



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

F

COMITÉ DU PROGRAMME

Cent trente-quatrième session

7-11 novembre 2022

**Évaluation en temps réel
du Programme FAO d'intervention et de redressement dans le contexte
de la covid-19 – Rapport final**

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

M^{me} Clemencia Cosentino
Directrice du Bureau de l'évaluation
Tél.: +39 06570 53903

Courriel: clemencia.cosentino@fao.org

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

RÉSUMÉ

- On trouvera dans le présent rapport, établi à la demande du Comité du Programme, une évaluation des contributions du Programme d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19 de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) (seconde phase de l'évaluation), aux fins d'une intervention plus pertinente et plus rapide au niveau national. Le rapport étudie également la mesure dans laquelle le Programme a favorisé la collaboration, promu les valeurs normatives et contribué à la continuité des opérations. Les bonnes pratiques observées et les enseignements tirés de l'expérience y sont également mis en avant.
- L'évaluation, qui s'appuie sur les études de cas par pays et les autoévaluations des contributions, réalisées par les bureaux régionaux et les responsables des domaines prioritaires, chargés de la mise en œuvre de projets au titre du Programme d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19, englobe les sept domaines prioritaires du Programme. Elle vise ainsi à répondre aux questions qui se posent concernant la rapidité et la pertinence des interventions, la collaboration établie, les valeurs normatives, la continuité des opérations et les contributions du Programme.
- Le Programme FAO d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19 a été conçu durant une période de grande incertitude, lorsque le monde était en quête d'indications et de solutions pour empêcher que la crise sanitaire liée à la covid-19 n'engendre une crise en matière de sécurité alimentaire. Le Programme, qui s'articule autour de sept domaines prioritaires (DP), a un objectif de financement de 1,32 milliard d'USD, dont 33 pour cent ont déjà été mobilisés à ce jour. La plupart des fonds recueillis étaient destinés à financer l'action à mener dans les domaines prioritaires pour une intervention rapide (DP 1 – Plan d'intervention humanitaire mondial et DP 3 – Inclusion économique et protection sociale en vue de réduire la pauvreté), dans deux régions où les populations en situation d'insécurité alimentaire étaient potentiellement touchées par la crise sanitaire (Afrique et Proche-Orient).
- Il ressort de l'évaluation que les activités menées par la FAO dans le cadre du Programme ont contribué de manière significative à atténuer les effets de la pandémie et à soutenir les efforts de redressement mis en œuvre, et cela, par exemple, en fournissant une assistance humanitaire aux groupes vulnérables, en aidant les Membres de la FAO par des données propres à éclairer la prise de décisions et en renforçant la résilience des petits exploitants. L'analyse montre que l'action menée par la FAO dans le cadre du Programme a été pertinente, rapide dans la plupart des cas et suffisamment évolutive pour répondre aux priorités nationales découlant de la pandémie. La capacité de la FAO à tirer parti de collaborations internes et de partenariats extérieurs s'est révélée essentielle pour fournir sans délai des avis aux parties prenantes gouvernementales et aux partenaires extérieurs. Par ailleurs, les études de cas indiquent que la FAO s'est employée activement à intégrer les valeurs et principes normatifs des Nations Unies dans les activités menées au titre du Programme.
- En dépit des efforts déployés, les progrès n'ont pas été accomplis de manière uniforme dans tous les domaines prioritaires; la collecte de fonds destinés au redressement à long terme a été moins fructueuse que la mobilisation de ressources en faveur d'une action rapide. En outre, les activités ont parfois été pénalisées par les augmentations de coût associées aux mesures de sécurité liées à la covid-19 ainsi que par des difficultés d'acquisition de biens et de services, qui ont retardé la mise en œuvre des projets. Dans l'ensemble, les bureaux de pays n'étaient pas préparés à la pandémie de covid-19 et même si des plans de continuité des opérations étaient en place, aucun ne prévoyait un événement d'une telle ampleur.
- L'évaluation menée permet de formuler trois recommandations visant à éviter une répartition inégale des ressources dans le cadre de programmes futurs de même nature (Recommandation 1), à accélérer l'acquisition de biens et de services lors d'interventions futures face à des crises (Recommandation 2) et à renforcer la mise en œuvre des plans de continuité des opérations au niveau national (Recommandation 3).

INDICATIONS QUE LE COMITÉ DU PROGRAMME EST INVITÉ À DONNER

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

I. Historique

1. À sa cent vingt-neuvième session, le Comité du Programme de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a demandé au Bureau de l'évaluation (OED) de procéder à une évaluation en temps réel du Programme FAO d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19 (le Programme). Le Programme est une initiative pionnière dans la mesure où, pour la première fois, la FAO conçoit un seul et même programme pour la mise en œuvre de projets de développement et de projets d'intervention d'urgence. L'évaluation a été réalisée en deux phases (voir l'annexe pour plus d'informations). Le présent rapport contient les constatations, les conclusions et les recommandations issues de la seconde phase de l'évaluation.
2. La première phase a consisté en une évaluation en temps réel des interventions humanitaires de la FAO et des produits et services de données axés sur les connaissances. Celle-ci, qui a débuté à la fin de janvier 2021, a donné lieu à l'établissement d'un rapport, qui a été présenté au Comité du Programme à sa cent trente-deuxième session (novembre 2021). L'évaluation a permis de dégager un certain nombre de bonnes pratiques et d'enseignements tirés de l'expérience, que la Direction, les équipes techniques et les bureaux compétents doivent prendre en compte aux fins de l'élaboration des interventions à mener dans les situations de crise, s'agissant notamment: i) de définir sans attendre les objectifs stratégiques et de mettre rapidement en place des processus propres à régler les problèmes nouveaux, ce qui était essentiel pour répondre à la crise liée à la covid-19; ii) de tirer parti des compétences, des réseaux et des partenariats internes pour donner davantage de portée aux efforts déployés par la FAO; iii) compte tenu des constats faits lors de crises précédentes, comme celle de l'épidémie de maladie à virus Ébola, de veiller en amont à assurer la continuité de la chaîne d'approvisionnement alimentaire et de régler les problèmes rencontrés à cet égard; iv) d'agir sans attendre afin que les décideurs puissent utiliser au mieux les produits axés sur les connaissances et de mettre en avant l'importance des données pour que l'assistance humanitaire aboutisse à des résultats durables; v) d'avoir une compréhension exhaustive et nuancée de la situation et des besoins des bénéficiaires, s'agissant en particulier des groupes vulnérables, pour ajuster au mieux les interventions; et vi) d'encourager la collaboration afin d'améliorer la coordination, la planification et l'alignement des activités menées au sein de la FAO.
3. On trouvera dans le présent rapport les résultats de la seconde phase de l'évaluation, qui a porté sur les interventions de la FAO face à la covid-19 dans le cadre du Programme, depuis le début de la pandémie jusqu'à ce jour. Cette phase d'évaluation répond à une demande du Comité du Programme, qui avait appelé à recenser les contributions découlant du Programme, en particulier au niveau des pays, ainsi que les enseignements tirés de l'expérience et les bonnes pratiques qu'il conviendrait de prendre en compte à l'avenir. L'évaluation permet donc de déterminer les contributions initiales apportées grâce au Programme et d'obtenir des éléments d'information qui favorisent l'apprentissage à l'échelle de l'Organisation, éclairent les décideurs et encouragent la responsabilisation. Les principaux destinataires des informations contenues dans le présent rapport sont les Membres de la FAO, la Direction et le personnel prenant part à l'action menée face à la covid-19 aux niveaux mondial, régional et national.

II. Méthode

4. La seconde phase de l'évaluation porte sur les questions suivantes:
 - Dans quelle mesure le Programme a-t-il permis d'apporter une réponse rapide et pertinente aux besoins et priorités des parties prenantes?
 - Dans quelle mesure la coordination et les synergies établies avec les partenaires extérieurs ont-elles été utiles?
 - Dans quelle mesure les bureaux de pays de la FAO ont-ils intégré les valeurs normatives des Nations Unies?
 - Dans quelle mesure les bureaux de pays de la FAO ont-ils réussi à maintenir la continuité des opérations?
 - Quelles ont été les contributions apportées dans le cadre du Programme?

