



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**

**Rome, 7-11 novembre 2022**

**Évaluation des activités de la FAO en matière de coopération Sud-Sud  
et de coopération triangulaire**

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

M<sup>me</sup> Clemencia Cosentino  
Directrice du Bureau de l'évaluation Tél.: +39 06570 53903  
Courriel: [OED-Director@fao.org](mailto:OED-Director@fao.org)

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

## RÉSUMÉ

- À la demande du Comité du Programme, le Bureau de l'évaluation (OED) de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a conduit une évaluation du rôle et des activités de la FAO en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire (CSST). La FAO s'emploie à promouvoir ces deux modèles de coopération depuis la fin des années 1970, lorsqu'elle a commencé à aider les pays en développement à tirer parti de l'expérience acquise et des innovations déjà testées dans d'autres pays du Sud. La réorganisation des activités, menée en 2012-2013, a comporté la mise en place d'une unité spécialisée et l'élaboration de la première stratégie de la FAO en matière de coopération Sud-Sud.
- En juin 2021, la FAO a mis en œuvre un portefeuille de 137 projets couvrant 107 pays, pour un budget effectif d'un montant d'environ 280 millions d'USD à ce jour. Les projets de CSST ont favorisé la transmission des connaissances, le partage du savoir-faire technique, l'apprentissage entre pairs et le dialogue sur les politiques aux niveaux mondial, régional, national et local.
- L'évaluation des projets de CSST et de la stratégie correspondante visait principalement à apporter une réponse aux questions suivantes:
  - a) Dans quelle mesure la stratégie et les projets de la FAO en matière de CSST sont-ils pertinents et cohérents?
  - b) Dans quelle mesure la CSST a-t-elle permis d'obtenir des résultats aux niveaux mondial, régional et local, et ce en instaurant un environnement porteur?
  - c) Dans quelle mesure la CSST a-t-elle permis d'obtenir des résultats durables, le cas échéant?
  - d) Dans quelle mesure les thèmes transversaux, tels que l'égalité femmes-hommes, ont-ils été pris en compte dans le cadre des initiatives de CSST?
- Plusieurs méthodes d'évaluation ont été suivies. L'évaluation a comporté, en particulier, une analyse descriptive du portefeuille des 137 projets de CSST mis en œuvre pendant la période allant de janvier 2012 à juin 2021, une étude des documents pertinents (documents de stratégie et de planification de la FAO, accords de financement conclus avec les pays fournisseurs au titre de la CSST), la tenue de plus de 300 entretiens avec les parties prenantes (bénéficiaires des projets, interlocuteurs gouvernementaux et représentants des universités et de la société civile dans les pays concernés), la synthèse de 55 évaluations de projets de CSST ou de certains de leurs éléments, la réalisation de 11 études de cas par pays ainsi qu'une analyse comparative portant sur 8 institutions du système des Nations Unies (dont les organismes ayant leur siège à Rome) ayant mis en œuvre des initiatives de nature analogue.
- Il ressort de l'évaluation que les projets de CSST ont été **pertinents** au regard des plans nationaux et des besoins des partenaires, et cela dans une large mesure; dans la plupart des cas, ils visaient à favoriser l'obtention de résultats concrets en matière de développement, leur mise en œuvre dans des contextes humanitaires étant bien moins fréquente. Par ailleurs, la CSST revêt une importance croissante pour les organismes ayant leur siège à Rome.
- La coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire ont **contribué** à renforcer la collaboration institutionnelle et le dialogue sur les politiques dans un large éventail de domaines techniques. La capacité de la FAO de répertorier et promouvoir un éventail de «solutions adoptées par les pays du Sud» a été reconnue par les interlocuteurs gouvernementaux comme constituant un véritable atout. Dans bien des cas, les initiatives menées au titre de la CSST, telles qu'elles étaient conçues, visaient à répondre aux besoins locaux, étaient adaptées au contexte local et mettaient à profit les enseignements tirés de projets antérieurs ou d'autres programmes. Néanmoins, il a parfois été noté que la conception de certaines initiatives n'était pas toujours adaptée au contexte local. L'évaluation menée a également permis de constater que les projets de CSST qui avaient été conçus et mis en

œuvre en synergie avec d'autres projets de la FAO ou de partenaires donnaient de meilleurs résultats que les projets indépendants.

