard des objectifs qu'elle s'est fixés, ainsi que des résultats organisationnels. En outre, ces évaluations contribuent à l'apprentissage au sein de la FAO et donnent une base objective sur laquelle asseoir les décisions concernant les améliorations à apporter aux programmes et aux projets de l'Organisation. Le Comité du Programme, à sa cent vingt-cinquième session, a invité expressément le Bureau de l'évaluation à présenter à la Conférence régionale de la FAO, en 2020, une synthèse des enseignements tirés et des évolutions constatées au niveau régional dans le cadre des évaluations réalisées par le Bureau de l'évaluation. Ce rapport synthétise les évaluations portant sur les activités de la FAO dans la région Afrique. La Conférence régionale de la FAO pour l'Afrique en est le principal destinataire.

### Portée et objectifs

2. La synthèse régionale englobe toutes les catégories d'évaluations que le Bureau de l'évaluation a gérées et menées à bien entre 2014 et 2019. Les évaluations sur lesquelles elle s'appuie sont des évaluations de programmes de pays et de projets mis en œuvre en Afrique, ainsi que des évaluations thématiques contenant des informations qui intéressent la région.
3. L'objectif de la synthèse était de recenser les enseignements et les problématiques mis en évidence lors des évaluations et d'étayer ainsi les débats sur la contribution de la FAO aux résultats obtenus dans la région Afrique. Améliorer l'utilité et l'utilisation des évaluations réalisées par le Bureau de l'évaluation était un objectif secondaire. La synthèse devait répondre aux questions suivantes:
  - a. Quels sont les principaux résultats, au titre des priorités régionales et/ou dans les domaines thématiques, qui ont été obtenus grâce à l'appui prêté par la FAO à la région et aux pays de la région?
  - b. Quelles problématiques et lacunes ayant été mises au jour par les évaluations nécessitent une attention particulière et/ou un examen de la part de la Conférence régionale de la FAO?
  - c. Quels enseignements tirés des évaluations peuvent étayer la programmation et/ou l'action futures de la FAO dans la région?

### Méthode

4. L'équipe chargée de la synthèse a défini trois grands thèmes pour répondre aux questions d'évaluation. La détermination et le choix des thèmes ont consisté notamment à examiner les rapports des sessions de la Conférence régionale et les documents relatifs aux initiatives régionales pour l'Afrique et à passer en revue rapidement les rapports concernant les évaluations réalisées par le Bureau de l'évaluation entre 2014 et 2019. Au total, 35 rapports d'évaluation ont été examinés en vue de définir les principaux thèmes de la synthèse. Chacun d'eux a été étudié de façon à établir s'il tenait suffisamment compte des questions ou des priorités mises en évidence dans les documents de la Conférence régionale pour permettre de répondre aux questions clés. La sélection finale des thèmes s'est fondée sur l'existence d'au moins cinq rapports d'évaluation intéressant le thème proposé. Une note conceptuelle a été adressée au Bureau régional afin de recueillir ses observations.
5. Les thèmes suivants ont été choisis pour la synthèse:
  - i. Sécurité alimentaire et nutrition (élimination de la faim)
  - ii. Résilience face à des menaces ou en situation de crise
  - iii. Gestion durable des ressources naturelles (y compris la biodiversité)
6. La synthèse s'est appuyée sur un échantillon final de 28 rapports, dont six évaluations de programmes de pays, 15 évaluations de projets et sept évaluations thématiques réalisées entre 2014 et 2019. L'échantillon d'évaluations retenu était basé sur la pertinence de celles-ci du point de vue des thèmes sélectionnés et ne traduisait pas un jugement de valeur quant à la qualité des évaluations. L'approche adoptée consistait à englober toutes les évaluations pertinentes. L'annexe contient la

liste des rapports d'évaluation examinés. Chaque rapport a été étudié en détail et les informations utiles pour répondre aux questions essentielles ont été relevées. Des mots clés et des phrases ont été utilisés aux fins de l'analyse et de la recherche de thèmes et de problématiques. Un document présentant les constatations préliminaires a été élaboré et une analyse plus approfondie a été effectuée de façon à les corroborer.

### Limites

7. La synthèse se voulait rigoureuse mais, comme toute évaluation, elle présente des limites:
  - a. La synthèse régionale n'est en aucun cas une représentation exhaustive des activités menées ni des résultats obtenus par la FAO dans la région Afrique, étant donné qu'elle se fonde sur un échantillon de rapports d'évaluation. En outre, la qualité des rapports était extrêmement variable.
  - b. Les données se limitaient à l'échantillon des rapports d'évaluation. Des contraintes de temps ont éliminé toute possibilité de compléter les informations par des entretiens.
  - c. Plusieurs évaluations portaient sur des programmes qui avaient été élaborés avant 2014 et il est probable que des éléments nouveaux aient rendu obsolètes les constatations et les recommandations contenues dans ces documents. Faute de temps, l'équipe chargée de la synthèse régionale n'a pas pu obtenir de renseignements sur la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations ni sur les améliorations apportées aux projets et aux programmes concernés.
  - d. Les trois thèmes choisis se composant de plusieurs sous-thèmes, il était difficile de synthétiser de manière cohérente les résultats obtenus au titre de chaque thème principal.
  - e. Les résultats indiqués dans la synthèse sont pour la plupart spécifiques à un pays donné. Au vu de la diversité des contextes géographiques des pays, les résultats ne peuvent être généralisés à l'ensemble de la région.

## II. Contexte régional

### L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans la région Afrique

8. L'un des messages essentiels de l'édition 2018 de *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde* est que l'Afrique n'est pas en bonne voie pour atteindre les cibles de l'objectif de développement durable (ODD) 2. Sur les 821 millions de personnes sous-alimentées dans le monde, 237 millions vivent en Afrique subsaharienne. Le nombre de personnes sous-alimentées dans cette sous-région a augmenté de 32,6 millions depuis 2015. Bien que le retard de croissance chez les enfants de moins de cinq ans diminue, la plupart des pays d'Afrique n'atteindront probablement pas la cible des ODD. L'excès pondéral et l'obésité chez les enfants de moins de cinq ans progressent en Afrique australe. La sécurité alimentaire dans la région subit les effets négatifs des conditions économiques mondiales, de la baisse des cours des produits et du phénomène El Niño en Afrique australe et en Afrique de l'Est<sup>1</sup>.
9. Les conflits sont la principale cause de l'insécurité alimentaire dans un certain nombre de pays africains. Ils convergent souvent avec d'autres facteurs négatifs comme les conditions climatiques et économiques<sup>2</sup>. En Afrique subsaharienne, la majorité des personnes sous-alimentées vivent dans des pays en proie à un conflit et ont généralement une moins bonne nutrition que les habitants de pays en situation de paix<sup>3</sup>. Le conflit armé en République centrafricaine, par exemple, est l'une des principales raisons pour lesquelles 1,9 million de personnes ont besoin de toute urgence d'une aide alimentaire et nutritionnelle et d'un soutien aux moyens d'existence. Le conflit armé au

<sup>1</sup> FAO.2018. *Regional Overview of Food Security and Nutrition in Africa 2018*, Accra.

<sup>2</sup> Le lien entre les conflits et l'insécurité alimentaire est complexe et tient à de multiples facteurs internes (endogènes) et externes, qui déterminent l'impact des conflits sur la sécurité alimentaire.

<sup>3</sup> FAO. 2017. *Regional Overview of Food Security and Nutrition in Africa 2017. The food security and nutrition-conflict nexus: building resilience for food security, nutrition and peace*. Accra. Disponible (en anglais) à l'adresse <http://www.fao.org/3/a-i7967e.pdf>.

Soudan du Sud contribue à l'insécurité alimentaire de 6,1 millions de personnes, tandis qu'en République démocratique du Congo, 13,1 millions de personnes ont besoin de toute urgence d'une aide alimentaire et nutritionnelle et d'un soutien aux moyens d'existence à cause des conflits et des crises humanitaires qui sévissent dans certaines régions. Bien que la situation en Somalie et au Tchad se soit améliorée, les personnes déplacées demeurent exposées à l'insécurité alimentaire<sup>4</sup>.

10. Les chocs provoqués par des catastrophes naturelles et les chocs d'origine humaine (chocs économiques) ont eu des effets dévastateurs sur l'agriculture et les moyens d'existence liés à ce secteur en Afrique, générant ainsi une situation de crise pour les ménages vulnérables. La fréquence, l'ampleur et l'intensité des risques naturels ont augmenté en Afrique, ce qui a eu de lourdes conséquences sur l'agriculture et la sécurité alimentaire des populations du continent<sup>5</sup>.
11. Les ressources naturelles du continent africain subissent une pression croissante émanant de diverses sources, parmi lesquelles la demande grandissante de terres destinées à l'agriculture ou à d'autres activités. L'Afrique doit relever le défi crucial de conserver la biodiversité et de réduire la pression exercée sur ses riches ressources naturelles, tout en produisant de la croissance, des débouchés professionnels et suffisamment de nourriture pour sa population urbaine en plein essor. L'importance de conserver la biodiversité et d'utiliser les ressources naturelles de manière durable du point de vue de la sécurité alimentaire a été affirmée à la session de 2018 de la Conférence régionale de la FAO pour l'Afrique.

### Initiatives et priorités régionales

12. Les priorités de la FAO dans la région Afrique prennent corps dans trois initiatives régionales:
  - a. Accélérer l'action des pays en matière de lutte contre la faim (Engagement pris par l'Afrique d'éradiquer la faim d'ici à 2025);
  - b. Promouvoir des pratiques et des principes durables, inclusifs et éprouvés en matière de production et d'activités après production (Intensification durable de la production et développement des chaînes de valeur en Afrique);
  - c. Renforcer la résilience des communautés agricoles et pastorales vulnérables (Renforcer la capacité d'adaptation dans les zones arides d'Afrique).
13. L'*initiative régionale 1* prête un appui aux pays en matière de planification multisectorielle, de mise en œuvre coordonnée, et de suivi et d'évaluation afin qu'ils puissent respecter les engagements pris dans le cadre de la Déclaration de Malabo sur la croissance et la transformation accélérées de l'agriculture en Afrique pour une prospérité partagée et de meilleures conditions de vie (dénommée ci-après la Déclaration de Malabo) et du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (dénommé ci-après le Programme 2030).
14. L'*initiative régionale 2* aide les pays à transformer l'agriculture en vue de mettre des aliments nutritifs à la portée de tous, tout en préservant la biodiversité par une gestion efficace des ressources naturelles de la région. Parmi les technologies déployées, citons l'agriculture intelligente face au climat, le transfert de technologies et l'accès aux marchés et au commerce. En outre, la FAO aide les pays à concrétiser les contributions déterminées au niveau national (CDN) en matière de changement climatique et favorise la diversification de l'agriculture et une approche fondée sur les chaînes de valeur.
15. L'*initiative régionale 3* aide les pays à s'attaquer aux causes profondes et aux conséquences des chocs (naturels ou d'origine humaine) afin de limiter leur récurrence. Elle se concentre sur les zones arides d'Afrique et s'appuie sur une collaboration avec les parties prenantes, de l'échelon institutionnel national jusqu'au niveau des ménages. L'appui porte notamment sur le renforcement

<sup>4</sup> FAO et PAM. 2019. *Monitoring food security in countries with conflict situations: A joint FAO/WFP update for the United Nations Security Council, January 2019*, Rome.

<sup>5</sup> FAO. 2018. *Le changement climatique et ses incidences sur les travaux et les activités de la FAO: renforcer la résilience pour atténuer la vulnérabilité extrême de l'agriculture et des moyens d'existence ruraux en Afrique* Rapport présenté à la trentième session de la Conférence régionale de la FAO pour l'Afrique, ARC/18/3.Rome.

des capacités en matière de gestion des risques de catastrophe, de résilience, d'atténuation des effets, d'interventions et de rétablissement.

16. Les initiatives régionales de la FAO sont en accord avec les objectifs stratégiques de l'Organisation. Elles ne représentent pas la totalité des activités de la FAO dans la région mais sont un mécanisme d'exécution et de démonstration de l'impact des travaux de la FAO sur les priorités essentielles. À sa session de 2018, la Conférence régionale de la FAO pour l'Afrique a souligné la pertinence de ces initiatives régionales et s'est dite favorable à un mécanisme qui guiderait l'action de la FAO sur les priorités dans la région pendant l'exercice biennal 2018-2019<sup>6</sup>.
17. Les priorités de la FAO dans la région sont assises sur le Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (PDDAA), cadre d'action global pour la transformation de l'agriculture au service de la croissance économique, de la sécurité alimentaire et de la nutrition, et de moyens d'existence durables pour les populations de la région. Le PDDAA a évolué au fil du temps et la Déclaration de Malabo 2014 lui a donné davantage d'élan. Celle-ci appelle les États membres à s'engager à éliminer la faim d'ici à 2025, à abaisser le taux de retard de croissance à 10 pour cent, à réduire la pauvreté de moitié d'ici à 2025 grâce à une croissance et une transformation agricoles inclusives, et à renforcer la résilience des moyens d'existence et des systèmes de production face à la variabilité climatique et aux autres chocs. Elle les appelle également à réaffirmer leur attachement aux principes et aux valeurs du PDDAA et à accroître les investissements dans l'agriculture<sup>7</sup>.

### Structures régionales

18. La FAO collabore avec l'Union africaine (UA), qui est la principale institution régionale d'Afrique avec 55 États membres. L'Agence de planification et de coordination du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) est l'entité d'exécution de l'UA et de la Commission de l'Union africaine (CUA). Il existe des organes sous-régionaux, appelés communautés économiques régionales (CER), qui représentent des États de l'est, de l'ouest, du sud, du nord et du centre de l'Afrique. Les principales institutions multilatérales de financement du développement sont la Banque africaine de développement (BAfD), le Groupe de la Banque mondiale et la Banque islamique de développement (BID). Le système des Nations Unies est très présent sur le continent par l'intermédiaire des bureaux de pays de ses différents programmes, fonds et organisations spécialisées, ainsi que dans les centres régionaux. La Commission économique pour l'Afrique (CEA) est un interlocuteur important de l'UA. Parmi les autres acteurs pertinents, citons les instituts universitaires et de recherche et les institutions mondiales ayant leur siège en Afrique, le Parlement panafricain et les membres des parlements sous-régionaux, les groupes de la société civile, les coopératives et les organisations de producteurs de niveau régional, ainsi que le secteur privé, et enfin le Bureau régional de la FAO, qui prête un appui à 47 bureaux de pays par l'intermédiaire de ses bureaux sous-régionaux.