- Quels sont les bonnes pratiques et les enseignements tirés de l'expérience à prendre en compte pour l'avenir?
5. L'évaluation est fondée sur dix études de cas par pays, réalisées dans différentes régions. Le nombre de pays à retenir pour chaque région devait être proportionnel à la représentation régionale dans le budget total du Programme, à raison d'au moins un pays par région et de quatre pays au maximum dans une même région. Une fois ce nombre déterminé, dix pays ont été retenus sur la base des critères suivants:
- Couverture des domaines prioritaires: nombre de domaines prioritaires traités dans le pays
 - Projets financés au titre du Programme: nombre de projets du portefeuille national désignés comme faisant partie du Programme
 - Budget: total des montants déboursés
 - Profil du pays: diversité de la situation de crise sur la base du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire et, si possible, de la représentation géographique.
6. L'application de ces critères a permis de recenser 92 pays, au total. À l'issue des consultations menées avec les responsables des domaines prioritaires et les bureaux régionaux, qui ont examiné la liste des pays, les pays suivants ont été retenus pour la seconde phase de l'évaluation: Cabo Verde, Kenya, Malawi et Tchad, pour l'Afrique; Égypte et Iraq, pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord; Bangladesh et Cambodge, pour l'Asie et le Pacifique; Honduras, pour l'Amérique latine et les Caraïbes; et Tadjikistan, pour l'Europe et l'Asie centrale. On trouvera à l'annexe 1 la liste des projets mis en œuvre par la FAO dans les pays pris en compte, avec l'indication, pour chaque projet, des domaines prioritaires correspondants et de leur couverture géographique.
7. Comme pour le choix des pays ayant fait l'objet d'une étude de cas, l'évaluation a été menée en suivant une approche consultative, selon laquelle des groupes réunissant les principales parties prenantes internes étaient chargés de formuler des avis propres à alimenter la réflexion, de valider les constatations et de communiquer des éléments attestant des progrès accomplis, au moyen d'une autoévaluation des contributions. Ces autoévaluations étaient destinées à élargir la couverture des domaines prioritaires et des pays pris en compte dans la présente évaluation et à faire entendre la voix des bureaux régionaux et des responsables des domaines prioritaires, chargés de la mise en œuvre des projets dans le cadre du Programme. Les bureaux régionaux et les responsables des domaines prioritaires ont été invités à présenter des exemples des contributions que leurs projets avaient apportées au Programme. Le Bureau de l'évaluation a fourni un modèle mis au point pour les aider dans cette démarche. Au total, 32 communications ont été reçues, relatives à 91 pays, à quatre sous-régions ou régions et à quatre contributions de portée mondiale. Les autoévaluations n'ont pas été validées par le Bureau, mais elles viennent étayer les constatations issues de l'évaluation et permettent aux Membres de la FAO et aux responsables de l'Organisation d'avoir directement le point de vue du personnel chargé de l'exécution des projets. On trouvera des passages de certaines de ces communications dans les encadrés figurant dans la section IV du présent rapport. Toutes les communications sont reproduites à l'annexe 2.
8. Enfin, le processus d'évaluation s'est heurté à un certain nombre d'obstacles. En effet, la covid-19 et des catastrophes naturelles ont empêché certains membres de l'équipe et certains bureaux de pays de mener à bien les activités d'évaluation ou d'y contribuer. Cela a entraîné des retards dans la collecte de données et le plan de travail pour l'évaluation a dû être modifié en conséquence. Par exemple, pour deux études de cas (Égypte et Iraq), la collecte de données a dû être effectuée à distance par le personnel du Bureau de l'évaluation, avec l'appui des bureaux de pays, tandis que l'étude de cas pour le Tchad n'a pas pu être achevée. Par ailleurs, la disponibilité limitée de données a eu une incidence sur le calendrier prévu, étant donné qu'il a fallu plus de temps pour obtenir des éléments attestant des progrès accomplis. Cette incidence était plus marquée dans les domaines prioritaires pour lesquels les financements étaient moindres (voir le tableau 1) ainsi que dans les cas où les projets étaient mis en œuvre, mais dont on ne pouvait pas encore raisonnablement espérer obtenir des résultats.

III. Programme FAO d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19

A. Aperçu général du Programme

9. L'intervention de la FAO en réponse à la crise de la covid-19 se caractérise par deux étapes: l'étape d'intervention immédiate (mars-juin 2020) et l'étape de transition et de redressement (à partir de juillet 2020), marquée par le lancement du Programme FAO d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19.
10. Durant l'étape d'intervention immédiate de la FAO, deux axes d'activité se sont détachés, qui ont tous deux été intégrés dans le Programme. Le premier est celui des produits et services de données de la FAO axés sur les connaissances, qui ont permis d'accroître l'attention accordée aux incidences de la covid-19 sur la sécurité alimentaire. Une grande variété de matériels ont été élaborés, à l'appui d'interventions reposant sur des données plus probantes, visant à empêcher que la crise sanitaire n'engendre une crise en matière de sécurité alimentaire. L'autre axe d'activité est celui de l'intervention humanitaire. La FAO a apporté sa contribution au Plan de réponse humanitaire global COVID-19 du système des Nations Unies, devenu le domaine prioritaire 1 du Programme).
11. Le Programme a été élaboré afin de renforcer la coordination de l'action de la FAO face à la crise, en favorisant les synergies pour assurer une meilleure exécution et une mobilisation plus efficace et plus efficiente des ressources, en surmontant les cloisonnements organisationnels, en simplifiant les processus et en améliorant la communication. S'agissant d'un programme-cadre, il a été conçu de manière à regrouper tous les projets et fonds fiduciaires liés à ses diverses composantes au sein d'une structure de gouvernance simplifiée. Le Programme a pour objectifs d'atténuer les effets immédiats de la pandémie et de renforcer la résilience à long terme des systèmes alimentaires et des moyens d'existence, et cela par la mise en œuvre de projets et d'activités dans sept domaines prioritaires, à savoir:
 1. **DP1 – Plan d'intervention humanitaire mondial.** Faire face aux effets de la covid-19 et préserver les moyens d'existence dans les contextes de crise alimentaire.
 2. **DP2 – Des données au service de la prise de décisions.** Garantir des données et des analyses de qualité qui permettent d'élaborer des politiques efficaces à l'appui des systèmes alimentaires et de l'objectif «Faim zéro».
 3. **DP3 – L'inclusion économique et la protection sociale en vue de réduire la pauvreté.** Intervenir en faveur des pauvres dans le contexte de la covid-19 pour garantir une reprise économique inclusive au lendemain de la pandémie.
 4. **DP4 – Des normes relatives au commerce et à la sécurité sanitaire des aliments.** Faciliter et intensifier le commerce de produits alimentaires et agricoles pendant et après la pandémie de covid-19.
 5. **DP5 – Le renforcement de la résilience des petits exploitants en vue de leur redressement.** Protéger les plus vulnérables, favoriser la reprise économique et renforcer les capacités de gestion des risques.
 6. **DP6 – La prévention de la prochaine pandémie zoonotique.** Renforcer et étendre l'approche «Une seule santé» pour éviter les pandémies d'origine animale.
 7. **DP7 – La transformation des systèmes alimentaires.** «Construire pour transformer» durant l'intervention et le redressement.

B. Portefeuille du Programme

12. Le Programme a été lancé officiellement le 14 juillet 2020, à l'occasion d'un appel à financement d'un montant de 1,32 milliard d'USD. Début juillet 2022, sur la base d'une analyse des données communiquées par la Division de la mobilisation de ressources et des partenariats avec le secteur privé (PSR), le portefeuille du Programme comptait 308 projets approuvés, pour un budget total de 435,8 millions d'USD (soit 33 pour cent du montant total demandé). Au total, 94 pour cent de ce budget (409,3 millions d'USD) provenaient de contributions volontaires, les 6 pour cent restants étant couverts par le Programme de coopération technique de la FAO (à hauteur de plus de 26 millions d'USD).

13. Dans les tableaux ci-après sont présentés l'objectif de financement et les ressources mobilisées par domaine prioritaire (tableau 1), puis la répartition des ressources mobilisées par région (tableau 2). Les domaines prioritaires relatifs à l'intervention humanitaire (DP1), à l'inclusion économique et la protection sociale (DP3) et au renforcement de la résilience (DP5) représentent 91 pour cent du budget du Programme. Le domaine prioritaire «Plan d'intervention humanitaire mondial» est celui pour lequel la concrétisation de l'objectif de financement est la plus proche (DP1: 66 pour cent), suivi du domaine prioritaire «L'inclusion économique et la protection sociale en vue de réduire la pauvreté» (DP3: 33 pour cent). Les régions Afrique et Proche-Orient et Afrique du Nord représentent globalement 72 pour cent du budget du Programme.

Tableau 1. Répartition de l'objectif de financement et des ressources mobilisées, par domaine prioritaire (en USD)¹

Domaines prioritaires	Objectif de financement	Pourcentage de réalisation de l'objectif de financement	Ressources budgétaires mobilisées	Pourcentage du montant total des ressources mobilisées
DP1 – Plan d'intervention humanitaire mondial	428 000 000	66%	283 811 895	65%
DP2 – Des données au service de la prise de décisions	24 000 000	9%	2 146 016	<1%
DP3 – L'inclusion économique et la protection sociale en vue de réduire la pauvreté	170 000 000	33%	55 920 200	13%
DP4 – Des normes relatives au commerce et à la sécurité sanitaire des aliments	50 000 000	11%	5 614 104	1%
DP5 – Le renforcement de la résilience des petits exploitants en vue de leur redressement	500 000 000	12%	57 891 237	13%
DP6 – La prévention de la prochaine pandémie zoonotique	100 000 000	8%	7 826 315	2%
DP7 – La transformation des systèmes alimentaires	50 000 000	30%	15 202 928	3%
Ensemble des DP	-	-	1 200 000	<1%
Non spécifié	-	-	6 196 221	1%
Total	1 322 000 000	33%	435 808 916	100%

¹ Des divergences peuvent apparaître dans l'affectation des ressources entre les domaines prioritaires du fait de problèmes tenant au système d'information et au suivi des sources de financement. Par ailleurs, le tableau ne tient pas compte d'un financement d'un montant de 1,85 million d'USD en faveur du DP2, provenant du Fonds multidisciplinaire, qu'il n'a pas été possible de rattacher concrètement au Programme dans le système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS). Afin que ce financement puisse être dûment pris en compte dans le cadre du Programme, il a été décidé d'indiquer séparément le montant correspondant lors de la présentation des informations actualisées relatives au Programme.

Tableau 2. Répartition régionale des projets figurant dans le portefeuille du Programme (en pourcentage du montant total des ressources mobilisées)

Région	Nombre de projets	Ressources budgétaires mobilisées (en USD)	Pourcentage du montant total des ressources mobilisées
Afrique	129	183 997 006	42%
Proche-Orient et Afrique du Nord	39	129 719 162	30%
Asie et Pacifique	59	46 370 686	11%
Amérique latine et Caraïbes	55	46 890 590	11%
Monde	12	15 613 512	4%
Europe et Asie centrale	14	13 217 960	3%
Total	308	435 808 916	100%

IV. Résultats

14. Lors de la seconde phase de l'évaluation, il s'agissait de déterminer la contribution du Programme à une intervention plus pertinente et plus rapide au niveau des pays. L'évaluation a aussi permis d'étudier la mesure dans laquelle le Programme avait favorisé la collaboration, promu les valeurs normatives et contribué à la continuité des opérations. Les bonnes pratiques observées et les enseignements tirés de l'expérience ont également été mis en avant. Les conclusions présentées ci-après sont fondées sur une analyse des études de cas par pays.