- La **durabilité** des projets de CSST était variable et dépendait du degré de prise en main, des capacités locales et de celles de la FAO, ainsi que des ressources. De plus, les documents stratégiques relatifs à la CSST ne faisaient pas suffisamment référence aux politiques et stratégies institutionnelles applicables, telles que la Politique de la FAO sur l'égalité des sexes 2020-2030, la Vision et la stratégie relatives aux activités de la FAO en matière de nutrition et la Stratégie de la FAO relative au changement climatique 2022-2031.
- L'évaluation a permis de conclure que la FAO avait accompli des progrès notables dans la promotion de la CSST, et qu'elle avait les moyens de jouer un rôle de premier plan au sein du système des Nations Unies, en œuvrant en étroite collaboration avec les économies émergentes, les pays à revenu intermédiaire et les donateurs habituels (tels que l'Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE]), afin de promouvoir des solutions déjà testées dans les pays du Sud. Le présent rapport contient des recommandations que la FAO est invitée à prendre en considération afin de déterminer comment tirer le meilleur parti de la CSST en tant que mécanisme au service de la mise en œuvre de son portefeuille, en pleine expansion, de projets relatifs aux interventions d'urgence et au renforcement de la résilience (recommandation 1), améliorer la conception des interventions menées au titre de la CSST (recommandation 2), donner une priorité accrue à la création d'un environnement porteur (recommandation 3) et réorganiser ses activités en matière d'orientation stratégique, de communication et de mobilisation de ressources (recommandation 4).

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

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

## I. Introduction

1. 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 des initiatives de la FAO en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire.
2. La coopération établie dans le cadre de ces initiatives repose sur le partage et l'échange de solutions stratégiques en matière de développement – connaissances, données d'expérience, bonnes pratiques, politiques, technologies et ressources<sup>1</sup>. Ces interactions peuvent se produire entre pays de la zone Sud («coopération Sud-Sud») ou entre deux ou plusieurs pays en développement, en collaboration avec un partenaire tiers, qui est le plus souvent un pays développé ou donateur, une économie émergente ou une organisation multilatérale («coopération triangulaire»). Tout au long du présent rapport, ces deux modèles de coopération sont désignés collectivement par le sigle «CSST».
3. La CSST est principalement financée au titre d'accords portant sur des activités visant à répondre aux besoins des pays. Ce modèle de coopération est fondé en particulier sur: a) l'échange de compétences techniques sur une période de courte durée; b) l'échange de compétences techniques sur une période de moyenne ou longue durée; c) des voyages d'étude et des formations; d) le dialogue sur les politiques; et e) le partage de contributions en nature et de solutions techniques.
4. La CSST s'appuie sur les collaborations que la FAO s'emploie de longue date à promouvoir afin d'aider les pays en développement à tirer parti de l'expérience acquise et des innovations déjà testées dans d'autres pays de la zone Sud. Ces activités ont été institutionnalisées en 2012-2013 par la création d'une unité spécialisée et l'élaboration de la première stratégie de coopération Sud-Sud de la FAO, qui s'articule autour de quatre grands axes:
  - a) échange et adoption de solutions de développement venant du Sud;
  - b) plateformes pour la constitution de réseaux d'échange de connaissances en matière de coopération Sud-Sud;
  - c) appui en amont aux politiques en faveur d'une coopération Sud-Sud fructueuse;
  - d) création d'un environnement propice à l'établissement d'une coopération Sud-Sud fructueuse – au sein de la FAO comme à l'extérieur.
5. L'évaluation porte sur la pertinence, la cohérence, les contributions et la durabilité de la stratégie en matière de CSST et des projets correspondants. Les conclusions du présent rapport pourront aider la FAO à améliorer la conception et la mise en œuvre des interventions futures à mener au titre de la CSST, ainsi qu'à porter les résultats obtenus à la connaissance des parties prenantes. Les principaux destinataires de ces informations sont les Membres de la FAO, la Direction et le personnel prenant part à l'action menée en matière de CSST aux niveaux mondial, régional et national.
6. Les chapitres suivants sont structurés comme suit: la section II illustre la méthode suivie; la section III donne un aperçu des activités de la FAO en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire; la section IV présente les résultats de l'évaluation; et la section V contient les conclusions et recommandations issues de l'évaluation.