## III. Résultats obtenus grâce à la contribution de la FAO dans la région Afrique sur trois thèmes choisis

### A. Thème: Sécurité alimentaire et nutrition (élimination de la faim)

19. Les évaluations retenues pour la synthèse régionale révélaient l'extrême disparité des types et des niveaux de résultats obtenus, ainsi que de la fiabilité des résultats communiqués. La synthèse ne peut pas rendre compte de tout l'éventail des contributions de la FAO dans la région, étant donné qu'elle se fonde sur un nombre défini d'évaluations. La FAO mène de nombreuses activités dans la région Afrique, dont beaucoup aboutissent peut-être à des résultats qui ne sont pas signalés ni

<sup>6</sup> FAO. 2018. *Rapport de la trentième session de la Conférence régionale de la FAO pour l'Afrique*, ARC/18/REP, Rome, p. 8.

<sup>7</sup> NEPAD Planning and Coordination Agency, CAADP and Other related AU Decisions, téléchargé le 8 décembre 2019. <https://www.nepad.org/caadp/publication/synthesis-malabo-declaration-caadp-and-other-related-au-decisions>.

évalués. Il convient de garder cet avertissement à l'esprit à l'heure de se pencher sur l'examen des résultats présenté ci-après.

**Constatation 1: La FAO a contribué à renforcer des politiques et des plans destinés à améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition, et a offert des possibilités de concevoir et d'expérimenter des approches visant à réduire la pauvreté rurale.**

20. *Des politiques et des plans ont été élaborés et/ou améliorés.* De nombreux pays de la région ont bénéficié de l'appui de la FAO pour élaborer ou améliorer leurs politiques et leurs plans d'investissement nationaux concernant l'alimentation et l'agriculture, en accord avec le cadre du PDDAA<sup>8</sup>. Citons, par exemple, l'aide apportée au Burkina Faso pour qu'il élabore sa politique nationale en faveur de la sécurité alimentaire et de la nutrition et au Kenya pour qu'il formule une nouvelle politique globale sur l'agriculture en vue de consolider les réformes qui ont eu lieu, y compris la décentralisation de certaines fonctions au profit des comtés. Les activités de plaidoyer et l'appui de la FAO ont permis de prendre davantage conscience de l'importance des approches fondées sur le choix des aliments en matière de nutrition. L'Organisation a plaidé en faveur de l'agriculture tenant compte de la nutrition auprès des législateurs nationaux et de l'Alliance parlementaire panafricaine en faveur de la sécurité alimentaire et la nutrition. Le Niger a élaboré une politique nationale multisectorielle sur la nutrition et l'Éthiopie a mis au point une stratégie agricole tenant compte de la nutrition et des supports de formation pour les spécialistes de la vulgarisation. Il existe encore d'autres exemples de la contribution de la FAO, notamment la formulation par le Nigéria d'une stratégie relative à l'agriculture et à la sécurité alimentaire et nutritionnelle et par le Rwanda d'un quatrième plan stratégique pour la transformation de l'agriculture, contenant des objectifs nutritionnels explicites<sup>9</sup>.
21. La FAO a aidé six CER à élaborer des politiques tenant compte de la nutrition et des plans d'investissement agricole: le Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA), la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), l'Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD), la Commission de l'océan Indien (COI), la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC) et l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). La CEDEAO, par exemple, a conçu un programme régional d'investissement dans l'agriculture et la sécurité alimentaire et nutritionnelle pour la période 2016-2020, qui concerne 15 États membres<sup>10</sup>.
22. *Les capacités en matière de collecte et d'analyse de données ont été renforcées.* Les données et les analyses ayant trait aux statistiques alimentaires et agricoles sont l'un des atouts de la FAO et répondent au besoin des États Membres de disposer de données fiables qui puissent être analysées afin d'asseoir des politiques et des programmes. Les évaluations examinées contenaient plusieurs exemples de contribution de la FAO au renforcement des capacités nationales en matière de collecte et d'analyse de données. Le Burkina Faso, par exemple, a bénéficié d'un renforcement des capacités à l'appui de l'utilisation du logiciel ADePT pour analyser des données issues des statistiques nationales, ainsi que de l'analyse des politiques alimentaires et agricoles<sup>11</sup>. La FAO a participé au pilotage de l'indicateur basé sur la diversité alimentaire minimale chez les femmes en Afrique du Sud, en Eswatini et au Nigéria. Cet indicateur a été inclus dans les indicateurs «Faim zéro» du PDDAA avec l'aide de la FAO, de même que l'indicateur fondé sur la prévalence de la sous-alimentation l'a été dans le cadre de résultats du PDDAA et dans la grille de résultats de la BAfD sur la nutrition<sup>12</sup>. La FAO a apporté son concours à la conception et à l'institutionnalisation de systèmes d'information nationaux sur la sécurité alimentaire en Somalie (unité d'analyse de la sécurité alimentaire et de la nutrition) et de systèmes d'information sur l'agriculture et l'alimentation à l'appui de la prise de décision (AFIS) au Soudan du Sud. Les AFIS se sont avérés être une

<sup>8</sup> Évaluation de l'Objectif stratégique 1, p. 17.

<sup>9</sup> Évaluation de la Stratégie et vision relatives aux activités de la FAO en matière de nutrition, p. 38.

<sup>10</sup> Évaluation de l'Objectif stratégique 1, p. 18.

<sup>11</sup> Résumé de l'évaluation du programme de pays pour le Burkina Faso, p. 6.

<sup>12</sup> Évaluation de la Stratégie et vision relatives aux activités de la FAO en matière de nutrition, p. 31.

contribution extrêmement pertinente et ont étayé la prise de décision par le gouvernement et, plus largement, par la communauté humanitaire au Soudan du Sud<sup>13</sup>.

23. *Réduction de la pauvreté rurale.* Les États Membres voient l'emploi des jeunes dans l'agriculture comme l'une des stratégies les plus cruciales pour faire baisser le taux de chômage élevé des jeunes en Afrique, qui se situe actuellement à un niveau intenable, ainsi que la pauvreté, l'insécurité alimentaire et la mauvaise nutrition qui y sont associées. Le Fonds fiduciaire africain de solidarité (ASTF), géré par la FAO au nom des États Membres, a aidé plusieurs pays, notamment le Kenya, le Mali, le Nigéria, la République-Unie de Tanzanie, le Sénégal et la Zambie, à formuler des politiques, des stratégies, des plans d'investissement et des programmes nationaux en faveur de l'emploi des jeunes dans l'agriculture<sup>14</sup>.
24. La protection sociale est un domaine de travail relativement nouveau pour la FAO. Dans le domaine de la protection sociale, le portefeuille s'est étoffé constamment depuis 2015 et comprenait 33 activités (projets) concernant la région Afrique entre 2013 et 2016<sup>15</sup>. La FAO, en partenariat avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), a participé à l'expérimentation de nouvelles approches en matière de protection sociale et à la constitution d'une base d'éléments factuels à l'appui de l'élaboration et du renforcement de politiques et de programmes de protection sociale dans plusieurs pays, dont le Lesotho, le Malawi et la Zambie. Parmi les exemples de contribution de la FAO, citons l'établissement de profils relatifs aux moyens d'existence afin d'étayer l'élaboration d'ensembles complémentaires d'interventions agricoles et de protection sociale, l'évaluation de la viabilité juridique et financière d'une extension de l'assurance sociale aux travailleurs agricoles informels et le renforcement des capacités humaines des ministères de l'agriculture au service de la cohérence entre l'agriculture et la protection sociale<sup>16</sup>. En outre, la FAO a travaillé avec l'UNICEF sur des évaluations d'impact de programmes nationaux de transferts monétaires en Afrique subsaharienne<sup>17</sup>.
25. La sécurité des régimes fonciers et l'accès aux terres pour les ruraux pauvres sont essentiels à des moyens d'existence ruraux durables et à la sécurité alimentaire. La FAO a participé à des activités de plaidoyer et au dialogue sur les politiques en utilisant comme point d'entrée les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale, notamment au Malawi, au Sénégal, en Ouganda et en Sierra Leone. Sa contribution s'est étendue jusqu'au soutien aux capacités sur les questions d'élaboration de la législation et d'administration des terres<sup>18</sup>.
26. *Améliorations et/ou changements signalés.* Il est difficile de déterminer dans quelle mesure les politiques et la planification auxquelles la FAO a prêté un appui se sont traduites par une amélioration des résultats en matière de sécurité alimentaire et de nutrition. Les informations concernant les résultats obtenus au niveau des résultantes sont rares et fragmentées, et les renseignements communiqués se rapportent parfois à des résultats potentiels et non réels.
  - a. Quelques exemples de résultats découlant du plaidoyer et de l'appui de la FAO:
    - i. Inclusion de la nutrition dans le programme pédagogique de base au Kenya<sup>19</sup>.
    - ii. Les résultats des stratégies de nutrition scolaire au Cabo Verde, au Malawi et au Mozambique et des projets relatifs à l'alimentation urbaine au Ghana et en République-Unie de Tanzanie s'avéraient prometteurs<sup>20</sup>.

<sup>13</sup> Évaluation du programme de pays pour le Soudan du Sud, p. 2.

<sup>14</sup> Évaluation du Fonds fiduciaire africain de solidarité pour la sécurité alimentaire, p. 14.

<sup>15</sup> Évaluation du Programme stratégique 3, annexe 5, p. 14.

<sup>16</sup> Évaluation du Programme stratégique 3, rapport sur les activités de terrain, p. 23.

<sup>17</sup> Évaluation de l'Objectif stratégique 3, p. 21.

<sup>18</sup> Évaluation du Programme stratégique 3, p. 22 et évaluation de l'Objectif stratégique 1, p. 17.

<sup>19</sup> Évaluation du programme de pays pour le Kenya, p. 36.

<sup>20</sup> Évaluation de la Stratégie et vision relatives aux activités de la FAO en matière de nutrition, p. 40.



- iii. L'appui aux processus du PDDAA a eu des résultats inattendus, notamment l'utilisation de directives agricoles tenant compte de la nutrition et leur adaptation au contexte régional, des documents nutritionnels par pays, un cours électronique sur l'investissement agricole et des supports d'orientation et de formation aux fins de l'intégration de la nutrition dans les services de vulgarisation agricole<sup>21</sup>.
  - iv. Renforcement des capacités du Parlement panafricain en matière de droit à l'alimentation et aide à la mise en place de l'Alliance parlementaire panafricaine en faveur de la sécurité alimentaire et la nutrition aux niveaux régional et national, notamment à Madagascar, en Ouganda et en Sierra Leone. Le roi Letsie III du Lesotho est un ambassadeur de la FAO pour la nutrition en Afrique.
  - v. La politique nationale en faveur de l'emploi des jeunes ruraux instaurée au Sénégal, la première du genre en Afrique, pourrait permettre de créer 100 000 emplois dans ce pays. La politique du Nigéria relative à l'emploi des jeunes pourrait, quant à elle, aboutir à la création de 750 000 emplois<sup>22</sup>.
  - vi. La FAO a influencé les politiques et les budgets dans le domaine de la protection sociale, avec les résultats suivants: augmentation du financement du programme national de protection sociale au Ghana; engagement du gouvernement et budget accrus en faveur de la protection sociale au Kenya; élargissement de la couverture du programme d'allocations familiales et fourniture d'intrants destinés aux jardins potagers à tous les bénéficiaires d'allocations familiales au Lesotho; hausse du montant des transferts au Malawi et forte augmentation du budget national afin de couvrir les transferts monétaires, qui bénéficient ainsi à plus de 80 000 ménages supplémentaires, en Zambie<sup>23</sup>.
  - vii. Hausse du revenu de 69 pour cent des jeunes suivant le programme des écoles pratiques d'agriculture et d'apprentissage de la vie pour les jeunes en République-Unie de Tanzanie, grâce à l'application des connaissances et des compétences acquises dans ces écoles<sup>24</sup>.
27. Les évaluations examinées aux fins de la synthèse ne contenaient pas d'informations concernant spécifiquement les progrès de la région et des sous-régions au regard des engagements de Malabo. Le processus d'examen biennal du PDDAA réalisé en 2018 donne une indication des avancées réalisées, sur la base des rapports établis par les pays membres. Les résultats agrégés montrent que l'Afrique, dans l'ensemble, n'est pas en bonne voie pour remplir les engagements de Malabo. Au niveau sous-régional, seuls neuf des 14 pays d'Afrique de l'Est et tous les pays d'Afrique australe sauf un le sont. En Afrique de l'Ouest, seuls 15 pays sont en bonne voie. Aucun ne l'est en Afrique centrale. S'agissant d'engagements en particulier – accroître l'investissement dans l'agriculture, éliminer la faim d'ici à 2025 et renforcer la résilience face à la variabilité du climat –, aucune sous-région n'est en bonne voie<sup>25</sup>. Cependant, ces évaluations agrégées masquent les progrès considérables accomplis dans certains pays, comme le Kenya, en matière de réduction de la dénutrition.

<sup>21</sup> Évaluation de la Stratégie et vision relatives aux activités de la FAO en matière de nutrition, p. 40.

<sup>22</sup> Évaluation de l'Objectif stratégique 3, p. 22.

<sup>23</sup> Évaluation du Programme stratégique 3, annexe 5, p. 34.

<sup>24</sup> Évaluation du programme de pays pour la République-Unie de Tanzanie, p. 39.

<sup>25</sup> FAO.2018. *Regional Overview of the State of Food Security and Nutrition in Africa 2018*, Accra, pp. 22-23.