A. Approche programmatique

Pertinence et rapidité d'intervention

15. **Constatation 1. Il ressort des études de cas par pays que la contribution apportée par le Programme a été pertinente et a permis de répondre aux besoins et priorités des parties prenantes, en particulier à ceux des groupes vulnérables, dans les pays. Dans l'ensemble, l'action a été menée promptement, même si un certain nombre d'interventions ont été retardées en raison de facteurs internes ou externes à la FAO.**
16. Les études de cas prises en compte aux fins de l'évaluation parvenaient à des conclusions concordantes, à savoir que l'action menée par la FAO dans le cadre du Programme était pertinente, rapide dans la plupart des cas et suffisamment évolutive pour répondre aux priorités nationales découlant de la pandémie. Il ressortait de tous les cas étudiés, sans exception, que les efforts déployés par la FAO dans le cadre du Programme apportaient une réponse directe aux besoins recensés et aux demandes d'appui formulées, s'agissant d'atténuer les effets de la crise liée à la covid-19 et de contribuer au redressement, surtout en faveur des groupes vulnérables², dans les pays. Les gouvernements et les parties prenantes consultés étaient d'avis que les contributions de la FAO avaient été positives.
17. Les relations de travail étroites que la FAO entretenait avec les principales parties prenantes (voir la section relative à la collaboration), contribuaient à faciliter la prise en compte des besoins les plus urgents dans le cadre du Programme. Par exemple, au Tadjikistan, la FAO a aidé le Ministère de l'agriculture à élaborer un plan d'intervention d'urgence (avril 2020) axé sur les besoins les plus pressants, puis à dresser un plan d'action pour des mesures d'atténuation dans le contexte de la covid-19 (novembre 2020). L'action menée par la FAO allait pleinement dans le sens de ce plan d'action. De même, au Cambodge, suite à une demande d'avis en matière de politiques et d'assistance technique émanant du Gouvernement, la FAO a lancé une série de projets fondés sur une évaluation rapide des incidences de la pandémie de covid-19 sur l'agriculture et la sécurité alimentaire, menée en 2020 en collaboration avec le Gouvernement.

² Pour d'autres résultats concernant l'action menée en faveur des groupes vulnérables et l'approche consistant à ne laisser personne de côté, voir la section relative aux valeurs normatives.

Les interlocuteurs gouvernementaux et les bénéficiaires ont considéré les interventions mises au point sur la base des données issues de l'évaluation de 2020 comme étant appropriées et satisfaisantes, notamment le projet visant à renforcer les moyens d'existence dans les provinces de Siem Reap et Banteay Mean Chey. Comme dans le cas du Tadjikistan, au Cambodge, l'intervention de la FAO dans le contexte de la covid-19 allait dans le sens du plan national de redressement économique (2021) et était considérée par les responsables gouvernementaux interrogés comme étant pertinente et propre à répondre aux besoins, car, selon eux, elle avait permis d'empêcher une nouvelle aggravation de la crise alimentaire, en particulier chez les plus vulnérables.

18. Plusieurs études de cas ont mis en évidence une série de facteurs qui avaient pesé sur la mise en œuvre rapide de certaines activités. Les retards observés étaient souvent liés aux délais d'acquisition de biens et parfois aggravés par des problèmes rencontrés au niveau de la chaîne d'approvisionnement, qui contribuaient à limiter la disponibilité des intrants nécessaires au niveau local (aliments pour volaille et savon, par exemple). De même, les règles liées au confinement ont fait obstacle tant à la mise en œuvre des activités (les achats de biens étaient freinés par des disponibilités limitées et/ou par la fluctuation des prix, par exemple) qu'à leur suivi, et cela malgré la mise en place de nouvelles modalités de travail. Dans un pays, le classement même du projet, considéré comme un projet de développement et non pas comme un projet d'urgence, avait retardé la mise en œuvre des activités. Du fait de ce classement, les procédures à suivre (s'agissant des exigences relatives aux achats et de celles d'ordre administratif et financier ainsi qu'en matière de validation) s'avéraient plus onéreuses. Ailleurs, des facteurs tels que le contexte politique national (des élections, par exemple) et la survenue de catastrophes naturelles ont aussi eu des répercussions quant à la rapidité d'intervention.

Collaboration

19. **Constatation 2. Il ressort de l'analyse des études de cas que la FAO a tiré parti des relations déjà établies pour coordonner les interventions et créer des synergies avec des partenaires qui ont joué un rôle déterminant dans la fourniture rapide d'avis aux parties prenantes gouvernementales et aux partenaires extérieurs. La collaboration interne a été un facteur clé pour apporter des avis pertinents, en temps opportun, aux parties prenantes gouvernementales et aux partenaires extérieurs.**
20. Les réalisations de la FAO et son réseau de partenaires figurent parmi les éléments que les études de cas indiquent comme étant porteurs s'agissant de promouvoir la collaboration et les synergies entre les parties prenantes. Il ressort des cas à l'étude qu'avant la pandémie, la FAO avait établi des partenariats durables et acquis une solide expérience dans la coordination des activités avec les principales autorités nationales, les donateurs/partenaires de développement, les organisations non gouvernementales et le secteur privé, entre autres. Ces relations se sont révélées déterminantes pour aider à faire face à la pandémie et à en atténuer rapidement les effets.
21. Voici quelques exemples de la façon dont des interventions précédentes ont contribué à apporter une réponse plus efficace. En Iraq, en collaboration avec le Programme alimentaire mondial (PAM), la Banque mondiale et le Fonds international de développement agricole (FIDA), la FAO a réalisé une étude commune de l'impact du nouveau coronavirus (covid-19) sur la sécurité alimentaire et la chaîne d'approvisionnement alimentaire, visant à suivre l'évolution d'une série d'indicateurs pertinents. Grâce à la collaboration ainsi établie, les informations sur les questions liées à la sécurité alimentaire sont régulièrement mises à jour et font l'objet de rapports bimensuels et trimestriels. Au Honduras, l'intervention de la FAO était fondée et axée sur la participation de l'Organisation à l'élaboration du Plan humanitaire d'urgence du Gouvernement, en collaboration avec les organismes du système des Nations Unies, les donateurs et la société civile. La FAO a pris une part active aux activités de plusieurs groupes de travail. Les besoins, les lacunes et les objectifs recensés dans le cadre de ces travaux ont servi de base pour le programme de travail de l'Organisation.

22. Les études de cas ont fait valoir un autre élément important, à savoir le rôle que jouent la collaboration et l'appui internes au sein de la FAO s'agissant de répondre aux besoins des parties prenantes. La première phase de l'évaluation³ a permis de recenser un certain nombre de bonnes pratiques et d'enseignements tirés de l'expérience, qui avaient contribué à améliorer la cohérence de l'intervention. La Bonne pratique 4 mettait en lumière «l'adoption de mesures favorisant la coopération 'horizontale' (modèle de collaboration multidisciplinaire, entre divisions et bureaux) et 'verticale' (entre zones géographiques) [qui avait] permis d'améliorer la coordination, la planification et l'alignement de l'action menée au sein de l'Organisation». Ce constat va dans le sens de la Bonne pratique 1, énoncée dans le présent rapport (voir l'annexe 3): «La capacité d'adaptation et de réaction du personnel de la FAO, qui permet à celui-ci de faire face aux besoins nouveaux en élaborant des plans d'urgence, en réaffectant les ressources et en reprogrammant les activités, s'est révélée essentielle pour mener une action pertinente et rapide.»
23. Les études de cas mettent en avant l'importance des réunions de coordination, de la fourniture de produits axés sur les connaissances et de l'appui technique. Au **Honduras**, les réunions de coordination internes entre le bureau sous-régional et le bureau de pays ont été d'une grande utilité et, grâce à l'appui fourni par le personnel, il a été possible d'apporter des corrections à mi-parcours à la programmation des projets et de réviser le budget en fonction des ajustements effectués (obtention et affectation d'autres ressources de la FAO). Les indications fournies par le Siège de la FAO sous forme de données, de documents de politique générale et de webinaires ont été très précieuses, par exemple à l'heure d'adapter le plan national d'intervention et de redressement de la FAO pour le **Malawi** à la lumière des besoins du Gouvernement.

Valeurs normatives

24. **Constatation 3. Il ressort des études de cas par pays que la FAO s'est employée activement à intégrer les valeurs et principes normatifs des Nations Unies dans les activités menées au titre du Programme.**
25. Plusieurs études de cas révèlent que les efforts mis en œuvre par la FAO pour intégrer dans son intervention le critère de «ne laisser personne de côté», y compris l'attention portée à l'égalité des sexes et aux peuples autochtones, apportent une précieuse contribution aux principes défendus par les Nations Unies. Le Bureau du Coordonnateur résident des Nations Unies à **Cabo Verde** estime que la FAO est une organisation hautement inclusive, dans la mesure où elle accorde une place de premier plan à la mise en œuvre du principe de «ne laisser personne de côté» ainsi qu'une attention particulière aux questions touchant l'égalité des sexes et aux familles les plus vulnérables. Au **Tadjikistan**, où certaines communautés bénéficiaires demeuraient attachées aux rôles traditionnels des femmes et des hommes, la FAO a engagé une spécialiste de la mobilisation communautaire afin d'assurer des consultations plus fréquentes avec les femmes nécessitant un soutien dans le cadre du projet. La présence de cette spécialiste s'est révélée utile, comme en témoigne la proportion de femmes parmi les bénéficiaires du projet auxquels une formation a été dispensée et des conseils fournis (plus de 30 pour cent) et parmi ceux qui ont reçu des semences de pomme de terre de haute qualité (dans 15 pour cent des cas il s'agissait de petites exploitations agricoles dirigées par des femmes). De même, les projets mis en œuvre par la FAO au **Honduras** comportaient un appui et une assistance en faveur des peuples autochtones lencas, en particulier sous forme de fournitures destinées à la production agricole (pour les potagers familiaux, par exemple) et d'activités d'éducation nutritionnelle. Dans le cadre de son action, la FAO a veillé à ce que l'approche et les méthodes de travail adoptées auprès des peuples lencas tiennent compte de leur vision du monde et de leurs pratiques culturelles.