## II. Méthode

7. **L'évaluation a été guidée par une théorie du changement** élaborée en consultation avec la Division de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire (PST) de la FAO. Ce processus définit la façon dont le modèle de coopération Sud-Sud ou triangulaire vise à surmonter les principaux défis auxquels sont confrontés les systèmes agroalimentaires dans les pays du Sud. En bref, la FAO et ses partenaires fournissent les «moyens» (c'est-à-dire l'appui institutionnel, les ressources et les capacités nécessaires à la conception et à la mise en œuvre des projets de

---

<sup>1</sup> FAO. Sans date. *Coopération Sud-Sud et triangulaire*. <https://www.fao.org/3/h0045f/h0045f.pdf>.

CSST). Une fois mis en place, ces moyens sont utilisés pour mener des activités fondées, par exemple, sur l'échange de connaissances ou d'innovations, qui permettent à leur tour d'obtenir un ensemble de produits (connaissances partagées, partenariats noués, dialogue sur les politiques et action de sensibilisation menés, etc.). Ces produits doivent conduire à des résultats (capacités mises en place ou renforcées, solutions ou innovations adaptées et déployées à plus grande échelle, politiques publiques adaptées ou élaborées, puis mises en œuvre). À long terme, les résultats escomptés devraient donner lieu à des systèmes agroalimentaires plus résilients, plus inclusifs et plus performants.

8. **L'évaluation a été menée sur la base de cette théorie du changement, qui a guidé l'analyse effectuée pour répondre aux questions suivantes:**
  - a) Dans quelle mesure la stratégie et les projets de la FAO en matière de CSST sont-ils pertinents et cohérents?
  - b) Dans quelle mesure la CSST a-t-elle permis d'obtenir des résultats aux niveaux mondial, régional et local, et ce en instaurant un environnement porteur?
  - c) Dans quelle mesure la CSST a-t-elle permis d'obtenir des résultats durables, le cas échéant?
  - d) Dans quelle mesure les thèmes transversaux, tels que l'égalité femmes-hommes, ont-ils été pris en compte dans le cadre des initiatives de CSST?
9. **Pour répondre à ces questions, plusieurs méthodes d'évaluation ont été suivies**, à savoir notamment: une analyse descriptive du portefeuille des 137 projets de CSST mis en œuvre pendant la période allant de janvier 2012 à juin 2021, une étude des documents pertinents (documents de stratégie et de planification de la FAO, accords de financement conclus avec les pays fournisseurs au titre de la CSST), la tenue de plus de 300 entretiens avec les parties prenantes (entre 18 et 25 membres du personnel de la FAO, bénéficiaires des projets, interlocuteurs gouvernementaux et représentants des universités et de la société civile, ont été interrogés dans chacun des pays concernés), la synthèse de 55 évaluations de projets de CSST ou de certains de leurs éléments, la réalisation de 11 études de cas par pays ainsi qu'une analyse comparative portant sur 8 institutions du système des Nations Unies (dont les organismes ayant leur siège à Rome) ayant mis en œuvre des initiatives de nature analogue. Des enquêtes auprès du personnel de la FAO et des parties prenantes gouvernementales ont également été menées dans le cadre de l'évaluation. On trouvera à l'annexe 1 des informations plus précises sur les méthodes employées et les sources de données utilisées<sup>2</sup>.
10. **La réalisation de la présente évaluation s'est heurtée à un certain nombre de difficultés**, qui ont entraîné des retards et ont eu une incidence sur les programmes de collecte et d'analyse des données. En particulier:
  - a) Les enquêtes auprès du personnel et des interlocuteurs gouvernementaux, qui devaient permettre de produire des estimations représentatives de l'expérience des parties prenantes et de leurs perceptions, n'ont obtenu qu'un faible taux de réponse (de 4 pour cent et 23 pour cent, respectivement) et n'ont donc pas pu être utilisées à des fins d'analyse.
  - b) L'évaluation s'appuyait sur le suivi et l'évaluation des systèmes de données afin d'obtenir des données relatives aux résultats du projet, données qui n'étaient pas disponibles.
  - c) Il a fallu déployer des efforts considérables pour constituer un ensemble de données relatif au portefeuille de projets de CSST, à l'appui de la présente évaluation, ce qui a entraîné des retards.
  - d) Dans de nombreux pays, la pandémie de covid-19 a entravé l'accès de l'équipe chargée de l'évaluation aux bénéficiaires, si bien que le nombre de bénéficiaires interrogés dans le cadre des études de cas est resté limité.

---

<sup>2</sup> L'annexe peut être consultée sur le site web du Bureau de l'évaluation de la FAO, à l'adresse suivante: <https://www.fao.org/evaluation/fr/>.