## B. Thème: Améliorer la résilience face à des menaces ou en situation de crise

**Constatation 2: La FAO joue un rôle important pour ce qui est d'aider les autorités régionales et nationales à renforcer la résilience des pays face à des menaces ou en situation de crise en rapport avec les conditions climatiques et des catastrophes naturelles, un conflit ou d'autres facteurs d'origine humaine. L'appui de l'Organisation a contribué à renforcer les capacités de production des ménages vulnérables, au moins à court terme.**

28. *Renforcement des capacités sous-régionales et nationales.* La FAO a aidé les principales institutions sous-régionales à élaborer des stratégies et des plans dans l'«espace de la résilience». En Afrique de l'Ouest, elle travaille avec le Comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse au Sahel (CILSS) et les pays du Sahel, en fournissant une assistance technique aux fins de l'utilisation d'outils décisionnels axés sur l'alerte rapide en matière de sécurité alimentaire, y compris le Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC). En outre, elle a prêté une assistance technique à l'initiative de l'IGAD en faveur de la durabilité et de la résilience face aux sécheresses et a aidé la SADC à élaborer un plan d'action du Comité permanent interorganisations visant à gérer les effets de la sécheresse prolongée provoquée par El Niño<sup>26</sup>. Dans le cadre de l'initiative régionale 3, l'équipe chargée de la résilience au Bureau régional pour l'Afrique, aidée des équipes sous-régionales homologues, prête un appui aux bureaux de pays sur des projets en rapport avec la résilience. Les bureaux de pays et les parties prenantes interrogés reconnaissent à leur juste valeur les contributions techniques des équipes chargées de la résilience<sup>27</sup>.
29. Des systèmes d'alerte rapide et/ou d'intervention rapide, tels que l'IPC et le modèle de mesure et d'analyse de l'indice de résilience, ont été institutionnalisés dans plusieurs pays, avec l'aide de la FAO. L'évaluation de l'Objectif stratégique 5 a montré que les pays étaient demandeurs d'un système d'alerte et d'intervention rapides qui consolide les informations issues de différents systèmes d'alerte et permette de déterminer les zones/lieux à haut risque d'insécurité alimentaire et les mesures à prendre (dans le droit fil du système mondial d'alerte et d'intervention rapides mis en place par la FAO)<sup>28</sup>. Les AFIS à l'appui de la prise de décision ont permis de renforcer les capacités de produire et d'analyser des données relatives à la sécurité alimentaire et à la nutrition au Soudan. Ils étaient axés initialement sur le développement mais sont devenus applicables aux interventions humanitaires faisant suite à l'escalade du conflit dans le pays<sup>29</sup>. Au Kenya, les capacités des services vétérinaires décentralisés au niveau des comtés ont été renforcées grâce, entre autres, à l'approvisionnement en vaccins et en médicaments permettant d'atténuer les effets des principales maladies du bétail<sup>30</sup>.
30. *Intégration systématique de l'adaptation au changement climatique et de l'atténuation de ses effets.* La FAO a aidé un certain nombre de pays à renforcer leurs capacités en matière d'adaptation au changement climatique et d'atténuation de ses effets. L'Ouganda a ainsi renforcé les capacités de son nouveau Département du changement climatique de sorte que celui-ci puisse coordonner les activités liées au changement climatique entre les différents ministères. Six districts ont bénéficié d'une aide à la création d'équipes spéciales chargées de coordonner l'adaptation au changement climatique au niveau des districts et à l'intégration de l'adaptation au changement climatique dans les plans de développement par district<sup>31</sup>. L'agriculture intelligente face au climat est incluse dans plusieurs interventions soutenues par la FAO. En République-Unie de Tanzanie, l'Organisation a prêté un appui à l'initiative nationale sur l'agriculture intelligente face au climat, qui prévoyait l'élaboration de directives nationales dans ce domaine. Par la suite, l'État tanzanien a mis au point un plan en faveur de la résilience de l'agriculture, dont l'objectif était de gérer les effets du changement climatique en s'appuyant sur l'agriculture intelligente face au climat pour augmenter

<sup>26</sup> Évaluation de l'Objectif stratégique 5, p. 34.

<sup>27</sup> Évaluation de l'Objectif stratégique 5, p. 35.

<sup>28</sup> Évaluation de l'Objectif stratégique 5, p. 39.

<sup>29</sup> Évaluation du Fonds fiduciaire africain de solidarité pour la sécurité alimentaire, p. 1.

<sup>30</sup> Évaluation du programme de pays pour le Kenya, p. 53.

<sup>31</sup> Évaluation de l'Alliance mondiale contre le changement climatique en Ouganda, p. 17.

les rendements agricoles et atténuer les chocs économiques au niveau des petites exploitations<sup>32</sup>. Au Mali, la FAO a contribué à renforcer les capacités de la Direction nationale de l'agriculture (DNA) s'agissant d'intégrer les pratiques d'adaptation au changement climatique dans les services de vulgarisation reposant sur les écoles pratiques d'agriculture, ainsi que dans les politiques et les programmes ayant trait à l'agriculture<sup>33</sup>.

31. *Renforcement de la résilience aux niveaux des communautés et des ménages.* La FAO a participé à la mise en œuvre, au niveau local, de plusieurs projets visant à réduire les risques et à renforcer la résilience des ménages vulnérables en augmentant leurs capacités de production. L'amélioration des capacités de production représentait la majeure partie du programme de pays au Burkina Faso. L'appui de la FAO consistait notamment à distribuer des semences certifiées et de qualité correspondant à des variétés à cycle court, à fournir des animaux et des aliments pour animaux, à mettre en place une irrigation à petite échelle pour la culture de légumes et le bétail, et à mettre en valeur des zones basses aux fins de la production de riz<sup>34</sup>. Le programme conjoint en faveur de la résilience en Somalie, mis en œuvre avec le Programme alimentaire mondial (PAM) et l'UNICEF, couvrait un large éventail d'interventions rendues nécessaires par le conflit et l'effondrement de la gouvernance à l'époque. La contribution de la FAO prenait plusieurs formes: activités d'appui à l'élevage, telles que la vaccination et le déploiement d'agents vétérinaires communautaires, formation des populations aux bonnes pratiques agricoles dans des lieux comme les écoles pratiques d'agriculture, et programmes tels que celui fondé sur le principe du «travail contre rémunération»<sup>35</sup>.
32. *Améliorations et changements signalés.* Le portefeuille de la FAO dans le domaine de la résilience comprend divers projets et initiatives. Les changements et les améliorations apportés au niveau institutionnel concernaient principalement les processus:
  - i. L'institutionnalisation de systèmes d'alerte rapide et d'information a permis à la FAO d'obtenir des renseignements et d'établir des rapports trimestriels sur les pays à haut risque d'insécurité alimentaire et de recommander des mesures précoces. Les pays ont davantage conscience des avantages que comportent les systèmes d'alerte rapide et ces systèmes font l'objet d'une demande accrue<sup>36</sup>.
  - ii. L'adaptation au changement climatique a été intégrée systématiquement dans les pays. L'Ouganda, par exemple, a inclus le changement climatique dans son plan de développement national et ses plans sectoriels<sup>37</sup>. L'adaptation au changement climatique a été intégrée dans les politiques et les programmes ayant trait à l'agriculture au Mali; l'État et ses partenaires s'appuient largement sur cette approche pour renforcer les capacités locales en matière d'adaptation au changement climatique<sup>38</sup>.
33. Les évaluations ont mis en évidence plusieurs projets menés au niveau des communautés et/ou des ménages ayant produit des résultats positifs, au moins à court terme. Au Burkina Faso, des interventions ont permis de renforcer les capacités de production de ménages vulnérables et apporté des améliorations concrètes aux moyens d'existence. Citons, à cet égard, la distribution de petits animaux, qui ciblait principalement les femmes. Des produits issus de jardins potagers ont été vendus, ce qui a permis d'accroître les revenus et d'en diversifier les sources, en particulier au profit des femmes<sup>39</sup>. En Somalie, la FAO a mené des activités d'appui à l'élevage qui ont contribué à améliorer la santé du bétail et à réduire sa mortalité. Parmi les autres avantages constatés, signalons l'augmentation de la production agricole, principalement au profit de la consommation des ménages (et de disponibilités alimentaires améliorées): un petit nombre de ménages ont pu vendre leur

<sup>32</sup> Évaluation du programme de pays pour la République-Unie de Tanzanie, p. 42.

<sup>33</sup> Évaluation de la résilience face au changement climatique au Mali.

<sup>34</sup> Résumé de l'évaluation du programme de pays pour le Burkina Faso, p. 3.

<sup>35</sup> Évaluation du sous-programme sur la résilience en Somalie.

<sup>36</sup> Évaluation de l'Objectif stratégique 5, p. 39.

<sup>37</sup> Évaluation de l'Alliance mondiale contre le changement climatique en Ouganda, p. 16.

<sup>38</sup> Évaluation de la résilience face au changement climatique au Mali, p. 30.

<sup>39</sup> Résumé de l'évaluation du programme de pays pour le Burkina Faso, p. 4.

excédent de légumes et d'autres végétaux. La plupart des bénéficiaires (81 pour cent) des écoles pratiques d'agriculture ont souligné l'utilité de la formation reçue et près d'un tiers (31 pour cent) d'entre eux avaient formé d'autres agriculteurs<sup>40</sup>. Au Niger, les distributions d'animaux ont eu des effets positifs pour les bénéficiaires de l'appui de la FAO au pastoralisme et au secteur de l'élevage: augmentation des revenus tirés des ventes d'animaux, disponibilités en lait accrues pour les enfants, statut social amélioré des femmes appartenant à des ménages vulnérables et création d'épargne par les ménages propriétaires de bétail<sup>41</sup>.

### C. Thème: Gestion durable des ressources naturelles (y compris la biodiversité)

**Constatation 3: La FAO a contribué à renforcer la gouvernance et les capacités institutionnelles en matière de gestion durable des ressources naturelles et a amélioré la sensibilisation des populations à l'utilisation durable des ressources naturelles, ainsi que leurs capacités dans ce domaine.**

34. *Renforcement de la gouvernance et des capacités.* La FAO a aidé quelques pays à renforcer la gouvernance des ressources naturelles grâce à l'application des Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale<sup>42</sup>. La Sierra Leone, par exemple, a bénéficié d'un appui à l'élaboration de sa première politique nationale relative aux terres et d'un plan de mise en œuvre fondé sur les principes contenus dans les Directives volontaires. Le Sénégal, avec l'assistance de la FAO, a révisé sa politique afférente aux régimes fonciers en s'appuyant sur les Directives volontaires et piloté les droits fonciers coutumiers et officiels sur les forêts<sup>43</sup>. L'aide que l'Organisation a apportée à l'Ouganda a permis de combler les vides de la législation encadrant les forêts et les terres<sup>44</sup> et, au Kenya, la gouvernance des pâturages a été renforcée par la mise en pratique de règlements, la création de comités des terres et la formation de pasteurs<sup>45</sup>. La FAO a contribué à renforcer le cadre juridique et institutionnel relatif à la gestion de l'écosystème de mangrove en République du Congo<sup>46</sup>.
35. L'appui de la FAO a aidé à créer l'Observatoire côtier du Congo, à mettre au point des outils de suivi et d'évaluation, et à former des organisations non gouvernementales (ONG) et des fonctionnaires nationaux à l'évaluation environnementale et au suivi de l'impact<sup>47</sup>. Un projet similaire au Cameroun a contribué au renforcement des capacités concernant l'élaboration de stratégies de gestion des ressources naturelles et la production d'informations aux fins de la recherche et du suivi des écosystèmes de mangrove et des forêts côtières<sup>48</sup>. En Ouganda, le renforcement des capacités a bénéficié à des institutions publiques et privées aux niveaux du pays, des régions et des districts, ainsi qu'à l'échelon local, et une série de forums régionaux a permis de faire mieux comprendre les principes contenus dans les Directives volontaires<sup>49</sup>.
36. La FAO a renforcé les capacités de petits exploitants agropastoraux d'atténuer l'impact de la dégradation des terres et de réhabiliter des terres dégradées en Angola, grâce à la méthode des écoles pratiques d'agropastoralisme<sup>50</sup>. Elle a aidé plusieurs pays, dont le Kenya, la Tanzanie et la Zambie,

<sup>40</sup> Évaluation du sous-programme sur la résilience en Somalie, p. 4.

<sup>41</sup> Résumé de l'évaluation du programme de pays pour le Niger, p. 4.

<sup>42</sup> Les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale promeuvent les droits fonciers et l'accès équitable aux terres, aux pêches et aux forêts en tant que moyen d'éliminer la faim et la pauvreté, de contribuer au développement durable et d'améliorer l'environnement. (Comité de la sécurité alimentaire mondiale): <http://www.fao.org/cfs/home/activities/vggt/fr/>.

<sup>43</sup> Évaluation de la mise en œuvre des Directives volontaires, p. 26.

<sup>44</sup> Évaluation de la mise en œuvre des Directives volontaires, p. 30.

<sup>45</sup> Évaluation du programme de pays pour le Kenya, p. 47.

<sup>46</sup> Évaluation de l'écosystème de mangrove au Congo, p. 9.

<sup>47</sup> Évaluation de l'écosystème de mangrove au Congo, p. 9.

<sup>48</sup> Évaluation de l'écosystème de mangrove au Congo, p. 56.

<sup>49</sup> Évaluation des droits fonciers des populations dépendantes de paysages forestiers (projet), p. 19.

<sup>50</sup> Évaluation de la réhabilitation des terres et de la gestion des terrains de parcours en Angola, p. 3.

à adopter des pratiques axées sur l'agriculture de conservation. En République démocratique du Congo, l'Organisation a donné les moyens à des communautés locales de créer des associations légales leur permettant d'obtenir des possibilités d'améliorer leurs moyens d'existence par la gestion de forêts communautaires. En Côte d'Ivoire et au Ghana, les capacités des agriculteurs et des populations vivant dans des zones de conservation transfrontières ou à proximité ont été renforcées de sorte qu'ils puissent disposer de moyens d'existence durables grâce à des pratiques d'agriculture et de conservation fiables<sup>51</sup>.