³ FAO. 2021. *Évaluation en temps réel de la phase I du Programme FAO d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19*. <https://www.fao.org/3/ng781fr/ng781fr.pdf>

Continuité des opérations

26. **Constatation 4. Les études de cas par pays montrent que les bureaux de pays de la FAO ont été en mesure de s'adapter rapidement et de mettre en place des mesures propres à assurer la continuité des opérations afin d'atténuer les risques apparus durant la pandémie. Cependant, en dépit des efforts déployés, des retards dans l'exécution des projets et des augmentations de coûts ont été signalés.**
27. Il ressort des études de cas que, dans l'ensemble, les bureaux de pays n'étaient pas préparés à la pandémie de covid-19 et que, même si des plans de continuité des opérations étaient en place, aucun ne prévoyait un événement d'une telle ampleur. Néanmoins, les bureaux ont réagi très rapidement en mettant en place des mesures visant à assurer la continuité des opérations face à l'évolution de la situation, sans jamais cesser de veiller en priorité à la sécurité du personnel et des parties prenantes. Les mesures prises consistaient notamment à instaurer de nouvelles modalités de travail, comme des réunions en ligne et le suivi à distance des projets. Au début de la pandémie, en coordination avec les partenaires fournisseurs de ressources et les autorités nationales, les bureaux de pays ont été en mesure de réaffecter certains des financements existants afin de pouvoir faire face aux enjeux nouveaux (notamment le besoin de données), le personnel faisant preuve d'adaptabilité s'agissant de réajuster le cadre d'application initial des projets en cours.
28. Au **Tadjikistan**, l'équipe de pays des Nations Unies a élaboré un plan de continuité des opérations qui a été dûment mis en œuvre par le bureau de pays, et cela en complément des directives spécifiques émanant du siège de la FAO. Conformément à ces mesures, le bureau a rapidement adopté des modalités de télétravail, en dotant d'une connexion internet les employés qui ne disposaient de tels moyens à leur domicile. La mise en œuvre du projet a pu être assurée grâce à des plateformes de réunion en ligne et à des communications téléphoniques, bien que le personnel ait signalé que de telles modalités de travail ne pouvaient pas totalement remplacer les interactions en face à face. Au **Malawi**, lorsque tous les déplacements du personnel ont été suspendus et qu'il n'a plus été possible de procéder à la mise en œuvre ou au suivi des activités auprès des bénéficiaires, dans les zones desservies, les fonctionnaires de la FAO sont venus à l'appui au personnel de première ligne sur le terrain au moyen d'appels téléphoniques.
29. Néanmoins, un certain nombre d'études de cas ont fait état de retards importants dans le démarrage et/ou la mise en œuvre des projets, dont le personnel attribuait la cause aux restrictions en matière de déplacements, qui avaient contribué à limiter les contacts avec les bénéficiaires directs sur le terrain et à réduire les distributions d'intrants, souvent interrompues du fait de difficultés d'accès au niveau local. Ont également été mentionnés, par exemple, la charge financière supplémentaire résultant de l'augmentation des dépenses liées aux frais de transport (il avait notamment fallu davantage de véhicules et de déplacements pour se conformer aux directives en matière de distanciation sociale), ainsi que le temps de travail supplémentaire demandé sur le terrain au personnel appelé à rencontrer les bénéficiaires dans le cadre de rassemblements en nombre restreint.

B. Éléments attestant des contributions du Programme

30. Les études de cas par pays ont permis de recenser divers exemples de contributions de la FAO, la plupart portant sur deux ou trois domaines prioritaires différents. Les conclusions étaient concordantes quant à l'action menée par la FAO, qui avait contribué à atténuer les répercussions immédiates de la pandémie et favorisé des avancées dans le renforcement de la résilience à long terme des systèmes agroalimentaires et des moyens d'existence. Les contributions autoévaluées mettent également en avant les résultats obtenus (on trouvera des passages de certaines de ces autoévaluations dans les encadrés ci-après).
31. Néanmoins, les progrès n'ont pas été accomplis de manière uniforme dans tous les domaines prioritaires, ce qui n'est pas surprenant compte tenu des écarts constatés dans les ressources mobilisées (voir le tableau 1). Comme il ressort des données relatives au portefeuille (voir le tableau 2), la plupart des cas ou exemples se rapportent à la région Afrique. De même, les éléments probants mettent en évidence la diversité des contributions de la FAO, s'agissant par

exemple des aspects normatifs et de politique générale (DP7), des moyens d'existence (DP3, DP5) et de l'appui en matière d'analyse (DP2). Quelques exemples de contributions au titre des sept domaines prioritaires sont indiqués ci-après.

Domaine prioritaire 1 – Plan d'intervention humanitaire mondial. Faire face aux effets de la covid-19 et préserver les moyens d'existence dans les contextes de crise alimentaire.

32. **Constatation 5. Il ressort des études de cas que les bénéficiaires de l'assistance humanitaire de la FAO ont été en mesure d'atténuer (à des degrés divers) les effets de la pandémie durant une période difficile. Les contributions autoévaluées fournissent également quelques exemples des activités menées par la FAO en faveur des groupes les plus vulnérables, au moyen notamment de transferts de type monétaire, de paniers alimentaires, d'équipements de protection contre la covid-19 et de formations en matière de sécurité.**

33. À **Cabo Verde**, la FAO a accompagné le Gouvernement dans son action visant à faire face à une grave situation d'insécurité alimentaire découlant de la pandémie. Au total, 2 645 personnes (dont 78 pour cent étaient des femmes chefs de famille), issues de ménages vulnérables vivant dans des zones agricoles, ont reçu des paniers alimentaires de base et des équipements de protection contre la covid-19 et bénéficié d'activités de renforcement des capacités en matière de prévention de la violence sexiste. La disponibilité de paniers alimentaires de base a permis aux familles d'atténuer les effets immédiats de la pandémie. Les bénéficiaires interrogés ont indiqué avoir observé une évolution des comportements (sur le plan de la distanciation sociale, par exemple) grâce aux nouvelles connaissances acquises. Par ailleurs, la FAO a contribué à l'introduction d'aliments frais (légumes et poissons) grâce aux repas scolaires dont ont bénéficié plus de 43 000 élèves.

Cas autoévalué:

Adaptation de l'appui ciblé fourni aux éleveurs kuchis en Afghanistan dans le contexte de la covid-19 (DPI)

Les bénéficiaires du projet ont fait bon usage des transferts de type monétaire non assortis de conditions qui leur étaient fournis dans le cadre du projet. Au total, 90,4 pour cent des 2 000 ménages concernés ont indiqué que l'aide en espèces qui leur avait été offerte avait amélioré leur accès à la nourriture. Un ménage sur quatre a déclaré que l'argent reçu avait permis de réduire l'endettement familial et ils étaient 18,1 pour cent à signaler que cela les avait aidés à reconstituer leurs moyens d'existence (grâce à l'achat d'intrants pour la culture ou l'élevage). Parmi les autres avantages tirés des fonds reçus figuraient la prévention d'un endettement imminent, le paiement de traitements médicaux et l'achat d'outils pour les potagers.

34. Au **Kenya**, des transferts de type monétaire non assortis de conditions ont été utilisés dans les zones arides et semi-arides afin d'aider les ménages bénéficiaires vulnérables dont les moyens d'existence étaient menacés par les incidences de la covid-19, et cela moyennant le versement de 5 000 KES (soit environ 45 USD) à 3 723 ménages (un second transfert a également été effectué par la suite). Les bénéficiaires ont indiqué que l'argent reçu avait été utilisé principalement pour l'achat de produits alimentaires. Ce constat va dans le sens d'une enquête menée par le Bureau de la FAO au Kenya, dont il ressort que, dans le comté d'Isiolo, le premier des deux décaissements de type monétaire non assortis de conditions en faveur des 507 ménages bénéficiaires avait principalement été destiné aux fins suivantes: produits alimentaires (80 pour cent), intrants agricoles (8 pour cent), dépenses non alimentaires du ménage (7 pour cent), remboursement de prêts ou de crédits (3 pour cent) et paiement de frais de scolarité ou liés à l'éducation (3 pour cent).

Domaine prioritaire 2 – Des données au service de la prise de décisions. *Garantir des données et des analyses de qualité qui permettent d'élaborer des politiques efficaces à l'appui des systèmes alimentaires et de l'objectif «Faim zéro».*

35. Constatation 6. **Les études de cas révèlent que les parties prenantes ont exploité les données générées grâce à l'assistance fournie par la FAO, pour éclairer la prise de décisions, l'élaboration de projets et le suivi de la sécurité alimentaire. Les contributions autoévaluées fournissent quelques exemples de l'appui apporté par la FAO en termes de fourniture et d'analyse de données sur un large éventail de sujets liés à l'offre, à la demande, à l'accès et à la consommation de produits alimentaires.**

36. Il ressort des études réalisées qu'un certain nombre de pays ont utilisé les données ainsi générées à l'appui de leurs processus décisionnels. Plus précisément, les pays se sont appuyés sur ces éléments pour déterminer comment investir de manière stratégique des ressources publiques limitées afin que l'agriculture contribue au redressement à court terme, tout en favorisant des avancées à moyen et à long termes sur les plans économiques et sociaux.