11. **Face à tels défis**, il a fallu procéder à des entretiens supplémentaires auprès des parties prenantes et une synthèse des évaluations déjà réalisées pour des projets de CSST, ou certains de leurs éléments, a dû être effectuée. Quoi qu'il en soit et en dépit de leur utilité pour se faire une idée des résultats perçus et pouvoir en dégager des propositions d'améliorations possibles, les indications découlant des entretiens menés ne doivent pas être interprétées comme étant représentatives du portefeuille de projets de CSST.

### III. Aperçu des activités de la FAO en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire

#### A. Évolution de l'action de la FAO en matière de CSST

12. **La FAO s'emploie de longue date à promouvoir la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire.** Elle a commencé par mettre en place un centre de coordination pour la coopération Sud-Sud en 1979, un an après l'adoption du Plan d'action de Buenos Aires pour la promotion et la mise en œuvre de la coopération technique entre pays en développement, dans le cadre de la Conférence des Nations Unies sur la coopération technique entre pays en développement. À partir de 1994, l'Organisation a lancé une série de programmes de partenariat axés sur l'échange d'experts en matière de coopération technique entre pays en développement et sur la promotion de la coopération technique entre pays à économie en transition. L'approbation du Programme spécial pour la sécurité alimentaire, lors du Sommet mondial de l'alimentation, a contribué à renforcer les efforts de collaboration déjà mis en œuvre.
13. **Tirant partie de l'expérience acquise, la FAO a élaboré en 2013 une stratégie en matière de coopération Sud-Sud** visant à offrir un moyen à la fois efficace et économique de parvenir à un monde libéré de la faim. En 2016<sup>3</sup>, un certain nombre d'exemples de coopération ont été ajoutés à la stratégie, laquelle faisait dès lors spécifiquement référence à la coopération triangulaire. Les grands axes de l'action en matière de CSST sont les suivants:
- Faciliter l'échange de solutions de développement au niveau local:** le principe est qu'il existe dans la zone Sud un large éventail de solutions de développement pouvant permettre de combler les lacunes en termes de connaissances et de capacités dans les pays du Sud. La FAO facilite le processus d'identification, de transfert, d'adaptation et de déploiement à plus grande échelle de ces solutions de développement, d'un pays à l'autre.
  - Promouvoir les plateformes pour la constitution de réseaux d'échange de connaissances en matière de coopération Sud-Sud et les plateformes au niveau institutionnel:** la transmission des connaissances est l'un des principaux avantages comparatifs de la FAO. L'Organisation facilite le rapprochement de la «demande» et de l'«offre» en renforçant les plateformes de connaissances qui permettent de partager les compétences spécialisées, les connaissances et les solutions de développement agricole.
  - Fournir un appui aux politiques en amont:** la FAO mène son action en matière de CSST au plus haut niveau, aux côtés des gouvernements et des partenaires stratégiques. L'objectif est de créer un environnement politique favorable à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire, qui permette aux pays du Sud d'œuvrer ensemble à la réalisation de leurs objectifs de développement communs.
  - Favoriser un environnement propice à l'établissement d'une coopération Sud-Sud fructueuse:** cela est rendu possible par un appui institutionnel solide en faveur de la coopération Sud-Sud, au sein de la FAO comme à l'extérieur. Afin que la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire puissent être fructueuses, il faut nouer des alliances et des partenariats stratégiques élargis, en accroître la visibilité, renforcer les capacités techniques au sein de la FAO, favoriser l'intégration, assurer le suivi et l'évaluation et mobiliser des ressources.

<sup>3</sup> FAO. 2016a. *FAO's South-South and Triangular Cooperation Strategy in Action. Fostering partnerships among the Global South.* <https://www.fao.org/3/i6249e/i6249e.pdf>.

14. **La FAO a récemment publié de nouvelles directives visant à guider la mise en œuvre des activités de CSST (Directives sur l'action à mener 2022-2025)**<sup>4</sup>. Ces nouvelles directives, qui visent à renforcer «la position de l'Organisation à l'échelle mondiale en tant que promotrice, coordinatrice, intermédiaire, facilitatrice et catalyseur de la CSST» en faveur de l'agriculture et des systèmes agroalimentaires, mettent en avant le rôle central que ces deux modèles de coopération revêtent dans l'action que mène la FAO pour répondre aux demandes croissantes d'appui émanant des Membres. Ces directives mettent également en lumière l'harmonisation croissante entre la stratégie de l'Organisation en matière de CSST et les principes des Nations Unies tels qu'énoncés par le Secrétaire général de l'ONU dans le cadre stratégique pour 2016<sup>5</sup>.