37. *Améliorations et/ou changements signalés.* Les évaluations examinées mettaient en évidence principalement des résultats immédiats (à court terme), ce qui n'est pas surprenant puisque la plupart des interventions concernées étaient des projets d'une durée limitée de quatre à cinq ans. Or, l'impact des interventions doit être évalué sur des périodes plus longues. Exemples de résultats présentés:

- a. Le projet axé sur les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale en Ouganda a permis de faire mieux connaître les nouvelles lois relatives aux régimes fonciers et leurs conséquences sur l'utilisation des forêts, ce qui a étayé de nouvelles directives sur l'enregistrement et la déclaration des forêts privées<sup>52</sup>.
- b. En République du Congo, les écosystèmes de mangrove et côtiers ont été intégrés aux codes forestier et environnemental. La première forêt communautaire a été créée et de petites zones ont été reboisées<sup>53</sup>.
- c. Au Kenya, l'initiative Forêts et fermes a permis d'améliorer la gestion des ressources en eau et en pâturages et de restaurer des terres arides et semi-arides<sup>54</sup>. Toujours dans ce pays, l'agriculture de conservation a permis d'accroître les rendements agricoles, la diversification des cultures et les revenus des agriculteurs<sup>55</sup>.
- d. En Angola, plus de 750 hectares de parcours ont été réhabilités, des réserves de parcours ont été mises en place sur près de 30 000 hectares et 28 points d'eau ont été réhabilités grâce à une utilisation novatrice des méthodes de participation communautaire<sup>56</sup>.

#### **D. Contributions à l'égalité des sexes**

**Constatation 4: La FAO a apporté une contribution notable à l'égalité des sexes dans la région Afrique, bien que l'intégration de cette question dans ses projets au stade de l'élaboration soit limitée.**

38. *Contribution au(x) niveau(x) des politiques et/ou stratégique:* La FAO a collaboré avec la CUA afin d'organiser des consultations auprès de femmes rurales à l'échelle du continent, à l'appui de l'élaboration de la Stratégie de l'Union africaine pour l'égalité entre les hommes et les femmes et l'autonomisation des femmes, et a aidé l'UA à renforcer l'établissement de rapports sur les questions de parité hommes-femmes en lien avec les engagements de la Déclaration de Malabo. La FAO a également aidé les CER à élaborer des plans d'action relatifs à la parité hommes-femmes et l'agriculture et des plans d'investissement agricole régionaux et nationaux tenant compte des questions de parité hommes-femmes. L'équipe chargée de la parité hommes-femmes au Bureau régional pour l'Afrique a renforcé la base d'éléments factuels sur laquelle asseoir les plans des CER en élaborant des aperçus sous-régionaux relatifs à la parité hommes-femmes et aux systèmes agroalimentaires, à partir des évaluations sexospécifiques par pays<sup>57</sup>. La FAO a aidé le Ghana à élaborer sa stratégie relative à la parité hommes-femmes dans le développement agricole et sa politique nationale en faveur de la parité hommes-femmes, et la Gambie à formuler une politique

<sup>51</sup> Évaluation transfrontière Ghana-Côte d'Ivoire, p. 20.

<sup>52</sup> Évaluation des droits fonciers des populations dépendantes de paysages forestiers (projet), p. 19.

<sup>53</sup> Évaluation de l'écosystème de mangrove au Congo, p. 17.

<sup>54</sup> Évaluation de l'Objectif stratégique 2, p. 10.

<sup>55</sup> Évaluation du programme de pays pour le Kenya, p. 39.

<sup>56</sup> Évaluation de la réhabilitation des terres et de la gestion des terrains de parcours en Angola, p. 39.

<sup>57</sup> Évaluation des activités de la FAO en matière de parité hommes-femmes: région Afrique, p. 19.

agricole nationale tenant compte des questions de parité hommes-femmes. Au Kenya, la FAO a prêté un appui à la mise au point d'une stratégie pour la parité hommes-femmes dans l'agriculture<sup>58</sup>. En Zambie, l'organisation a contribué à l'intégration des questions de parité hommes-femmes dans l'enquête sur les moyens d'existence et l'économie forestiers, en fournissant une base à l'établissement de rapports tenant compte des questions sexospécifiques, et son équipe au Malawi a facilité un programme visant à produire des données ventilées par sexe. La présence d'un spécialiste des questions de parité hommes-femmes au sein de l'unité chargée de l'analyse de la sécurité alimentaire et de la nutrition en Somalie a apporté une perspective sexospécifique aux définitions de données et amélioré l'analyse des données dans l'optique de la parité hommes-femmes<sup>59</sup>. Plusieurs pays, dont l'Afrique du Sud, le Libéria et la Sierra Leone, ont été formés à l'utilisation du guide technique de la FAO intitulé *La gouvernance foncière pour les femmes et les hommes*<sup>60</sup>.

39. *Contribution au niveau des projets*: Quelques projets intégraient la parité hommes-femmes dès le début ou de façon systématique. En Ouganda, le projet sur le changement climatique a donné lieu à un examen du document de projet dans l'optique de la parité hommes-femmes et d'une étude de référence qui a abouti à l'élaboration d'indicateurs sexospécifiques pour le projet (toutefois, pas au démarrage). Au niveau des districts, le projet a permis de renforcer les capacités des partenaires d'exécution en matière de parité hommes-femmes et de changement climatique et a encouragé l'utilisation d'une méthode axée sur les systèmes d'apprentissage actif pour les femmes et les hommes par les animateurs des écoles pratiques d'agriculture, le renforcement des capacités des districts concernant les outils d'analyse sexospécifique, la budgétisation sexospécifique, ainsi que l'emploi d'indicateurs, le suivi, l'évaluation et l'apprentissage tenant compte des questions de parité hommes-femmes dans le contexte du changement climatique<sup>61</sup>. Dans la plupart des projets, la prise en compte de la parité entre les sexes consistait à faire participer les femmes et à les cibler en tant que bénéficiaires de projets menés au niveau communautaire. Plusieurs projets de renforcement des capacités des femmes ont été lancés dans les domaines de l'agriculture, de la réduction des risques de catastrophe et du changement climatique, et de la nutrition. Dans la région Afrique, les clubs Dimitra sont une illustration concrète du renforcement des capacités des femmes rurales (et des jeunes agriculteurs) s'agissant d'exposer leurs besoins, leurs priorités et leurs difficultés et d'agir collectivement pour y répondre. Il existe quelque 1 600 clubs Dimitra actifs au Burundi, au Ghana, au Niger, en République démocratique du Congo et au Sénégal, qui comptent environ 50 000 membres et un million de bénéficiaires<sup>62</sup>.
40. *Améliorations et/ou changements signalés*. Les résultats des projets qui ont été signalés concernent en grande partie la participation et l'autonomisation des femmes. Les participantes au projet sur l'atténuation du changement climatique dans l'agriculture au Kenya ont créé une pépinière collective générant des revenus suffisants pour leur permettre d'investir dans la production laitière<sup>63</sup>. Au Kenya, la plupart des bénéficiaires des interventions de réduction des risques de catastrophe étaient des femmes (588 ménages sur 633)<sup>64</sup>. Au Mali, des femmes ont pu intégrer des écoles pratiques d'agriculture axées sur le maraîchage et améliorer ainsi la production et la commercialisation des denrées. En outre, 10 femmes ont reçu un document officiel leur permettant d'exploiter des parcelles de terres<sup>65</sup>.
41. Les évaluations des programmes de pays du Burkina Faso, du Cameroun, du Kenya, du Niger et du Soudan du Sud ont montré que les questions de parité hommes-femmes n'étaient pas suffisamment intégrées dans les projets. L'inclusion de femmes bénéficiaires dans les projets était une coïncidence et non le résultat d'une analyse sexospécifique. Les questions de parité entre les sexes n'étaient pas

<sup>58</sup> Évaluation du programme de pays pour le Kenya, p. 6.

<sup>59</sup> Évaluation du Groupe d'évaluation de la sécurité alimentaire et de la nutrition en Somalie, p. 34.

<sup>60</sup> Évaluation de la mise en œuvre des Directives volontaires, p. 46.

<sup>61</sup> Évaluation de l'Alliance mondiale contre le changement climatique en Ouganda, p. 35.

<sup>62</sup> Évaluation du Programme stratégique 3, annexe 6, p. 6.

<sup>63</sup> Évaluation de l'Objectif stratégique 2, p. 26.

<sup>64</sup> Annexes à l'évaluation de l'adaptation au changement climatique et de l'atténuation de ses effets, p. 70.

<sup>65</sup> Évaluation de la résilience face au changement climatique au Mali, p. 27.

prises en compte dans les objectifs, les résultats et les résultantes du projet Éducation pour une nutrition efficace en action (projet ENACT), par exemple, et celui-ci ne reposait pas sur une analyse sexospécifique. Or, les femmes représentaient la majorité des participants au projet, ce qui perpétuait le stéréotype selon lequel la nutrition est une question purement féminine<sup>66</sup>. Les projets (autres que ceux concernant les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale) prenaient rarement en considération les dimensions sociales et culturelles sous-jacentes qui assignent un rôle spécifique à chaque sexe et engendrent des inégalités quant à l'accès aux ressources productives comme les terres.

#### IV. Facteurs propices et contraintes

**Constatation 5: La relation de longue date de la FAO avec les organes et les institutions régionaux d'Afrique, son rôle de chef de file et son expertise technique sont les facteurs les plus importants qui ont permis à l'Organisation d'obtenir des résultats dans la région. La collaboration avec le PAM, le Fonds international de développement agricole (FIDA) et d'autres organismes du système des Nations Unies pour le développement, ainsi qu'avec des organisations de la société civile, est un autre facteur de réussite, de même que l'accès de la FAO à des fonds mondiaux. Les capacités de la FAO dans les bureaux de pays et les ressources financières limitées des pays étaient les difficultés qui entravaient le plus souvent l'obtention de résultats, outre les défauts de conception de certains projets.**

##### *Facteurs propices*

42. La relation de la FAO avec l'UA et les CER est un facteur de réussite déterminant pour les travaux de l'Organisation dans la région. Cette relation a permis à la FAO de contribuer aux politiques et aux stratégies régionales et de les influencer, ainsi que d'aider les États Membres à élaborer des stratégies et des plans conformément au cadre du PDDAA. La collaboration avec l'UA apporte de la crédibilité aux activités de plaidoyer que l'Organisation mène sur un large éventail de questions relevant de son mandat et permet l'alignement et la correspondance des travaux de la FAO avec les priorités de la région. La relation de la FAO avec les CER est également un facteur de réussite crucial pour ses activités en matière de résilience, qui comportent souvent des problématiques transfrontières (crises de la filière alimentaire, crises humanitaires ou conditions climatiques extrêmes, par exemple). L'importance des relations avec des organes sous-régionaux est illustrée par les travaux sur la résilience menés avec l'IGAD (résilience face aux sécheresses) et le CILSS (insécurité alimentaire au Sahel).
43. Le rôle de chef de file de la FAO au niveau des pays, dont l'importance ne saurait être exagérée, est essentiel à l'obtention de résultats. Cet encadrement est fondamental, non seulement pour la bonne gestion des bureaux de pays de la FAO, mais aussi pour que l'Organisation demeure pertinente au plan stratégique, dirige le plaidoyer sur les questions alimentaires et agricoles ainsi que sur la valeur normative du système des Nations Unies, mobilise des ressources et négocie sa contribution au sein du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). L'encadrement est crucial lors des crises humanitaires, comme dans le cas du Soudan du Sud, où la diplomatie de la FAO associée à son expertise technique et analytique s'est avérée déterminante pour la réussite de ses activités dans le pays<sup>67</sup>.
44. L'expertise technique de la FAO dans les domaines relevant de son mandat a été signalée dans les évaluations comme un facteur indispensable à l'obtention de résultats. L'Organisation est appréciée pour son expertise technique, comme l'ont confirmé les enquêtes et les entretiens réalisés dans le cadre de la collecte de données aux fins des évaluations. L'expertise technique de la FAO en matière d'analyse de la sécurité alimentaire et d'information pour l'alerte rapide à l'appui de la résilience, ainsi que son pouvoir mobilisateur, étaient considérés comme précieux par le groupe directeur de la sécurité alimentaire au Kenya. Les partenaires interrogés dans le cadre de l'évaluation des

<sup>66</sup> Évaluation du projet Éducation pour une nutrition efficace en action (projet ENACT), p. 28.

<sup>67</sup> Évaluation du programme de pays pour le Soudan du Sud, p. 66.

programmes de pays ont mentionné la contribution technique de la FAO, le professionnalisme et la compétence de son personnel, et la valeur intrinsèque de sa réputation parmi les principaux avantages que comportait la collaboration avec l'Organisation, outre les possibilités de renforcement des capacités offertes par celle-ci<sup>68</sup>.