37. En **Iraq**, s'agissant de répondre au besoin de données concernant les effets de la pandémie et pouvoir ainsi éclairer la prise de décisions, la collaboration établie entre la FAO, le PAM, le FIDA et la Banque mondiale (voir la section relative à la collaboration) a permis de produire régulièrement des rapports portant sur des sujets tels que l'approvisionnement alimentaire ou encore la situation relative aux modes de production et de consommation locaux, et d'élaborer des analyses et des recommandations. Les résultats de ces études étaient présentés chaque mois par le Bureau du Coordonnateur résident, la FAO, le PAM, le FIDA et la Banque mondiale. Les rapports ainsi établis ont servi de base pour établir et promouvoir l'action du Gouvernement face à la covid-19. Par exemple, le Ministère de l'agriculture a exhorté les producteurs de volaille à ne pas augmenter les prix et il est intervenu pour soutenir les cultures stratégiques, les cultures horticoles et les cultures légumières afin de maintenir la stabilité des

prix. Les données issues des rapports ont également été utilisées en interne par les parties prenantes; par exemple, elles ont été mises à profit par le PAM et par la Banque mondiale pour élaborer divers projets.

38. Au **Malawi**, s'agissant de surveiller les incidences de la pandémie, le Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire, avec l'appui technique et financier de la FAO et de l'Union européenne, a mis en place un système national de surveillance d'urgence de l'agriculture et de la sécurité alimentaire. Les données⁴ relatives aux prix des denrées alimentaires ont servi de base aux mesures

Contribution autoévaluée:

Programme national d'appui aux investissements ruraux du Nicaragua (DP2)

La croissance de l'économie nicaraguayenne a été freinée par plusieurs chocs depuis 2018, y compris la pandémie de covid-19 et les ouragans Eta et Iota en novembre 2020, qui, selon les données officielles, ont donné lieu à des pertes et dégâts représentant globalement 742 millions d'USD, soit 6 pour cent du produit intérieur brut (PIB). Dans ce contexte, à la demande du Gouvernement nicaraguayen, la FAO a élaboré des rapports analytiques et réalisé des études techniques, afin de recueillir des éléments concrets à l'appui du développement des investissements ruraux dans le secteur agricole, au Nicaragua. Les données produites ont permis au Gouvernement de prendre des décisions éclairées concernant les secteurs et les territoires dans lesquels promouvoir les investissements. La priorité a été donnée aux chaînes agroalimentaires des bovins de boucherie et des vaches laitières, du café, des haricots et du cacao, les études ayant montré qu'une augmentation des investissements publics dans le secteur agricole à hauteur de 0,5 pour cent du PIB favoriserait un accroissement de 2,2 pour cent du PIB total, de 5,9 pour cent du PIB agroalimentaire ainsi qu'une réduction de la pauvreté urbaine et rurale de 0,5 pour cent et 1,6 pour cent, respectivement, pendant la période allant de 2022 à 2031.

⁴ En décembre 2021, la FAO et le Ministère de l'agriculture, avec l'aide financière de l'Union européenne, avaient produit plus de 40 bulletins dans le cadre du système de surveillance des situations d'urgence intéressant le secteur agricole et la sécurité alimentaire.

prises par le gouvernement concernant l'ajustement des prix alimentaires et la distribution de l'aide alimentaire.

Domaine prioritaire 3 – L'inclusion économique et la protection sociale en vue de réduire la pauvreté. *Intervenir en faveur des pauvres dans le contexte de la covid-19 pour garantir une reprise économique inclusive au lendemain de la pandémie.*

39. Constatation 7. **Les études de cas font valoir que les bénéficiaires de l'assistance de la FAO (notamment les jeunes et les populations migrantes) ont été en mesure d'atténuer certains des effets négatifs de la pandémie grâce aux activités de renforcement direct des capacités, conjuguées au transfert de technologies, et à un élargissement de la couverture des programmes nationaux de protection sociale. Les contributions autoévaluées fournissent quelques exemples des activités menées par la FAO pour promouvoir l'inclusion économique et étendre la portée des mesures de protection sociale.**
40. Au **Kenya**, de par son approche pays intégrée, la FAO est intervenue à l'appui de six chaînes de valeur dans différentes parties du pays et a encouragé l'adoption de technologies agricoles intelligentes face au climat et ouvertes aux jeunes, ainsi que les emplois verts propres à contribuer à la durabilité environnementale, grâce au renforcement des capacités et à la fourniture d'intrants. Un groupe de jeunes bénéficiaires a déclaré avoir mis en place une production intensive d'alevins, qu'ils fournissaient aux pisciculteurs tout en leur offrant des services consultatifs. Ce groupe a également précisé que leurs revenus avaient augmenté grâce à la commercialisation en ligne de leurs produits, ce qui leur avait permis d'élargir leur clientèle en dépit des périodes de restriction de la mobilité pendant la pandémie. Au **Cambodge**, la FAO s'est employée à rétablir les moyens d'existence et à renforcer la résilience des populations vulnérables, avec en point de mire la promotion d'une agriculture mettant davantage l'accent sur la nutrition, la résilience face au climat et la sécurité sanitaire des aliments. La FAO a apporté son appui à : 1 087 ménages (dont 32 pour cent étaient dirigés par des femmes), auxquels des intrants, outils et équipements agricoles ont été fournis afin de les aider à lancer une production de légumes; et à 2 229 participants (dont 40 pour cent de femmes), qui ont pu bénéficier de sessions de formation et recevoir régulièrement des conseils techniques, entre autres services. Les bénéficiaires ont indiqué que l'aide reçue leur avait donné les moyens de cultiver des légumes grâce à un système d'irrigation au goutte-à-goutte, ce qui leur avait permis d'exploiter à des fins de production les terres disponibles près de chez eux, tout en offrant des emplois aux migrants de retour. Ils ont également souligné que les techniques

Contribution autoévaluée:

Renforcement de la résilience des Syriens sous protection temporaire et des communautés d'accueil en Türkiye par un appui à leur intégration socioéconomique et à la création de moyens d'existence (DP3)

Actuellement, la Türkiye accueille plus de 3,7 millions de Syriens sous protection temporaire. La majorité d'entre eux n'ont accès qu'à des emplois dans le secteur informel, pour lesquels ils perçoivent d'ordinaire des rétributions inférieures à celles des travailleurs locaux ayant des occupations semblables, et en règle générale ils ne peuvent donc avoir recours qu'à des emplois temporaires ou saisonniers. Pour les Syriens sous protection temporaire, le travail dans le secteur agricole est souvent le seul moyen d'existence possible, bien qu'ils soient ainsi exposés à des risques de faibles rémunérations, d'exploitation et d'insécurité. Le projet vise à améliorer l'autonomie, en termes de moyens d'existence, de 6 200 ménages vulnérables de Syriens sous protection temporaire et d'autres bénéficiaires, vivant dans les provinces ciblées où ces populations sont nombreuses et où le secteur agroalimentaire constitue un facteur économique important. La FAO prévoyait que, grâce à ce projet, au moins 1 400 travailleurs agricoles sans emploi pourraient trouver un emploi déclaré ou un emploi saisonnier plus sûr, dans des conditions de travail décentes. L'un des axes de l'appui fourni était la formation professionnelle et des activités de formation en faveur de 125 groupes avaient été menées à bien depuis le début du projet. Au total, 2 947 participants s'étaient diplômés, dont 40 pour cent avaient trouvé un emploi à la fin d'avril 2022.

de culture maraîchère introduites dans le cadre du projet leur avaient permis d'obtenir une amélioration d'au moins 20 pour cent en termes de rendement et de revenus.

Domaine prioritaire 4 – Des normes relatives au commerce et à la sécurité sanitaire des aliments. Faciliter et intensifier le commerce de produits alimentaires et agricoles pendant et après la pandémie de covid-19.

41. Constatation 8. **L'étude de cas relative au Cambodge⁵ montre que les activités menées par la FAO ont contribué à renforcer les normes relatives au commerce et à la sécurité sanitaire des aliments dans le pays, tout en favorisant des mesures de prévention de la covid-19 auprès des agriculteurs, des vendeurs d'aliments sur la voie publique et des consommateurs. Les contributions autoévaluées (figurant dans les encadrés) fournissent quelques exemples de l'action menée par la FAO en matière d'appui aux politiques et de sensibilisation afin d'éviter tout dérèglement de l'approvisionnement alimentaire et contribuer à atténuer les répercussions de la pandémie sur les plans économique et commercial.**
42. Au **Cambodge**, les parties prenantes du Ministère de l'agriculture, des forêts et de la pêche interrogées ont déclaré que la FAO offrait une aide précieuse, en termes d'assistance technique et de renforcement des capacités, à l'appui du cadre national de réglementation des produits alimentaires, en partenariat avec le FIDA. La législation alimentaire du pays contient des dispositions en matière d'hygiène alimentaire en lien avec la prévention de la covid-19 et d'autres maladies infectieuses. Le partenariat établi a permis de contribuer à l'élaboration de directives, ainsi qu'à la mise en place de procédures pilotes d'inspection et de certification. Des activités de formation visant à promouvoir la connaissance et la compréhension des directives relatives à l'étiquetage des pesticides, ainsi qu'un modèle d'information sur l'étiquetage des pesticides, étaient également menées dans le cadre de ce partenariat. La FAO a aussi apporté son appui à la promotion du dispositif de bonnes pratiques agricoles du Cambodge, du système participatif de garanties et des produits biologiques certifiés, dans l'ensemble du pays, et cela pour une vaste gamme de produits agricoles. Trois exploitations légumières de démonstration ont été créées et des journées de démonstration sur le terrain, auxquelles ont participé 150 agriculteurs (dont 29 pour cent étaient des femmes), ont été organisées afin de permettre aux participants de faire part des connaissances acquises dans l'application des bonnes pratiques agricoles du dispositif. La Direction générale de l'agriculture utilise le système de certification pour attester la sécurité sanitaire d'un certain nombre de produits agricoles. Plusieurs coopératives ont obtenu des certificats au titre du dispositif de bonnes pratiques agricoles et du système participatif de garanties, attestant la sécurité sanitaire de leurs produits, ce qui leur permet de bénéficier d'avantages supplémentaires sur le marché, et elles ont fait état d'un accroissement d'au moins 20 pour cent de leurs recettes par rapport à une production de type traditionnel.