45. La présence de la FAO au niveau infranational était perçue comme un facteur favorisant dans les pays où un transfert de responsabilités du gouvernement central aux autorités infranationales avait eu lieu. Au Kenya, par exemple, la FAO a installé des bureaux dans 14 des 47 comtés, ce qui a permis de mieux accorder les interventions de l'Organisation aux besoins et aux priorités locaux. L'établissement de ces relations de travail étroites avec les autorités des comtés et les parties prenantes a permis à la FAO d'intervenir plus efficacement auprès des parties prenantes au niveau des comtés. Cette présence sur le terrain a également facilité le renforcement des capacités des fonctionnaires et des spécialistes de la vulgarisation relevant de l'administration des comtés<sup>69</sup>.
46. L'accès de la FAO à des fonds est un facteur favorable et, à l'inverse, les ressources financières limitées sont l'un des principaux obstacles qui empêchent l'obtention de résultats. Les évaluations des travaux de la FAO sur le changement climatique ont montré que l'introduction de fonds destinés à la lutte contre le changement climatique permettait à l'Organisation de développer ses activités concernant l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets. La FAO dispose d'un portefeuille non négligeable de projets financés par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et le Fonds vert pour le climat. La collaboration de l'Organisation avec des institutions financières de développement, comme la BAfD, est un facteur important. Actuellement, la FAO, la BAfD et la Banque mondiale collaborent dans le domaine de l'«économie bleue» – partenariat avec le Package africain des économies océaniques résilientes au climat<sup>70</sup>. La souplesse de l'ASTF et la simplicité de ses règles étaient considérées comme facilitant les projets financés par ce mécanisme.
47. La collaboration avec le PAM, le FIDA et d'autres organismes des Nations Unies est également un facteur de succès fondamental ou un élément déterminant dans l'obtention de résultats. La FAO collabore avec le PAM et l'UNICEF sur la question de la résilience, notamment dans le cadre du programme conjoint sur la résilience en Somalie. La collaboration avec le FIDA et l'Organisation internationale du Travail (OIT) sur la protection sociale et l'emploi décent des ruraux et des jeunes est encore un exemple de coopération avec un autre organisme des Nations Unies. Cependant, les évaluations ont montré que cette collaboration ne se traduisait pas nécessairement pas une exécution conjointe ou intégrée, comme l'illustre le cas du programme conjoint sur la résilience en Somalie<sup>71</sup>. Les organismes des Nations Unies procèdent généralement à la mise en œuvre de façon indépendante les uns des autres.
48. Les partenariats avec des organisations de la société civile sont un élément crucial pour l'obtention de résultats. La FAO travaille avec des ONG internationales et nationales. Les évaluations mettent en évidence des relations fructueuses entre l'Organisation et ses partenaires d'exécution. Ainsi, 87 pour cent des partenaires d'exécution interrogés estimaient que leur relation avec la FAO était bonne à excellente et se félicitaient de la grande qualité de l'appui technique prêté par l'Organisation. Néanmoins, les partenaires d'exécution ont exprimé des réserves quant aux procédures administratives/contractuelles; ils souhaitaient être de véritables partenaires et non de simples prestataires de services sous contrat<sup>72</sup>. Au Niger, par exemple, les ONG du pays avaient le sentiment que la FAO n'exploitait pas leur connaissance du contexte national<sup>73</sup>.

<sup>68</sup> Évaluation du programme de pays pour le Kenya, p. 20.

<sup>69</sup> Évaluation du programme de pays pour le Kenya, pp. 15 et 16.

<sup>70</sup> Cette initiative vise à aider les pays africains à renforcer la résilience des littoraux et des populations face au climat, à améliorer la sécurité alimentaire, à créer des emplois décents et à faciliter les réformes des politiques. Dépliant: Package africain des économies océaniques résilientes au climat, téléchargé à l'adresse <http://www.fao.org/3/a-i6441f.pdf>.

<sup>71</sup> Évaluation du sous-programme sur la résilience en Somalie.

<sup>72</sup> Évaluation du programme de pays pour le Soudan du Sud, p. 72.

<sup>73</sup> Résumé de l'évaluation du programme de pays pour le Niger, p. 2.



### *Facteurs contraignants*

49. Les lacunes en matière de capacités dans un certain nombre de bureaux de pays de la FAO ont été signalées comme une contrainte dans plusieurs évaluations. Au Niger, par exemple, le cadre de programmation par pays (CPP) englobe l'adaptation au changement climatique mais la contribution de la FAO était limitée faute d'expertise dans ce domaine au sein du bureau de pays<sup>74</sup>. Les bureaux de pays n'avaient pas toujours accès à une expertise dans d'autres domaines, tels que la protection sociale, ce qui constituait un désavantage dans le cadre des projets en rapport avec cette question<sup>75</sup>. Les bureaux de pays de la FAO ne sauraient disposer d'une expertise dans tous les domaines. C'est pourquoi il est crucial qu'ils aient accès à l'expertise disponible au bureau régional et aux bureaux sous-régionaux et, en bout de ligne, aux experts techniques du Siège. La récente évaluation du Cadre stratégique de résultats de la FAO a montré que les bureaux sous-régionaux (et pas seulement ceux de la région Afrique) n'étaient pas dotés de la masse critique d'experts techniques nécessaire pour aider les bureaux de pays<sup>76</sup>.
50. En outre, les évaluations de bureaux de pays ont fait apparaître que ceux qui avaient un personnel relativement réduit n'étaient pas en mesure de participer régulièrement aux forums ni aux plateformes nationaux. Cela donne l'impression que la FAO n'accorde pas de valeur à ces espaces où se rassemblent les parties prenantes, d'où son absence de plateformes importantes, qui a une incidence négative sur son positionnement stratégique. La multiplication des forums dans les pays n'a fait qu'ajouter au problème.
51. Les contraintes en matière de capacités nuisent également à l'aptitude de la FAO à établir une présence permanente au niveau infranational, auprès des autorités et des administrations étatiques, provinciales, départementales et locales. Cela a des répercussions sur les activités de l'Organisation dans les pays qui ont ou sont en passe de transférer des pouvoirs et des fonctions aux autorités infranationales. Bien que la création de bureaux infranationaux de la FAO comporte des avantages évidents, comme au Kenya, ces bureaux ont des effectifs très faibles car ils n'ont pas vocation à être des répliques du bureau de pays. Le financement des bureaux départementaux par l'intermédiaire d'un projet ne constitue pas une solution pérenne au plan de la dotation en personnel. De plus, la méconnaissance du mandat de la FAO au niveau des pays, le retard accumulé dans le processus de transfert des pouvoirs et des fonctions par le gouvernement, le manque de clarté au sein de l'Organisation quant au processus de décentralisation et l'absence d'harmonisation des politiques entre les pays ont des conséquences sur l'obtention de résultats à l'échelon national<sup>77</sup>.
52. Les retards dans le recrutement ont un impact considérable sur la capacité de la FAO d'obtenir des résultats, comme l'a montré l'évaluation du Cadre stratégique de résultats de l'Organisation. Bien que l'efficacité du recrutement de personnel se soit améliorée, le recrutement de consultants accuse encore des retards importants du fait de la délégation de pouvoirs limitée aux bureaux décentralisés et des conséquences imprévues de mesures prises avec les meilleures intentions, telles que les critères linguistiques applicables aux consultants<sup>78</sup>. Le problème du recrutement se posait dans toutes les régions, et le rapport de synthèse régional du Bureau régional pour l'Afrique sur les rapports annuels par pays en a confirmé l'existence. Dans son rapport, le Bureau régional pointait aussi du doigt des retards dans la nomination des représentants de la FAO en 2018: 19 bureaux de pays (soit plus de 40 pour cent en moyenne) ont été dépourvus de représentant permanent pendant plusieurs mois<sup>79</sup>. Les retards au niveau des processus d'achat dans les bureaux décentralisés nuisent à l'exécution et compromettent l'efficacité des interventions d'urgence et à caractère humanitaire<sup>80</sup>.

---

<sup>74</sup> Résumé de l'évaluation du programme de pays pour le Niger, p. 2.

<sup>75</sup> Évaluation du Programme stratégique 3.

<sup>76</sup> Évaluation du Cadre stratégique de résultats de la FAO, p. ix.

<sup>77</sup> Évaluation du programme de pays pour le Kenya, p. 16.

<sup>78</sup> Évaluation du Cadre stratégique de résultats de la FAO, p. 22.

<sup>79</sup> Rapport de synthèse régional du Bureau régional de la FAO pour l'Afrique sur les rapports annuels des pays 2018, p. 3.

<sup>80</sup> Évaluation du Cadre stratégique de résultats de la FAO, p. 24.

53. Les contraintes financières des institutions publiques ont été mentionnées comme une difficulté dans plusieurs évaluations. Il a été constaté que, bien souvent, les États ne disposaient pas de ressources financières suffisantes pour mettre en œuvre les politiques et les stratégies élaborées avec l'aide de la FAO. Le Burkina Faso, par exemple, n'était pas à même d'appliquer pleinement sa nouvelle politique en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, faute de ressources financières et de capacités d'exécution suffisantes. L'État rencontrait également des difficultés quant au déploiement du système d'alerte rapide pastoral au niveau communautaire par manque de financement. Il ressortait que les contraintes financières entravaient la mise en œuvre de la stratégie et du plan de gestion intégrée<sup>81</sup> relatifs aux écosystèmes de mangrove au Cameroun, et ralentissaient la mise en place effective de l'Observatoire côtier du Congo<sup>82</sup>. Au Mali, la FAO a contribué à approfondir la connaissance des approches intersectorielles et des méthodes d'adaptation au changement climatique, mais la mise en œuvre par le gouvernement, les municipalités et les collectivités pâtissait de l'incertitude concernant le financement futur<sup>83</sup>. Les contraintes financières, certes importantes, sont rarement l'unique problème auquel les gouvernements sont confrontés à l'étape de l'exécution. Citons, à cet égard, les capacités de mise en œuvre limitées des institutions gouvernementales, l'absence de prise en main au niveau national, la fragilité des institutions gouvernementales dans les pays en proie à un conflit violent ou sortant à peine d'un conflit, et les changements de gouvernement à la suite d'élections.
54. Plusieurs évaluations ont mis en lumière des défauts dans la conception de projets qui nuisaient à l'obtention de résultats. La FAO prête un appui à de nombreux petits projets pilotes mais ceux-ci ne sont pas toujours transposés à plus grande échelle car ils ne prévoient pas de stratégie de retrait claire et explicite qui garantirait, entre autres, que des ressources financières soient mobilisées et que des capacités soient disponibles au sein du gouvernement pour étendre les projets pilotes. L'absence de données factuelles fiables qui permettraient de convaincre les gouvernements et les autres partenaires de transposer les projets pilotes à plus grande échelle était considérée comme une contrainte importante du point de vue de l'exécution efficace du portefeuille relatif à la résilience<sup>84</sup>.
55. Le mauvais ciblage des bénéficiaires et des fonctionnaires aux fins du renforcement des capacités est un autre facteur ayant une incidence sur les résultats communiqués dans les évaluations. Les bénéficiaires ne remplissaient pas toujours les critères établis dans les documents de projet. Le projet sur les terrains de parcours en Angola illustre le problème du ciblage des personnes à former aux méthodes de lutte contre la dégradation des terres. Il était prévu de former 80 personnes, issues pour la plupart d'institutions publiques, et ce sont finalement 200 personnes qui ont bénéficié de la formation. Cependant, il est peu probable que les institutions publiques introduisent ces méthodes dans leur pratique quotidienne car nombre des participants étaient des chefs de services municipaux ou des responsables de services techniques et non des spécialistes chargés de mettre l'approche en pratique sur le terrain<sup>85</sup>.
56. D'après les constatations figurant dans les évaluations examinées, les objectifs fixés au moment de la conception des projets étaient souvent trop ambitieux au vu des ressources disponibles. Le projet régional pour l'emploi des jeunes en Afrique de l'Ouest, par exemple, n'était pas doté d'un budget suffisant pour venir en aide au groupe cible prévu et n'a donc pas atteint son objectif<sup>86</sup>. Les 27 communautés locales participant au projet sur les écosystèmes de mangrove au Cameroun n'ont pas observé d'amélioration sensible de leurs moyens d'existence. L'évaluation a mis en lumière le fait que les résultats envisagés étaient irréalistes et que leur obtention aurait nécessité des ressources plus importantes et de nombreuses années supplémentaires<sup>87</sup>. Le projet sur les terrains de parcours en Angola prévoyait la création de 70 écoles pratiques agropastorales mais ce nombre a été ramené

<sup>81</sup> Évaluation de l'écosystème de mangrove au Cameroun, p. 15.

<sup>82</sup> Évaluation des mangroves et des forêts côtières du Congo, p. 10.

<sup>83</sup> Évaluation de la résilience face au changement climatique au Mali, p. 23.

<sup>84</sup> Évaluation de l'Objectif stratégique 5, p. 41.

<sup>85</sup> Évaluation de la réhabilitation des terres et de la gestion des terrains de parcours en Angola, p. 35.

<sup>86</sup> Évaluation du Fonds fiduciaire africain de solidarité pour la sécurité alimentaire, p. 19.

<sup>87</sup> Évaluation de l'écosystème de mangrove au Cameroun, p. 18.

à 35 après l'évaluation à mi-parcours du projet, afin de privilégier la qualité de l'enseignement dispensé. L'évaluation finale a montré que moins de la moitié des écoles pratiques (43 pour cent) se trouvaient à un stade de fonctionnement avancé; elle a souligné que l'approche fondée sur les écoles pratiques était complexe et que les résultats escomptés étaient difficiles à obtenir dans le cas d'un projet de durée limitée<sup>88</sup>. Il convient de garder à l'esprit que les cibles des projets sont généralement déterminées par les exigences des donateurs plutôt que par une évaluation réaliste de ce qui est faisable dans le contexte local.

57. Les conditions locales, sur lesquelles la FAO n'a souvent aucun contrôle, peuvent nuire à l'obtention de résultats, d'où la nécessité d'une analyse approfondie du contexte et d'une théorie du changement solide qui permettent de définir les hypothèses et les risques au moment de la conception d'un projet. Le projet sur l'agriculture de conservation en Zambie a contribué à étendre la superficie consacrée à l'agriculture de conservation et d'accroître les rendements agricoles. Néanmoins, les agriculteurs n'avaient qu'un accès limité aux marchés – quand ils en avaient un – pour vendre leurs produits, ce qui ne leur a pas permis d'augmenter véritablement leurs revenus. Les agriculteurs participant aux initiatives d'agroforesterie ont rencontré des difficultés liées au manque d'eau<sup>89</sup>. Au Kenya, la FAO a prêté un appui à des initiatives en faveur de la diversification des moyens d'existence afin de réduire la dépendance à l'égard du gros bétail, mais les résultats n'ont pas été satisfaisants en raison du taux de pauvreté croissant, des conflits locaux et de l'évolution des conditions climatiques dans les zones concernées<sup>90</sup>. Au Burkina Faso, les tensions entre éleveurs et agriculteurs étaient considérées comme l'un des facteurs expliquant que le rendement du riz ait été inférieur aux prévisions, outre les problèmes liés aux précipitations<sup>91</sup>.
58. Les dispositifs de gouvernance en place dans les pays influencent l'obtention de résultats. Pour appliquer une approche intégrée en matière de résilience face au changement climatique, par exemple, la FAO doit travailler de façon intégrée avec d'autres ministères, outre les ministères de l'agriculture. L'efficacité de l'Organisation dépend en partie de la manière dont ses partenaires gouvernementaux coordonnent leurs portefeuilles et de la mesure dans laquelle ils sont disposés à collaborer. Ces facteurs échappent en grande partie au contrôle de la FAO mais celle-ci peut les atténuer en collaborant avec d'autres organismes des Nations Unies qui entretiennent des relations plus fortes avec des ministères autres que celui de l'agriculture: par exemple, la relation de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) avec le Ministère de la santé peut faciliter les travaux de la FAO sur la nutrition et celle-ci peut tirer parti des liens de l'OIT avec le Ministère du travail dans ses activités en rapport avec la protection sociale des ouvriers agricoles. Dans les pays dotés d'autorités infranationales, les questions intergouvernementales peuvent être un obstacle à l'obtention de résultats. Les efforts déployés par l'équipe de la FAO au Kenya pour travailler directement avec les autorités des comtés en vue d'adapter la politique agricole nationale au contexte local et d'élaborer des plans d'investissement à l'échelle des districts ont été entravés par le manque de clarté quant aux pouvoirs, aux rôles et aux responsabilités du gouvernement central et des comtés, et par la lenteur du processus de transfert de pouvoirs aux autorités des comtés.