⁵ Le Cambodge était le seul des pays pris en compte dans les études de cas, pour lequel des activités avaient été mises en œuvre au titre du DP4.

Contribution autoévaluée:

Dialogues régionaux sur les politiques – Amérique latine et Caraïbes (DP4)

Afin d'atténuer les répercussions économiques et commerciales de la pandémie, de renforcer le soutien multilatéral et de favoriser la conclusion d'accords régionaux au niveau des Membres, le Bureau régional de la FAO pour l'Amérique latine et les Caraïbes, en collaboration avec d'autres organismes et parties prenantes, a aidé à organiser une série de dialogues de haut niveau sur les politiques avec tous les gouvernements de la région, grâce auxquels les pays ont pu avoir des échanges de vues et parvenir à des ententes autour d'initiatives individuelles et conjointes portant sur les principales questions pertinentes, à savoir: les perturbations majeures des chaînes d'approvisionnement alimentaire, le commerce ainsi que la disponibilité d'aliments et leur accessibilité. L'intervention de la FAO a contribué à renforcer la gouvernance et la coopération multilatérale, la crise ayant mis en lumière la nécessité de disposer de mécanismes non bureaucratiques, pilotés par les Membres, pour assurer une communication et un dialogue réguliers et agiles avec les ministres, axés sur des besoins et des programmes concrets. Au **Mexique**, le Secrétariat à l'agriculture et au développement rural (SADER) a élaboré une stratégie visant à assurer la production et l'approvisionnement alimentaires à court terme, tout en contribuant au renforcement du secteur agricole et rural; et à **Saint-Vincent-et-les Grenadines**, le plan de renforcement de la sécurité alimentaire et d'atténuation des incidences de la covid-19 qui a été mis au point, a permis d'améliorer les stratégies de commercialisation afin d'assurer l'accès aux marchés et de favoriser la création de moyens d'existence durables pour les exploitants pratiquant l'agriculture familiale et les transformateurs de produits alimentaires.

Domaine prioritaire 5 – Le renforcement de la résilience des petits exploitants en vue de leur redressement. Protéger les plus vulnérables, favoriser la reprise économique et renforcer les capacités de gestion des risques.

43. Constatation 9. **Il ressort des études de cas que la FAO a contribué au renforcement de la sécurité alimentaire des petits exploitants ainsi qu'à la reprise économique. Les contributions autoévaluées (figurant dans les encadrés) donnent quelques exemples des activités menées par la FAO pour renforcer la résilience de groupes de petits exploitants agricoles.**

44. Au **Bangladesh**, la FAO a aidé 600 bénéficiaires, auxquels a été dispensée une formation sur les techniques de production agricole fondée sur la chaîne de valeur, la gestion des pertes après récolte et la création de valeur ajoutée, ainsi que sur les systèmes d'agriculture intégrée que les petites exploitations agricoles peuvent mettre en application afin d'améliorer la productivité, la nutrition et les revenus, et auxquels des intrants de divers types ont aussi été fournis. Les ménages agricoles

Contribution autoévaluée:

Renforcement de la résilience face à la pandémie de covid-19 et contribution à la réduction de la pauvreté dans la zone périurbaine de Kinshasa grâce à un appui aux moyens d'existence agricoles (DP5)

En **République démocratique du Congo**, les ménages ont adopté des stratégies d'adaptation négatives, consistant notamment à réduire la fréquence et le nombre de repas pris chaque jour et à consommer des aliments moins nutritifs. La contribution de la FAO en République démocratique du Congo avait principalement pour objectif d'améliorer les conditions socioéconomiques et la situation nutritionnelle de 2 550 ménages touchés par la pandémie à Kinshasa, tout en réduisant le risque de transmission de la covid-19. Afin de favoriser la reprise économique, la FAO a procédé, entre autres, à la distribution de moyens de pêche et une formation sur les activités de pêche, visant à encourager une pêche responsable et la conservation des ressources, a été dispensée. Six cents pêcheurs ont ainsi pu améliorer leurs taux de capture, à hauteur de 80 USD par capture en moyenne, après avoir perdu tout revenu suite aux restrictions à la mobilité imposées dans le cadre des mesures de lutte contre la propagation de la covid-19. Ces progrès ont pu être accomplis non seulement grâce à la formation dispensée, mais aussi du fait de l'établissement de liens directs entre les ménages producteurs et les marchés, ce qui a permis de réduire le nombre d'intermédiaires.

bénéficiaires appartenait aux catégories des paysans sans terre, des cultivateurs de terres marginales et des petits exploitants, la priorité étant donnée aux ménages agricoles dirigés par des femmes et à ceux qui comptaient des personnes handicapées ou vulnérables. Le projet a permis d'accroître la production agricole (légumineuses, légumes et autres), de renforcer les moyens d'existence et d'augmenter sensiblement le niveau de revenus des ménages bénéficiaires. Les bénéficiaires et les responsables gouvernementaux ont indiqué que les pertes après récolte avaient été considérablement réduites et que, dans les zones ciblées, le projet avait contribué à améliorer la santé et le bien-être des ménages bénéficiaires, les participants aux groupes de réflexion ayant signalé une augmentation significative de la consommation d'aliments riches en nutriments, en particulier de légumineuses, de fruits et de légumes. Il ressort des données issues de l'évaluation finale du projet que le nombre moyen de techniques de production agricole améliorées utilisées pendant la campagne agricole de 2020 avait nettement augmenté, passant de 3,9 à 6,39 en termes de pratiques agricoles adoptées. La superficie totale cultivée déclarée a elle aussi sensiblement augmenté (de 6,9 pour cent à 12,4 pour cent).

45. En 2020, la FAO a aidé le Ministère de l'agriculture du **Tadjikistan** à élaborer plusieurs plans d'action visant à assurer le déroulement des campagnes agricoles de 2020 et de 2021 dans de bonnes conditions, y compris un ensemble de mesures d'atténuation face aux défis liés à la covid-19, y compris la production de semences de pomme de terre, leur multiplication et l'amélioration des rendements. Ces mesures ont été mises au point dans l'objectif de contribuer à assurer la sécurité alimentaire et la disponibilité des denrées alimentaires et à protéger les revenus et les moyens d'existence des migrants bloqués dans le pays et de leurs familles. Les interventions immédiates de la FAO face à la covid-19 ont été lancées en recentrant certaines des mesures déjà prises avant le déploiement des projets dans le cadre du Programme. La FAO a notamment distribué 110 tonnes de semences de pomme de terre de haute qualité à plus de 75 petites exploitations agricoles situées dans plusieurs districts. Les exploitations productrices de pomme de terre bénéficiaires et les ménages consultés ont déclaré avoir pu multiplier leurs rendements par dix, voire plus, grâce à ces semences par rapport à celles de qualité inférieure. Ils ont aussi indiqué avoir appris qu'il était possible de maintenir des rendements plus élevés en adoptant des pratiques agricoles améliorées, telles que les techniques d'irrigation de pointe, la lutte intégrée contre les ravageurs, l'utilisation d'engrais et les pratiques d'agriculture paysanne. Les bénéficiaires interrogés ont également souligné qu'avec d'autres initiatives d'aide d'urgence (semences, engrais, machines agricoles, transferts de type monétaire et subventions de contrepartie, etc.), les ménages vulnérables (y compris les ménages dirigés par des femmes et ceux qui comptaient des travailleurs migrants bloqués dans le pays) avaient enregistré des changements positifs grâce au renforcement de leurs moyens d'existence, à une amélioration de la situation en matière de sécurité alimentaire (approvisionnement en denrées de base) et à la création de revenus (production de pomme de terre, par exemple).

Domaine prioritaire 6 – La prévention de la prochaine pandémie zoonotique. Renforcer et étendre l'approche «Une seule santé» pour éviter les pandémies d'origine animale.

46. **Constatation 10. L'étude de cas relative au Tadjikistan⁶ montre que les activités menées par la FAO ont permis de dissiper les allégations infondées selon lesquelles les animaux et l'élevage constituaient une source d'infection, d'aider les vétérinaires et les travailleurs du secteur alimentaire à reprendre leur travail et d'actualiser les normes et procédures réglementaires. Les contributions autoévaluées (figurant dans les encadrés) fournissent des exemples de l'action menée par la FAO dans le cadre des mesures d'atténuation des risques au titre de l'approche «Une seule santé».**

⁶ Le Tadjikistan était le seul des pays pris en compte dans les études de cas, pour lequel des activités avaient été mises en œuvre au titre du DP6.