## V. Lacunes et questions nouvelles

59. Le débat sur les lacunes et les questions nouvelles se fonde uniquement sur les évaluations qui ont été examinées aux fins de la synthèse régionale. Tel qu'indiqué en introduction au présent rapport, la synthèse régionale n'est pas une analyse exhaustive de tout ce que la FAO a fait dans la région Afrique et il est probable que des éléments nouveaux aient rendu obsolètes plusieurs des évaluations ayant servi à la synthèse. Il est probable également que la FAO ait connaissance de ces lacunes et de ces questions nouvelles et soit en train de prendre des mesures à cet égard ou envisage de le faire.

<sup>88</sup> Évaluation de la réhabilitation des terres et de la gestion des terrains de parcours en Angola, p. 4.

<sup>89</sup> Évaluation du projet Renforcement de l'agriculture de conservation (CASU) en Zambie, p. 3.

<sup>90</sup> Évaluation du programme de pays pour le Kenya, p. 55.

<sup>91</sup> Résumé de l'évaluation du programme de pays pour le Burkina Faso, p. 4.

**Constatation 6: La sécurité alimentaire urbaine n'a pas reçu suffisamment d'attention dans la région Afrique. De plus, le problème de l'excès pondéral et de l'obésité dans les populations de plus en plus urbanisées du continent n'est pas pris en compte comme il se doit.**

60. La région Afrique connaît une urbanisation rapide, qui exerce une pression sur les systèmes alimentaires, étant donné que les espaces agricoles des zones périurbaines disparaissent au profit de quartiers résidentiels ou d'activités non agricoles. Hormis les exemples de projets relatifs à la sécurité alimentaire urbaine mis en place au Ghana et au Kenya, les évaluations examinées pour la synthèse régionale ne faisaient pas mention de la sécurité alimentaire urbaine. L'urbanisation et l'évolution des revenus ont également une incidence sur les régimes et les choix alimentaires. Les pays africains, en particulier ceux à revenu intermédiaire dont la population urbaine croît, sont confrontés à un double problème: d'une part, la malnutrition et le retard de croissance et, d'autre part, l'excès pondéral et l'obésité. Ces deux problèmes ont de lourdes conséquences sur le développement sanitaire, social et économique de ces pays. Les enfants présentant un retard de croissance ont des difficultés d'apprentissage. Les enfants et les adultes souffrant d'excès pondéral ou d'obésité alourdissent encore davantage la charge de morbidité déjà élevée dans les pays africains et les coûts économiques des maladies non transmissibles à court et long termes. La question de la progression de l'excès pondéral et de l'obésité chez les enfants de moins de cinq ans a été soulevée dans l'édition 2018 du panorama régional de la sécurité alimentaire et de la nutrition en Afrique.

**Constatation 7: La FAO a fortement contribué aux activités en rapport avec le changement climatique et la gestion des ressources naturelles en Afrique mais la pérennité de ces interventions, en particulier dans une optique transversale, demeure incertaine. Il existe de nombreux projets qui semblent dispersés et dissociés. La demande d'expertise technique adressée à la FAO augmentera probablement à mesure que les effets du changement climatique s'intensifieront.**

61. Les évaluations ont soulevé des questions quant à la pérennité des projets concernant l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets, ainsi que la gestion des ressources naturelles. Nombre d'entre eux sont des projets de démonstration visant à expérimenter l'introduction de nouvelles approches ou techniques, ou des projets catalyseurs destinés à susciter l'intérêt dans l'optique d'une transposition à plus grande échelle. Tel qu'indiqué dans les évaluations, ces projets pilotes ne prennent pas davantage d'ampleur pour diverses raisons, notamment le manque de financement de la part des gouvernements, des capacités d'exécution insuffisantes et des stratégies de retrait floues. Ces raisons ont été passées en revue dans la section sur les facteurs favorisant et les contraintes. Par ailleurs, les succès enregistrés dans le cadre de projets pilotes font l'objet d'une communication insuffisante au mieux, et des occasions de mobiliser des ressources auprès de partenaires intéressés sont manquées.

62. Les projets portant sur le changement climatique et la gestion des ressources naturelles semblent quelque peu disparates et disjointes. Cela n'explique peut-être pas l'approche axée sur les projets qui prédomine au sein du portefeuille de la FAO et par la propension des donateurs et des mécanismes de financement comme le FEM et le Fonds vert pour le climat à financer des projets. Des efforts ont été déployés pour tenter d'adopter une approche plus programmatique (dans le cadre du sous-programme sur la résilience au Soudan du Sud, par exemple) mais l'approche axée sur les projets demeure prépondérante. La consolidation du portefeuille de projets de la FAO pourrait améliorer la cohérence de celui-ci et la pérennité des interventions. Néanmoins, il est tout aussi important de conférer une dimension stratégique aux CPP, qui ne doivent plus constituer un simple agrégat de projets.

63. Il est probable que les pays d'Afrique sollicitent de plus en plus l'expertise et l'appui techniques de la FAO à mesure que les effets du changement climatique s'intensifieront. L'impact d'El Niño en Afrique australe, par exemple, a des effets dévastateurs sur les pays de la région et constitue un risque majeur pour la sécurité alimentaire en Afrique australe, notamment dans des pays à revenu intermédiaire comme l'Afrique du Sud, le Botswana, l'Eswatini et la Namibie. L'absence d'expertise technique dans les bureaux de pays de taille modeste et les capacités limitées des bureaux sous-régionaux sont des problèmes qui requièrent l'attention de la FAO. Ces questions doivent être

réglées à l'échelle de l'Organisation car un certain nombre de contraintes découlent des politiques et des procédures internes en matière de ressources humaines, d'achats et de gestion administrative (limites concernant les voyages, par exemple).

64. La synthèse régionale n'a mis au jour qu'une seule évaluation de l'environnement «bleu», à savoir celle portant sur la protection du grand écosystème marin du courant des Canaries. Il existe peut-être d'autres projets dans ce domaine mais ils n'ont pas été évalués. Les pays côtiers accordent de plus en plus d'attention à l'économie des océans, afin de stimuler la croissance économique et les moyens d'existence des populations côtières et, de ce fait, les écosystèmes marins seront soumis à une certaine pression. Les petits États insulaires en développement et les pays préoccupés par les effets du changement climatique sur les océans et les littoraux auront peut-être besoin de l'expertise technique de la FAO pour traiter efficacement ces questions.

**Constatation 8: Les autorités locales apparaissent comme des institutions cruciales pour la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Les évaluations donnaient peu d'exemples illustrant la collaboration entre la FAO et les autorités locales.**

65. La collaboration de la FAO avec les autorités locales semble limitée. Encore une fois, cela tient peut-être à l'échantillon des évaluations examinées aux fins de la synthèse. Les autorités locales ont un rôle important à jouer dans la réalisation des ODD, notamment l'ODD 1 (pauvreté), l'ODD 2 (faim), l'ODD 13 (changement climatique), l'ODD 14 (protection des écosystèmes côtiers) et l'ODD 15 (conservation). Les autorités locales, du fait qu'elles se situent «au plus près de la population», sont essentielles si nous entendons «ne laisser personne de côté». La collaboration avec les autorités locales est une question qui mérite l'attention de la FAO à l'avenir.
66. Travailler avec les autorités locales peut être un défi car il existe souvent des tensions entre le gouvernement central et les autorités locales, que ceux-ci soient dirigés ou non par le même parti politique. Les autorités locales ne sont pas de simples exécutants des politiques formulées par le gouvernement central mais des responsables politiques à part entière, ce qui peut donner lieu à des tensions quant aux priorités d'action. De plus, il peut y avoir des complications d'ordre juridique et constitutionnel, notamment lorsque la loi assigne des fonctions concurrentes aux autorités locales et au gouvernement central. Dans les pays en développement, les autorités locales disposent généralement de moins de ressources que le gouvernement central et la viabilité financière des municipalités rurales est souvent faible. Elles sont souvent moins bien dotées en capacités humaines et institutionnelles (systèmes d'information, financement et systèmes d'administration) que leurs équivalents nationaux.
67. La FAO devra déterminer comment se structurer au mieux pour travailler efficacement avec les autorités locales. Outre les difficultés susmentionnées, elle est contrainte par ses propres capacités. En effet, les capacités et les structures actuelles de nombreux bureaux de pays de l'Organisation limitent la possibilité pour elle d'établir une présence permanente au niveau des autorités locales. L'exemple du Kenya, où la FAO a créé des bureaux dans plusieurs comtés pour s'adapter à la décentralisation des pouvoirs dans ce pays fournit des enseignements utiles à la collaboration avec les autorités locales. Il convient de prendre en considération plusieurs éléments importants: financement pérenne, clarification du rôle et du mandat de la FAO au niveau des autorités locales, gestion des attentes des autorités locales et des tensions entre le gouvernement central et les autorités locales.

**Constatation 9: La collaboration de la FAO avec le secteur privé en Afrique dans les trois domaines thématiques couverts par la synthèse régionale n'a pas suffi à influencer les pratiques du secteur privé, ni à nouer des partenariats stratégiques avec celui-ci.**

68. Les évaluations mentionnaient rarement la collaboration de la FAO avec le secteur privé et, lorsqu'elles le faisaient, c'était en général pour constater l'absence du secteur privé parmi les partenaires de l'Organisation. L'évaluation portant sur les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale faisait référence au secteur privé en tant que participant au projet pilote sur les forêts en Ouganda. Il s'agissait de la seule évaluation indiquant

le secteur privé comme participant à un projet soutenu par la FAO. S'agissant des projets faisant partie du portefeuille de l'Organisation dans le domaine de la résilience, il est fait référence à des prestataires de services du secteur privé au sujet des interventions d'urgence. Hormis les organisations d'agriculteurs, les organisations du secteur privé sont rarement mentionnées en tant que participants à des forums multipartites sur l'alimentation et l'agriculture dans les pays.

69. L'évaluation de l'Objectif stratégique 2 a montré que, bien que la FAO travaille avec des acteurs du secteur privé à l'échelon mondial, les personnes interrogées dans toutes les régions et au niveau mondial estimaient que la collaboration de l'Organisation avec le secteur privé était limitée et prudente. L'équipe d'évaluation a constaté que, en dépit des progrès accomplis par la FAO avec le secteur privé, l'Organisation avait peu d'influence sur les principaux acteurs du secteur privé s'agissant de l'agriculture et de la durabilité. Par ailleurs, elle n'a trouvé aucun exemple de grande entreprise privée que son travail avec la FAO avait directement amenée à modifier ses pratiques<sup>92</sup>. Cette constatation est valable dans la région Afrique, où de nombreuses multinationales opèrent. Elle l'est d'autant plus au vu de la présence croissante d'acteurs africains dans le secteur privé des pays à revenu intermédiaire.

**Constatation 10: L'intégration des questions de parité hommes-femmes doit être améliorée et la problématique de l'emploi des jeunes doit prendre une place plus importante au sein du portefeuille régional.**

70. Bien que la FAO ait apporté une contribution notable à l'égalité des sexes dans la région, il ressort massivement des évaluations que l'intégration des questions de parité hommes-femmes doit être améliorée, en particulier au niveau des projets. Pour ce faire, il faut que les dirigeants régionaux réaffirment constamment l'importance de cet objectif. La région devra veiller à ce que les bureaux de pays soient dotés de points de contact pour les questions de parité hommes-femmes qui disposent des connaissances et des compétences nécessaires pour faciliter l'intégration de ces considérations et du pouvoir de faire en sorte que des analyses sexospécifiques fassent partie intégrante de la conception des projets. Ces points de contact doivent également avoir accès à l'expertise que le Bureau régional peut offrir dans ce domaine.
71. La FAO a obtenu quelques bons résultats en matière d'emploi des jeunes dans l'agriculture en Afrique. Toutefois, l'ampleur de ces réalisations est insuffisante pour régler le problème grave qu'est le taux de chômage élevé des jeunes dans les pays africains. Le fait que de nombreux jeunes et personnes diplômées soient sans emploi alimente l'instabilité politique et l'émigration des jeunes, instruits ou non. Attirer et retenir les jeunes dans le secteur agricole et l'agro-industrie est essentiel non seulement à la sécurité alimentaire mais aussi à la croissance économique et à la stabilité politique.