47. À la demande du Comité chargé de la sécurité alimentaire du **Tadjikistan**, la FAO et l'Association vétérinaire nationale ont lancé un projet intitulé «Préparation à l'appui de la prévention de la covid-19 et d'autres zoonoses». Les interventions menées dans le cadre du projet étaient éclairées par les conclusions d'une mission d'évaluation conjointe réalisée en juillet 2021, qui avait permis de constater l'absence, pour les personnes comme pour les installations, de moyens de protection essentiels et de connaissances spécialisées minimales concernant les normes et réglementations sanitaires, épidémiologiques et vétérinaires à respecter et les méthodes de lutte contre les maladies infectieuses des animaux. Le projet a permis non seulement de fournir aux installations ciblées des équipements de protection individuelle, y compris le matériel, les outils et les réactifs associés, et cela dans différentes régions du Tadjikistan, mais aussi de dispenser des formations spécialisées visant à sensibiliser les parties prenantes et à leur apporter des informations et des avis actualisés. Cinq documents de politique générale (apportant des modifications ou des ajouts aux normes et procédures réglementaires déjà en place) ont également été élaborés dans le cadre du projet, puis approuvés par le Comité chargé de la sécurité alimentaire. Au nombre des premiers changements positifs signalés par les parties prenantes figuraient par exemple le fait que les activités de sensibilisation menées avaient contribué à dissiper la panique découlant d'allégations sans aucun fondement selon lesquelles les animaux et l'élevage constituaient une source d'infection. Les vétérinaires et les travailleurs du secteur alimentaire ont pu reprendre leurs activités habituelles et ainsi préserver leurs revenus et leurs moyens d'existence (cliniques vétérinaires, points de vente d'animaux, etc.). De ce fait, les vétérinaires interrogés ont indiqué qu'ils se sentaient mieux préparés à faire face aux incidents de demain et autres situations d'urgence qui pourraient survenir dans le secteur de la santé animale.

Contribution autoévaluée:

Directives mondiales sur l'évaluation des risques et les mesures d'atténuation des risques dans le cadre de l'approche «Une seule santé» (DP6)

La FAO, par l'intermédiaire de ses spécialistes multidisciplinaires en matière de santé animale et de communication et en s'appuyant sur un vaste réseau de laboratoires internationaux, a entrepris d'élaborer un certain nombre de documents et outils d'orientation mondiaux visant à aider les pays à concevoir, planifier et mettre en œuvre leurs interventions nationales fondées sur l'approche «Une seule santé». Les contributions de la FAO ont engendré des évolutions positives dans certains pays où des mécanismes d'enquête épidémiologique et d'atténuation des risques fondés sur l'approche «Une seule santé» ont été mis en place. Ainsi, au **Canada**, le groupe de travail technique «Une seule santé», composé de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, de l'Agence de la santé publique du Canada, du Réseau canadien pour la santé de la faune et des provinces, a révisé les formulaires d'enquête épidémiologique à la lumière des recommandations de la FAO, dont il a tenu compte pour élaborer des directives nationales qui, à leur tour, ont été utilisées en Colombie-Britannique, en 2021, pour modifier le formulaire d'enquête épidémiologique sur la transmission du SARS-CoV-2 aux visons d'élevage. Une équipe de recherche de la Texas A&M University s'est appuyée sur les directives de la FAO en matière d'enquêtes, fondées sur l'approche «Une seule santé», afin de déterminer les données nécessaires aux enquêtes sur la transmission du SARS-CoV-2 aux animaux de compagnie en contact avec des patients atteints de la covid-19. En **Indonésie**, les autorités ont déjà lancé la mise en œuvre sur le terrain du plan d'enquête épidémiologique fondé sur l'approche «Une seule santé», dans le cadre de l'étude d'un cas potentiel d'infection de l'être humain au tigre dans un zoo.

Domaine prioritaire 7 – La transformation des systèmes alimentaires. «Construire pour transformer» durant l'intervention et le redressement.

48. Constatation 11. **Les études de cas montrent que les interventions de la FAO ont contribué à l'adoption d'innovations techniques et institutionnelles propres à améliorer les systèmes agroalimentaires locaux et à promouvoir des pratiques sécuritaires face à la covid-19. La contribution autoévaluée ci-après fournit un exemple des activités menées par la FAO en vue de promouvoir l'entrepreneuriat agricole.**

49. À la demande du Gouvernement **égyptien**, la FAO a aidé le Ministère de l'agriculture et de la bonification des terres dans le cadre d'une série d'activités visant à favoriser l'adoption d'innovations techniques et institutionnelles tout au long de la chaîne d'approvisionnement, ainsi qu'à renforcer les capacités en vue d'améliorer la sécurité sanitaire des aliments et leur qualité nutritionnelle, à l'échelle des systèmes agroalimentaires. L'une des interventions menées s'appuyait sur les résultats d'un projet antérieur – à savoir, l'application mobile El Mufeed pour la diffusion d'informations en matière d'alimentation et d'agriculture à l'aide de technologies numériques –, et tirait parti de cette application pour la communication d'informations relatives à la covid-19. La FAO a ensuite organisé plusieurs sessions de formation à l'intention de représentants des communautés visées, et une formation de formateurs sur les outils numériques a été dispensée à 25 agents des services de vulgarisation gouvernementaux. À ces activités s'est ajoutée une campagne sur les réseaux sociaux qui, d'après les sources interrogées, a obtenu environ 1,62 million de visualisations. L'application El Mufeed a été téléchargée par 6 641 utilisateurs dans dix gouvernorats. De l'avis des agriculteurs interrogés, cette application offrait un outil de sensibilisation utile, qui permettait de faire mieux connaître les nouvelles pratiques et d'en favoriser l'adoption, s'agissant notamment de l'utilisation de pesticides et de la gestion des résidus de pesticides. Les agriculteurs ont indiqué qu'ils étaient désormais conscients des dommages que les pesticides pouvaient causer s'ils n'étaient pas utilisés de façon correcte. Des améliorations étaient aussi signalées dans un autre domaine, à savoir celui des processus de récolte, de conditionnement et de transport, les agriculteurs veillant désormais à conditionner et à transporter les fruits et les légumes d'une manière plus attentive et plus hygiénique afin d'éviter les pertes de produits.

Contribution autoévaluée:

Amélioration des capacités des jeunes à lancer des entreprises agroalimentaires et à les gérer avec succès dans le contexte de la covid-19, en Afrique de l'Est (DP7)

L'agriculture et le secteur agroalimentaire ont la capacité potentielle de transformer les économies fondées sur l'agriculture, en Afrique, et de permettre à la région de relever les défis considérables auxquelles celle-ci se heurte en matière d'emploi et de sécurité alimentaire. Ces secteurs peuvent offrir des emplois aux jeunes, grâce à l'entrepreneuriat, mais il existe néanmoins des lacunes s'agissant des compétences commerciales en matière d'entrepreneuriat agricole et de développement de la chaîne de valeur, dont les jeunes – femmes et hommes –, doivent être dotés. Pour les jeunes entrepreneurs agricoles, en Afrique, l'acquisition des compétences techniques et entrepreneuriales requises constitue le principal obstacle. De ce fait, leur accès aux financements et aux marchés, qui dépend dans les deux cas d'une planification viable des activités, en est limité. En partenariat avec la Commission de l'Union africaine, la FAO a élaboré et lancé à titre pilote, en Afrique de l'Est, un cours de formation en ligne, axé sur le développement des compétences des jeunes en matière d'entrepreneuriat agricole et le renforcement de leurs capacités dans le domaine du développement des filières agricoles. Le cours pilote a été dispensé, en partenariat avec le Forum régional des universités pour le renforcement des capacités en agriculture (RUFORUM), à un échantillon de 247 jeunes entrepreneurs agricoles, au Ghana, au Kenya et en Ouganda. Les résultats (avant et après formation) ont permis de constater une évolution positive auprès du groupe cible, en termes d'efficacité entrepreneuriale personnelle, d'action, de planification et de pratiques commerciales, ainsi qu'un degré de satisfaction global élevé à l'égard de la formation reçue, dont le contenu s'est révélé, dans l'ensemble, particulièrement utile pour les participants.

50. Au **Malawi**, la FAO a contribué à améliorer le cadre d'action pour le renforcement des capacités agricoles et à appuyer la mise en œuvre de mesures concrètes pour faire face aux effets immédiats de la pandémie, ainsi que la transition vers des systèmes agroalimentaires plus durables. Suite à la suspension des cours dispensés dans le cadre des écoles pratiques d'agriculture, en raison de la pandémie, la FAO a aidé à actualiser les procédures opérationnelles normalisées pour ces écoles ainsi que les manuels correspondants. Il s'agissait entre autres du programme des écoles pratiques d'agriculture, des directives à l'intention des facilitateurs communautaires ainsi que d'un ensemble de protocoles destinés à guider les agents de vulgarisation et les facilitateurs afin qu'ils puissent mener leurs activités de formation et leur action de sensibilisation, en toute sécurité, durant la

pandémie. Les parties prenantes ont indiqué que ces outils étaient utilisés pour les cours tenus en salle, les formations de facilitateurs communautaires et les activités de mobilisation communautaire menées dans le cadre des écoles pratiques d'agriculture. L'adoption des directives a permis la reprise des activités des écoles et les agents de vulgarisation interrogés ont indiqué qu'ils se sentaient beaucoup plus en sécurité grâce aux mesures de précaution rigoureuses qui avaient été adoptées face à la covid-19.