**Constatation 11: Au niveau des pays, la FAO collabore avec le PAM et le FIDA, ainsi qu'avec d'autres entités des Nations Unies dans une moindre mesure. Cependant, les programmes mixtes ne sont pas planifiés conjointement et il est rare que l'exécution soit unifiée au titre d'anciens plans d'aide au développement des Nations Unies ou PNUAD.**

72. Les évaluations citaient des exemples de CPP et de projets qui avaient été intégrés *a posteriori* dans le PNUAD et semblaient alignés sur le papier, alors qu'il n'y avait pas eu de planification ni de programmation conjointes, contrairement à ce que prévoit l'élaboration du PNUAD. Les «programmes conjoints» sont généralement mis en œuvre séparément par les différents organismes des Nations Unies. Le manque de coordination entre ces organismes a des répercussions sur l'efficacité et l'efficience de l'exécution, et cette question a été étudiée de manière approfondie dans les évaluations de PNUAD.
73. La vague actuelle de réformes du système des Nations Unies pour le développement a des conséquences pour la FAO au niveau des pays. En effet, elle requiert des organismes qu'ils ne se limitent pas à une collaboration de pure forme mais procèdent véritablement à une planification et une mise en œuvre conjointes. Les organismes seront soumis à de fortes pressions en matière de mobilisation de ressources, dans la mesure où les réformes nécessitent qu'une grande partie des

<sup>92</sup> Évaluation de l'Objectif stratégique 2, p. 31.

ressources soit mobilisée au niveau des pays, ce qui obligera peut-être les entités des Nations Unies à mobiliser des ressources ensemble.

**Constatation 12: Le suivi et l'évaluation au niveau des pays représente une lacune importante dans la région. Cette lacune existe au sein des bureaux de pays de la FAO et des institutions gouvernementales avec lesquelles l'Organisation travaille.**

74. Les évaluations examinées aux fins de cette synthèse mentionnaient le suivi et l'évaluation parmi les lacunes constatées au sein des bureaux de pays de la FAO. Elles ont montré que les données nécessaires au suivi et à l'évaluation étaient incomplètes ou indisponibles et que les cadres de suivi et d'évaluation des projets et des programmes de pays n'étaient pas solides. L'insuffisance des capacités en matière de suivi et d'évaluation ne se limite pas aux bureaux de pays et reflète en partie le manque de capacités des institutions gouvernementales auprès desquelles la FAO doit obtenir des données. Le suivi et l'évaluation ne sont pas institutionnalisés dans plusieurs pays et certains gouvernements sont peu demandeurs d'informations d'évaluation.
75. L'évaluation des projets et des programmes est nécessaire à l'apprentissage, à la production d'éléments concrets susceptibles d'étayer les politiques et les programmes, ainsi qu'au plaidoyer et à la mobilisation de ressources. Le Bureau régional doit prêter l'attention requise au renforcement des capacités nationales de suivi et d'évaluation ainsi que des capacités des bureaux de pays de la FAO. Les évaluations de la FAO se font rarement l'écho de la voix des bénéficiaires qui se situent au niveau communautaire d'une manière qui reflète pleinement l'impact des interventions de l'Organisation dans leur vie. Le personnel des bureaux de pays est bien placé pour recueillir le récit des bénéficiaires sur ce qu'une intervention a changé/amélioré ou aggravé dans leurs conditions de vie. Cette approche peut grandement contribuer à mieux cerner ce qui fonctionne concrètement sur le terrain et à donner aux communautés bénéficiaires des moyens d'agir<sup>93</sup>.

## **VI. Conclusions et enseignements tirés**

76. *Conclusion 1:* La FAO a apporté une contribution importante dans la région Afrique. Elle a concouru à rendre l'environnement plus favorable à la sécurité alimentaire et à la nutrition aux niveaux régional, sous-régional et national en prêtant un appui à l'élaboration de nouvelles politiques ou à l'amélioration de politiques existantes, et en renforçant la présence de la nutrition dans le développement agricole. L'aide qu'elle apporte aux pays dans la formulation de plans d'investissement agricole nationaux est une contribution importante à la concrétisation des engagements de l'Afrique au titre de la Déclaration de Malabo et du Programme 2030. La FAO a aidé les pays à améliorer la résilience face aux crises et aux menaces en renforçant les capacités institutionnelles en matière d'alerte rapide et de réduction des risques de catastrophe et en intégrant de façon systématique le changement climatique, et a aidé des communautés, des agriculteurs et des pasteurs à améliorer leurs moyens d'existence. Elle a contribué à renforcer la gouvernance et les capacités institutionnelles en matière de gestion durable des ressources naturelles, et a participé à de modestes améliorations des moyens d'existence grâce à une utilisation durable des ressources naturelles.
77. *Conclusion 2:* La contribution de la FAO aux résultats dans la région a été rendue possible par ses liens solides avec les institutions régionales et sous-régionales, son expertise technique fiable et son rôle de chef de file dans les domaines relevant de son mandat, et son accès aux mécanismes de financement mondiaux. Plusieurs facteurs ont nui aux résultats, en particulier les capacités insuffisantes de certains bureaux de pays, les conditions locales difficiles dans les contextes de conflit, les contraintes financières ou le faible degré de priorité accordé au financement de l'agriculture dans certains pays, et une structure gouvernementale ne facilitant pas les approches multisectorielles. La conception de projets aux objectifs, au champ d'action et au calendrier

---

<sup>93</sup> Le projet Développement des capacités pour les systèmes d'innovation agricole (projet CDAIS) a permis de recueillir des «récits de changement» et des «conversations sur le changement» auprès de bénéficiaires relatant l'impact du projet sur leur vie. Ces documents font partie des enseignements tirés du projet et participent de la communication sur l'impact du projet auprès des parties prenantes externes.

irréalistes et l'absence de stratégies de retrait claires ont eu une incidence négative sur la pérennité des projets et la possibilité de les transposer à plus grande échelle.

78. *Conclusion 3:* La synthèse régionale a mis en évidence un certain nombre de lacunes et de questions nouvelles. Il convient d'accorder davantage d'attention à la sécurité alimentaire urbaine, à la collaboration avec les autorités et à l'amélioration de la pérennité des activités en rapport avec le changement climatique. Il existe des lacunes au niveau des partenariats de la FAO, notamment en ce qui concerne les partenariats avec le secteur privé à l'échelon des pays, outre la nécessité d'approfondir les partenariats avec la société civile et de renforcer la collaboration avec les autres organismes des Nations Unies dans les pays. L'intégration des considérations liées à la parité hommes-femmes demande à être améliorée et la question du chômage des jeunes africains doit progresser dans la liste des priorités. Les capacités de suivi et d'évaluation au niveau des pays sont insuffisantes, à la fois au sein de la FAO et des institutions publiques, ce qui représente une occasion manquée d'apprentissage et de mobilisation de ressources.
79. La synthèse régionale a mis en évidence les enseignements qu'il serait judicieux de prendre en compte pour combler les lacunes et traiter les questions nouvelles, ainsi que pour améliorer les résultats dans la région Afrique.

**Enseignement 1: L'expertise technique et le rôle de chef de file de la FAO sont essentiels au maintien de sa pertinence stratégique dans la région Afrique.**

80. Les évaluations ont mis en lumière la valeur que les gouvernements et les partenaires accordaient à l'expertise technique de la FAO. Il est essentiel que l'Organisation dispose de l'expertise technique nécessaire dans la région pour répondre aux besoins. La qualité de l'encadrement de la FAO au niveau des pays est aussi importante que son expertise technique. La direction stratégique est particulièrement importante en cas de crise humanitaire, comme en Somalie.
81. Les équipes d'évaluation ont pointé du doigt des lacunes au plan de l'expertise technique de la FAO au sein des bureaux de pays, dans des domaines relativement nouveaux pour l'Organisation, tels que la protection sociale et l'emploi rural décent. Ce sont des domaines où d'autres organisations, parmi lesquelles l'OIT et l'UNICEF, ont développé leur expertise sur de nombreuses années. L'enseignement à retenir des interventions de la FAO en faveur de la réduction de la pauvreté est que l'Organisation doit construire son propre corpus de connaissances sur sa contribution spécialisée à la protection sociale et à l'emploi rural décent. Il s'agit d'un élément essentiel, étant donné que de nombreux pays africains élaborent actuellement des politiques et des programmes de protection sociale et accordent également la priorité à la lutte contre le chômage au service de la réduction de la pauvreté. Dans l'optique du nouveau Plan-cadre des Nations Unies pour la coopération au service du développement durable, il sera important pour la FAO de déterminer clairement ses avantages comparatifs dans ces domaines d'apparition récente pour elle.

**Enseignement 2: L'organisation est à même de réaliser au mieux ses objectifs par l'intermédiaire de partenariats efficaces.**

82. Le thème des partenariats efficaces était repris dans nombre des évaluations examinées aux fins de la synthèse régionale. Les partenariats sont des moyens d'exécution importants. Ceux que la FAO a noués depuis de nombreuses années avec l'UA (et l'organisation qui l'a précédée) ainsi qu'avec les CER et d'autres institutions sous-régionales ont été cruciaux pour ses activités dans la région. Bien que l'expertise technique apportée par la FAO soit importante, un partenariat ne saurait être efficace sans une confiance et un respect réciproques, ainsi qu'une responsabilité mutuelle vis-à-vis des résultats. Plusieurs évaluations ont rapporté les effets positifs de partenariats de la FAO avec des institutions régionales en Afrique. De même, les partenariats de l'Organisation avec des États Membres étaient importants pour l'obtention de résultats au niveau des pays et comme moyen de renforcer la prise en main nationale des projets et des programmes.
83. La FAO doit adopter une approche multipartite pour remplir son mandat et étendre ses partenariats à des partenaires non traditionnels afin d'obtenir des résultats. Les lacunes concernant ses partenariats avec le secteur privé sont évidentes et leur élimination nécessite une approche plus structurée et des efforts plus concertés à l'appui du renforcement institutionnel des associations du



secteur privé, qui faciliteront la collaboration et le dialogue. Au niveau des pays, la FAO fait participer des ONG en tant que prestataires de services et agents d'exécution mais cette approche étroite des partenariats supprime la possibilité de tirer parti de la connaissance que les organisations de la société civile ont du contexte national.

**Enseignement 3: Le renforcement de la résilience est un processus de longue haleine qui doit traiter des questions multiples et interdépendantes. Des projets à court terme ne permettent pas aux initiatives de renforcement des capacités d'avoir un impact durable.**

84. La FAO a mis en œuvre de nombreux projets visant à renforcer la résilience face aux menaces et aux crises découlant des conditions climatiques et des conflits qui ont des conséquences catastrophiques pour des communautés qui vivent déjà dans des conditions précaires. La transition entre les interventions humanitaires et l'action en faveur du développement n'est pas instantanée. Les évaluations de projets de la FAO portant sur la résilience ont montré que l'appui de l'Organisation dans des contextes de fragilité et de conflit opérait rarement cette transition, en grande partie à cause de facteurs échappant au contrôle de la FAO, tels que la résurgence de conflits locaux et nationaux.
85. De plus, l'obtention de résultats durables en matière de renforcement de la résilience dans des zones qui ne sont pas en proie à un conflit prend du temps. Il faut beaucoup de temps pour que les approches reposant sur les écoles pratiques d'agriculture et les écoles pratiques d'agropastoralisme conduisent à l'adoption totale de pratiques agricoles de remplacement par les exploitants. Les équipes d'évaluation ont fait observer que le calendrier resserré des projets n'était pas propice à l'obtention de ces résultats à long terme. Les augmentations de revenus à court terme peuvent être réduites à néant par des événements extérieurs au projet et il est nécessaire de prévoir des périodes plus longues pour obtenir des résultats durables.
86. L'initiative régionale 3 est un cadre souple qui permet d'embrasser toute la diversité des projets et des activités qui relèvent du vaste domaine qu'est la résilience. Toutefois, il ne s'agit pas d'une stratégie régionale en faveur de la résilience. L'évaluation de l'Objectif stratégique 5 a mis en évidence l'absence d'une telle stratégie au Bureau régional pour l'Afrique et ses répercussions sur la mobilisation de ressources. Il convient d'envisager d'élaborer une stratégie régionale en faveur de la résilience afin d'orienter les travaux de la FAO dans la région; celle-ci serait également un outil de mobilisation de ressources.

**Enseignement 4: Rien ne peut compenser la mauvaise conception d'un projet.**

87. Les évaluations ont fait apparaître des défauts dans la conception des projets. En effet, les projets ont souvent des objectifs trop ambitieux au vu de leur calendrier et des ressources disponibles. On ne peut raisonnablement prétendre obtenir les résultats prévus ou escomptés dans les délais impartis et avec les ressources disponibles. Par conséquent, le financement est morcelé à l'extrême entre un grand nombre d'activités irréalisables, ou alors le nombre de bénéficiaires ciblés se trouve réduit à mi-parcours. Cela limite l'efficacité du projet et représente un risque pour la réputation de la FAO.
88. Des éléments portent à croire que la conception des projets ne se fonde pas sur de solides théories du changement et que les hypothèses et les risques ne sont donc pas pris en considération à cette étape. Dès lors, il est difficile de gérer et d'atténuer les risques qui n'ont pas été prévus. Certaines hypothèses importantes, comme celle de la prise en main par l'État et de sa volonté et sa capacité de transposer les projets à plus grande échelle ou de mobiliser des ressources aux fins de leur mise en œuvre, ne sont pas formulées explicitement. Cela a une incidence sur l'efficacité et la pérennité des projets. Une théorie du changement solide peut également faciliter l'élaboration de cadres de résultats réalistes.
89. Dans la conception des projets, le contexte compte. L'analyse nécessaire pour établir une solide théorie du changement doit comprendre un volet politique, et ce pas uniquement en situation de conflit. Les projets doivent inclure une analyse politique au niveau local, là où le projet est censé être mis en œuvre. Il est aussi important de comprendre les conflits locaux et leurs origines que les conflits nationaux de grande ampleur. Il est nécessaire d'analyser les contextes locaux pour faire en sorte que les approches proposées dans les projets soient pertinentes au regard du contexte. Il s'agit,

par exemple, d'analyser les aires agroécologiques afin de s'assurer que l'agriculture de conservation est adaptée à la zone concernée. L'analyse socioculturelle est également cruciale pour comprendre les coutumes locales et les approches traditionnelles en matière d'agriculture et veiller ainsi à ce que l'approche du projet corresponde aux besoins locaux. Les approches participatives appliquées à la conception de projets demandent des ressources humaines importantes (et peuvent être coûteuses) mais sont susceptibles de donner de meilleurs résultats que lorsque la conception repose uniquement sur les contributions d'experts.

**Enseignement 5: La contribution de la FAO à l'égalité des sexes nécessite un engagement démontré de la part du personnel de haut niveau dans la région, la détermination des États Membres à promouvoir cette égalité et des fonctionnaires de l'Organisation capables d'utiliser les outils d'analyse sexospécifique que la FAO a mis à leur disposition.**

90. Bien que la FAO ait concouru à l'égalité des sexes dans la région, les évaluations ont établi que les questions de parité hommes-femmes n'étaient pas encore intégrées de façon systématique, en particulier au niveau des projets. Les exemples d'intégration sont peu nombreux et s'expliquent par la présence d'un spécialiste de ces questions au bureau de pays, ou au moins au sein du Bureau régional ou des bureaux sous-régionaux.
91. Les analyses de la parité hommes-femmes au niveau des pays et des projets sont essentielles pour mettre au point des interventions qui promeuvent l'égalité des sexes. Les évaluations contenaient plusieurs exemples de projets qui réduisaient l'égalité des sexes à la participation des femmes aux projets. Ces projets ont contribué de façon limitée à l'autonomisation des femmes car ils ne s'intéressaient pas aux conditions structurelles sous-jacentes qui font naître et perpétuent les disparités entre les sexes. Une analyse sexospécifique peut aider le personnel de la FAO à comprendre les facteurs sociaux, culturels et historiques qui sont à l'œuvre au sein d'une communauté locale ou au niveau national, de sorte que les projets puissent en tenir compte mais restent malgré tout fidèles à l'objectif qui consiste à améliorer l'égalité des sexes sans porter atteinte aux normes et aux valeurs culturelles de la communauté ou du pays. Des points de contact pour les questions de parité hommes-femmes compétents, disposant des moyens nécessaires pour remplir leurs fonctions, peuvent apporter une aide précieuse en matière d'intégration des considérations de parité hommes-femmes et d'analyses sexospécifiques.

**Enseignement 6: Les interventions techniques sont nécessaires mais ne suffisent pas à prendre en compte l'ampleur ni la complexité des enjeux liés à la sécurité alimentaire et à la nutrition en Afrique. Le travail de plaidoyer de la FAO sur diverses questions (y compris le programme normatif), souvent effectué selon une approche intégrée, est aussi important que les contributions techniques de l'Organisation.**

92. Compte tenu de sa relation solide avec les institutions régionales et sous-régionales et avec les gouvernements centraux, la FAO est bien placée pour faire œuvre de plaidoyer sur les questions de politiques et de gouvernance régionales et sous-régionales intéressant son mandat dans la région. Le cadre du PDDAA et les engagements pris au titre de la Déclaration de Malabo ont donné à la FAO un instrument de plaidoyer en faveur de politiques et de plans viables pour l'agriculture, la sécurité alimentaire et la nutrition. Le plaidoyer de la FAO sur les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale démontre la pertinence de telles activités. Les régimes fonciers, en particulier, sont au cœur de nombreuses problématiques en Afrique, notamment la pauvreté et les inégalités en général, ainsi que les inégalités entre les sexes, et la question de l'insécurité alimentaire ne peut être réglée isolément de celle liée à l'insécurité des régimes fonciers. Dans la région, la FAO a été moins active s'agissant de plaider en faveur des Directives volontaires à l'appui de la concrétisation progressive du droit à une alimentation adéquate dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale et des Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires. Par ailleurs, elle a mené des activités de plaidoyer dans la région sur la question du changement climatique et a aidé plusieurs pays à formuler leurs CDN et à déterminer les domaines dans lesquels un appui international était nécessaire. Les activités de plaidoyer de la FAO sur la parité hommes-femmes au niveau régional ont abouti à une réalisation

importante, à savoir le renforcement de l'établissement de rapports sur ces questions au titre des engagements de Malabo. À l'avenir, l'Organisation devrait, au niveau des pays, intensifier ses activités de plaidoyer auprès des gouvernements centraux afin que ceux-ci affectent en priorité des fonds publics à la mise en œuvre des politiques, des plans et des stratégies élaborées avec son assistance. La FAO doit également promouvoir une approche intégrée à cet égard.

## VII. Annexe: Documents consultés

### Évaluations de projet

- FAO.** 2015. Final Evaluation of Agriculture and Food Information Systems for Decision Support in South Sudan. Rome. <http://www.fao.org/evaluation/evaluation-digest/evaluations-detail/en/c/415153/>
- FAO.** 2015. *Final Report on the Evaluation of FAO - Somalia Resilience Sub-programme (2013-2014)*. Rome. <http://www.fao.org/3/a-bd443e.pdf>
- FAO.** 2016. *Final evaluation of the project Education for Effective Nutrition in Action (ENACT) and Mid-term evaluation of Le projet ENACT Francophone (ENAF) projects 2016*. Rome. <http://www.fao.org/3/a-bd516e.pdf>
- FAO.** 2017. *Final Evaluation of the project "Food Security and Nutrition Analysis Unit for Somalia" 2016*. Rome. <http://www.fao.org/3/a-bd688e.pdf>
- FAO.** 2017. *Final Evaluation of the Global Climate Change Alliance (GCCA) – Uganda: Agricultural Adaptation to Climate Change project*. Rome. <http://www.fao.org/3/a-bd692e.pdf>
- FAO.** 2017. *Final Evaluation of the Global Programme to Support the Implementation of the Voluntary Guidelines on the Responsible Governance of Tenure of Land, Fisheries and Forests (2012-2016)*. Rome. <http://www.fao.org/3/BD722/bd722.pdf>
- FAO.** 2017. *Évaluation finale du Programme mondial d'appui à la mise en œuvre des Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts (2012 – 2016)*. Résumé exécutif. Rome. <http://www.fao.org/3/I8657FR/i8657fr.pdf>
- FAO.** 2018. *Evaluation of the project "Voices of the Hungry" 2018*. Rome. <http://www.fao.org/3/I9282EN/i9282en.pdf>
- FAO.** 2018. *Final Evaluation of the Conservation Agriculture Scaling-Up (CASU) Project Zambia [GCP/ZAM/074/EC]*. Rome. <http://www.fao.org/3/CA0919EN/ca0919en.pdf>
- FAO.** 2018. *Évaluation finale du projet «Intégration de la résilience climatique dans la production agricole pour la sécurité alimentaire en milieu rural au Mali»*. Rome. <http://www.fao.org/3/I8755FR/i8755fr.pdf>
- FAO.** 2018. *Final Evaluation of the Project "Land Rehabilitation and Rangelands Management in Smallholders Agro-pastoral Production Systems in South Western Angola (RETESA)"*. Rome. <http://www.fao.org/3/CA2863EN/ca2863en.pdf>
- FAO.** 2018. *Evaluation of the Africa Solidarity Trust Fund (ASTF)*. Rome. <http://www.fao.org/3/CA1568EN/ca1568en.pdf>
- FAO.** 2019. *Évaluation finale du projet Protection du grand écosystème marin du courant des Canaries*. Rome. <http://www.fao.org/3/ca7253fr/ca7253fr.pdf>
- FAO.** 2019. *Development of trans-frontier conservation area linking forest reserves and protected areas in Ghana and Cote d'Ivoire*. Rome. <http://www.fao.org/3/CA3396EN/ca3396en.pdf>
- FAO.** 2019. *Final evaluation of the project "Integrated management of mangrove and associated wetlands and coastal forest ecosystems in the Republic of Congo"*. Rome. <http://www.fao.org/3/ca4853en/ca4853en.pdf>
- FAO.** 2019. *Évaluation finale du projet «Gestion communautaire durable et conservation des écosystèmes de mangroves au Cameroun»*. Rome. <http://www.fao.org/3/CA2097FR/ca2097fr.pdf>

### Évaluations de programme par pays

- FAO.** 2015. *Évaluation du Programme de la FAO au Burkina Faso 2010-2014*. Rome. <http://www.fao.org/3/a-bd462f.pdf>

**FAO.** 2016. *Evaluation of FAO's Contribution to South Sudan*. Rome. <http://www.fao.org/3/a-bq506e.pdf>

**FAO.** 2016. *Évaluation du programme de pays de la FAO au Niger*. Rome. <http://www.fao.org/3/a-bd619f.pdf>

**FAO.** 2017. *Évaluation du Programme de la FAO au Cameroun 2013-2017*. Rome. <http://www.fao.org/3/CA0864FR/ca0864fr.pdf>

**FAO.** 2017. *Evaluation of FAO's contribution to the United Republic of Tanzania 2017*. Rome. <http://www.fao.org/3/ca7084en/ca7084en.pdf>

**FAO.** 2018. *Evaluation of FAO's Contribution to the Republic of Kenya*. Rome. <http://www.fao.org/3/CA0913EN/ca0913en.pdf>

### Évaluations thématiques

**FAO.** 2015. *Evaluation of FAO's contribution to Climate Change Adaptation and Mitigation*. Final Report. Rome. <http://www.fao.org/3/a-bd903e.pdf>

**FAO.** 2015. *Évaluation de la contribution de la FAO à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à ses effets* [résumé]. Rome. <http://www.fao.org/3/a-mo710f.pdf>

**FAO.** 2016. *Evaluation of FAO's Increase the resilience of livelihoods to threats and crises (SO 5) 2016*. Rome. <http://www.fao.org/3/a-bq613e.pdf>

**FAO.** 2016. *Évaluation de la contribution de la FAO à l'Objectif stratégique 5 – Améliorer la résilience des moyens d'existence face à des menaces ou en situation de crise. RÉSUMÉ*. Rome. <http://www.fao.org/3/a-mr740f.pdf>

**FAO.** 2017. *Evaluation of FAO's Contribution to the reduction of rural poverty through Strategic Programme 3 (SO3)*. Rome. <http://www.fao.org/3/a-bd600e.pdf>

**FAO.** 2018. *Evaluation of FAO Strategic Objective 2: Contribution to Integrated Natural Resource Management for Sustainable Agriculture (SO2)*. Rome. <http://www.fao.org/3/CA2164EN/ca2164en.pdf>

**FAO.** 2018. *Évaluation de la contribution de la FAO à la gestion intégrée des ressources naturelles au service d'une agriculture durable (OS2)* [résumé]. Rome. [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/bodies/Progr\\_Comm/PC\\_125-documents/MX375f.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/bodies/Progr_Comm/PC_125-documents/MX375f.pdf)

**FAO.** 2018. *Evaluation of FAO's contribution to the eradication of hunger, food insecurity and malnutrition (SO1)*. Rome. <http://www.fao.org/3/I9572EN/i9572en.pdf>

**FAO.** 2018. *Évaluation de la contribution de la FAO à l'élimination de la faim, de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition (OS1)* [résumé]. Rome. [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/bodies/Progr\\_Comm/PC\\_124-documents/MW695f.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/bodies/Progr_Comm/PC_124-documents/MW695f.pdf)

**FAO.** 2018. *Evaluation of the "Strategy and Vision for FAO's Work in Nutrition"*. Rome. <http://www.fao.org/3/ca3762en/ca3762en.pdf>

**FAO.** 2018. *Évaluation de la stratégie et de la vision de la FAO relatives aux activités en matière de nutrition* [résumé]. Rome. <http://www.fao.org/3/my898fr/my898fr.pdf>

**FAO.** 2019. *Evaluation of FAO's Work on Gender*. Rome. <http://www.fao.org/3/ca3755en/ca3755en.pdf>

**FAO.** 2019. *Évaluation des activités de la FAO en matière de parité hommes-femmes* [résumé]. Rome. <http://www.fao.org/3/mz084fr/mz084fr.pdf>

### Autres documents

**FAO et PAM.** 2019. *Monitoring food security in countries with conflict situations: A joint FAO/WFP update for the United Nations Security Council*, janvier 2019. Rome.

<http://www.fao.org/3/ca3113en/CA3113EN.pdf>

**FAO.** 2015. *Evaluation of the Capacity-Development Project for Investment Planning & Policy (CDPIP)* [GCP /INT/132/GER]. Rome. <http://www.fao.org/evaluation> (<http://www.fao.org/3/a-bd550e.pdf>)

**FAO.** 2017. *Afrique. Vue d'ensemble régionale de la sécurité alimentaire et la nutrition. Le lien entre les conflits et la sécurité alimentaire et la nutrition: renforcer la résilience pour la sécurité alimentaire, la nutrition et la paix*. Accra. <http://www.fao.org/3/a-i7967f.pdf>

**FAO.** 2018. *Le changement climatique et ses incidences sur les travaux et les activités de la FAO: renforcer la résilience pour atténuer la vulnérabilité extrême de l'agriculture et des moyens d'existence ruraux en Afrique*. ARC/18/3. Rome. <http://www.fao.org/3/MV734Fr/mv734fr.pdf>

**FAO.** 2018. *Afrique. Vue d'ensemble régionale de la sécurité alimentaire et la nutrition. Lutter contre la menace de la variabilité du climat et des extrêmes climatiques pour la sécurité alimentaire et la nutrition*. Accra. <http://www.fao.org/3/CA2710FR/ca2710fr.pdf>

**FAO.** 2018. *Rapport. Trentième session de la Conférence régionale de la FAO pour l'Afrique*. ARC/18/REP. Rome. <http://www.fao.org/3/mw666fr/mw666fr.pdf>

**FAO.** 2019. *Evaluation of FAO's Strategic Results Framework*. Rome. <http://www.fao.org/3/ca6453en/ca6453en.pdf>

**FAO.** 2019. *Review of Country Annual Reports by the Regional Office for the RAF*. NEPAD Planning and Coordination Agency, CAADP and Other related AU Decisions, downloaded 8 December 2019. <https://www.nepad.org/caadp/publication/synthesis-malabo-declaration-caadp-and-other-related-au-decisions>

**FAO.** 2019. *Final Evaluation of the project "Securing Tenure Rights for Forest Landscape-Dependent Communities: Linking science with policy to advance tenure security, sustainable forest management and people's livelihoods"*. GCP /GLO/806/GFF.GEF ID:5797. <http://www.fao.org/3/ca7286en/CA7286EN.pdf>