V. Bonnes pratiques et enseignements tirés de l'expérience

51. Un certain nombre de bonnes pratiques et d'enseignements, parmi ceux que les études de cas ont permis de dégager, peuvent être mis à profit pour favoriser l'apprentissage et améliorer la conception et la mise en œuvre d'initiatives futures de même nature. La liste complète des bonnes pratiques observées et des enseignements tirés de l'expérience figure à l'annexe 3. On trouvera dans la présente section ceux qui sont les plus pertinents aux fins des interventions à venir de la FAO.
52. La **mise à profit des pratiques et des données d'expérience de la FAO** a permis d'améliorer la pertinence des mesures prises dans le cadre du Programme ainsi que la rapidité d'intervention. À cet égard, on peut signaler en particulier:
 - La **capacité d'adaptation et de réaction** du personnel de la FAO, qui permet à celui-ci de faire face aux besoins nouveaux en élaborant des plans d'urgence, en réaffectant les ressources et en reprogrammant les activités.
 - La **mise à profit de l'expérience acquise** et des interventions antérieures, notamment lors de la crise de l'épidémie de maladie à virus Ébola, afin d'anticiper les besoins en matière d'information et de planifier les mesures à prendre.
 - La **collecte de données en temps réel** et l'**adaptation des systèmes de données et outils existants** au contexte de la covid-19 étaient essentiels pour éclairer la prise de décision en temps opportun et guider les mesures correctives à prendre.
53. La capacité à **tirer parti des partenariats en place et à en favoriser de nouveaux** a également joué un rôle important, en contribuant à améliorer la pertinence du Programme et la rapidité d'action. En particulier:
 - La **mobilisation** des organismes partenaires, des spécialistes locaux et des communautés, afin qu'ils participent à la planification, à la conception et à la mise en œuvre des interventions, a été fondamentale pour assurer la juste prise en compte des besoins nouveaux tout en limitant autant que possible tout chevauchement d'activités.
 - La **collaboration** établie avec les médias locaux, les organisations de la société civile et les membres des communautés locales a permis de mener une action de sensibilisation au regard de la pandémie, auprès de ces communautés.
54. La **participation de spécialistes des questions de parité femmes-hommes** a permis d'assurer la prise en compte de cette problématique en tant qu'élément prioritaire des projets de la FAO.
55. La présente évaluation a incité le Bureau de l'évaluation à réfléchir à la conduite de ses activités dans le contexte de la pandémie et à en tirer un certain nombre d'enseignements. Comme dans le cas de la mise en œuvre du Programme, la **pandémie a accentué** les difficultés rencontrées par les évaluateurs. Trois enseignements, qui pourraient permettre au Bureau de l'évaluation d'améliorer son action à l'avenir, peuvent être dégagés. À savoir:
 - **Une planification précoce est essentielle.** Afin d'obtenir de bons résultats sur les deux fronts, il est crucial de déterminer la disponibilité du personnel des bureaux de pays à prendre une part active à une évaluation donnée, et de coordonner celle-ci avec les opérations de mise en œuvre du projet ou du programme.
 - **Des collectes de données robustes permettront au Bureau de l'évaluation d'améliorer son action.** Réfléchir aux données d'expérience acquises en matière de collecte de données et les évaluer permettra au Bureau de l'évaluation de mettre au point des approches plus résilientes – c'est-à-dire des approches conçues de manière précoce, qui rendent le Bureau moins tributaire

du personnel de terrain, qui s'appuient sur des partenaires locaux ou sur ceux du système des Nations Unies et/ou qui contribuent à la mise en place de systèmes de données utiles pour le suivi et dont le Bureau puisse tirer parti pour ses évaluations.

- **Les évaluations doivent être axées sur des questions auxquelles il est possible de répondre de manière rigoureuse et rapide.** Limiter la portée des évaluations aux seules questions pour lesquelles on dispose de données fiables et qui pourront faire l'objet d'analyses rigoureuses, permettra de faciliter la production de données crédibles et donc d'éléments probants propres à éclairer la prise de décisions, au service des objectifs de la FAO.

VI. Conclusions et recommandations

56. Des premiers résultats que l'évaluation a permis de dégager, il ressort que, globalement, l'action menée par la FAO a contribué à atténuer les conséquences immédiates de la pandémie et à renforcer la résilience à long terme des systèmes agroalimentaires et des moyens d'existence. En particulier, les parties prenantes ont estimé que la FAO avait mené une action efficace s'agissant de coordonner les interventions et de créer des synergies avec les collaborateurs internes et les partenaires extérieurs, en tirant parti des relations existantes pour relever les défis liés à la pandémie. Cependant, les progrès n'ont pas été accomplis de manière uniforme dans tous les domaines, et cela en raison probablement des écarts constatés dans les ressources mobilisées et de la complexité des besoins d'assistance. Par conséquent, malgré les accomplissements signalés et dont fait état le présent rapport, qui couvre environ 90 pays, dans toutes les régions, il reste encore beaucoup à faire pour aider les pays et les communautés à inverser les effets néfastes de la covid-19 dans les secteurs de l'alimentation et de l'agriculture et à construire un système agroalimentaire plus durable pour tous.
57. **Conclusion 1.** Le Programme FAO d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19 a été conçu durant une période de grande incertitude, lorsque le monde était en quête d'indications et de solutions pour empêcher que la crise sanitaire liée à la covid-19 n'engendre une crise en matière de sécurité alimentaire. Le Programme avait un objectif de financement de 1,32 milliard d'USD, dont seulement 33 pour cent ont été recueillis à ce jour. Par ailleurs, la majeure partie des ressources ont été mobilisées pour deux des sept domaines prioritaires, à savoir les deux domaines qui comportaient une intervention rapide (DP1 et DP3), concentrée dans deux régions géographiques (Afrique et Proche-Orient).
58. **Recommandation 1.** Les Membres et la Direction sont invités à réfléchir à la meilleure façon de remédier aux déficits de financement afin d'éviter une répartition inégale des ressources requises pour les programmes futurs ou de même nature.
59. **Conclusion 2.** Des résultats des études de cas par pays et des contributions autoévaluées il ressort que le Programme était pertinent, dans la mesure où il permettait de répondre aux priorités nationales et aux besoins des parties prenantes. En règle générale, l'action a été menée promptement dans le cadre du Programme, mais un certain nombre d'interventions ont été retardées en raison de facteurs internes ou externes. Parmi les facteurs internes, les délais d'acquisition de biens ont été mentionnés à plusieurs reprises. Un facteur externe connexe était le dérèglement des chaînes d'approvisionnement et une disponibilité limitée d'intrants au niveau local, éléments qui ont ralenti le processus d'achat. Le respect des mesures de sécurité mises en place a également contribué à retarder la mise en œuvre et à accroître les dépenses de fonctionnement.
60. **Recommandation 2.** La Direction devrait envisager d'appliquer des procédures accélérées en matière d'achat dans des situations futures de même nature, et d'améliorer davantage la rapidité des processus d'acquisition grâce à l'appui que les fonctionnaires chargés des achats au niveau international fournissent aux bureaux de pays.
61. **Conclusion 3.** Le Siège et les bureaux de la FAO disposaient de plans de continuité des opérations au début de la pandémie. Néanmoins, aucun de ces plans n'avait prévu un événement d'une telle ampleur, si bien qu'ils n'avaient pas été en mesure de fournir une feuille de route destinée à faciliter une adaptation rapide face à l'évolution des conditions de travail. D'après la Division des services logistiques (CSL), la FAO a réexaminé le système actuel de gestion des risques opérationnels et

prévoit d'adapter les procédures afin d'être mieux préparée à des crises futures de même nature et de pouvoir réagir promptement.

62. **Recommandation 3.** La Direction devrait veiller à ce que les plans de continuité des opérations soient actualisés et pris en main par les bureaux de pays, et faire en sorte que des ressources humaines et financières suffisantes soient disponibles pour les mettre en application.

Annexe. Domaines d'action privilégiés et état d'avancement de l'évaluation

Le tableau 1 présente les domaines d'action privilégiés et l'état d'avancement de chacune des composantes de l'évaluation. Les domaines d'action privilégiés ont été retenus en raison de l'importance qu'ils revêtaient dans l'action initiale de la FAO et dans le Programme qui a suivi, ainsi que pour répondre aux besoins d'information des principales parties prenantes. L'évaluation s'est déroulée en deux phases: la première phase portait sur les points 1 à 3, la seconde phase sur le point 4.

Tableau 1. Domaines d'action privilégiés

COMPOSANTE	DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ	ÉTAT D'AVANCEMENT DE L'ÉVALUATION
1. Élaboration du Programme	<ul style="list-style-type: none"> • Refonte de la théorie du changement applicable au Programme 	Achevée en juin 2021
2. Intervention humanitaire	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience acquise et bonnes pratiques s'agissant de l'appui humanitaire dans les pays en proie à une crise alimentaire dans le contexte de la covid-19 	Présentée au Comité du Programme en novembre 2021
3. Produits et services de données axés sur les connaissances	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience acquise et bonnes pratiques en matière de mise au point, de diffusion et d'exploitation des produits et services axés sur les connaissances portant sur la covid-19 	Présentée au Comité du Programme en novembre 2021
4. Contributions du Programme	<ul style="list-style-type: none"> • Contributions concrètes du Programme FAO d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19 (études de pays et autoévaluations) 	Présentée au Comité du Programme en novembre 2022

La seconde phase de l'évaluation portait sur les contributions du Programme et visait à recenser les bonnes pratiques et les enseignements tirés des activités menées par la FAO face à la pandémie, propres à éclairer l'action future, et couvrant les mesures prises de mars 2020 jusqu'à ce jour.

Liste des annexes

Annexe 1. Projets, domaines prioritaires et couverture géographique des études de cas par pays

Annexe 2. Contributions autoévaluées

Annexe 3. Bonnes pratiques observées et enseignements tirés de l'expérience recensés dans les études de cas

Les annexes peuvent être consultées sur le site web du Bureau de l'évaluation de la FAO, à l'adresse suivante: <https://www.fao.org/evaluation/fr/>

Le Bureau de l'évaluation (OED) tient à remercier toutes les personnes qui ont contribué à cette évaluation. Composition de l'équipe d'évaluation:

Roger Miranda - *Chef d'équipe*

Sima El Najjar

Giulia Pollastri

Daniela Hernández Salazar

Carlos Tarazona – *Fonctionnaire principal (évaluation)*

Études de cas par pays

Sin Sovith – *Cambodge*

Mohammad Jahangir Alam – *Bangladesh*

Shukhrat Igamberdyev – *Tadjikistan*

Assa Malanga – *Malawi*

Miriam Cherogony – *Kenya*

Neia Fernandes – *Cabo Verde*

José Francisco Salinas – *Honduras*

Sima El Najjar – *Égypte et Iraq*

Sarah Jaff et Martín Corredoira ont fourni un appui administratif particulièrement précieux.