*B. Caractéristiques du portefeuille de projets de la FAO en matière de CSST*

15. **Les projets de la FAO en matière de CSST ont généralement une orientation régionale ou nationale.** L'analyse de la taille du portefeuille (2012-2021) quant au nombre de projets et en termes de financement révèle que:
- Les projets de CSST sont plus nombreux à avoir une orientation régionale<sup>6</sup> ou nationale (43 pour cent et 37,5 pour cent, respectivement), plutôt qu'une orientation interrégionale ou mondiale (7 pour cent et 12,5 pour cent, respectivement).
  - Les projets à caractère régional et national ont bénéficié de la plus grande partie des fonds alloués (environ 92 millions d'USD et 70 millions d'USD, respectivement, pendant la période 2012-2021), par rapport aux projets interrégionaux et mondiaux.
  - Bien qu'ils soient moins nombreux, les projets de CSST de portée mondiale sont dotés en moyenne de budgets plus importants (environ 3 millions d'USD par projet) que ceux dont disposent les projets régionaux ou nationaux (quelque 1,5 million d'USD par projet).
16. **La grande majorité des projets bénéficient du soutien de trois pays et de la FAO.** Pendant la période 2012-2021, 107 pays ont été bénéficiaires de projets de CSST. Bien que 21 pays et six organisations internationales ou régionales apportent un appui financier à ces projets, 80 pour cent d'entre eux ont été financés par trois pays – le Brésil, la Chine et la Türkiye – ainsi que par la FAO.
17. **Les projets de CSST sont généralement mis en œuvre en collaboration avec les pouvoirs publics; bien qu'étant utilisés, les partenariats avec le secteur privé et les organisations de la société civile sont bien moins fréquents.** Le plus souvent, les projets sont susceptibles d'être mis en œuvre en collaboration avec les ministères ou d'autres entités gouvernementales (près de 90 pour cent des cas) et, fréquemment, avec des institutions axées sur la recherche ou des organisations multilatérales. Les partenariats avec le secteur privé et la société civile sont moins nombreux (n'ayant été constatés que pour 18 pour cent et 9 pour cent des projets du portefeuille, respectivement).

---

<sup>4</sup> FAO et Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud. 2022. *South-South in Action – South-South and triangular cooperation in agricultural development: FAO's experiences*. Rome et New York. <https://www.fao.org/3/cc0678en/cc0678en.pdf>.

<sup>5</sup> Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud. 2021. *United Nations System-wide Strategy on South-South and Triangular Cooperation for sustainable development*. <https://www.unsouthsouth.org/wp-content/uploads/2021/04/United-Nations-system-wide-strategy-on-South-South-and-triangular-cooperation-for-sustainable-development-2020percentE2percent80percent932024.pdf>.

<sup>6</sup> Y compris une orientation sous-régionale.

Tableau 1. Types de partenaires d'exécution

<i>Partenaire d'exécution</i>	<i>Description</i>
<i>Pouvoirs publics</i>	<i>Ministères, entités gouvernementales</i>
<i>Instituts de recherche</i>	<i>Centres et instituts de recherche, laboratoires, universités et associations universitaires</i>
<i>Organisations internationales et régionales</i>	<i>Organisations internationales multilatérales, organisations intergouvernementales, institutions du système des Nations Unies, entités et organes régionaux</i>
<i>Société civile</i>	<i>Organisations de la société civile, organisations non gouvernementales, organisations communautaires, associations professionnelles et réseaux</i>
<i>Secteur privé</i>	<i>Exploitants agricoles et organisations d'agriculteurs, organisations de producteurs et coopératives, micro, petites et moyennes entreprises, grandes sociétés nationales ou multinationales et institutions financières.</i>
<i>Parlement</i>	<i>Parlement et organes législatifs nationaux</i>

Source: Équipe chargée de l'évaluation.

18. **Les projets intègrent une série de domaines transversaux d'intérêt prioritaire pour la FAO – notamment, l'égalité femmes-hommes, la nutrition et la gouvernance – et sont conçus en tenant compte des quatre améliorations de la FAO.** Tels qu'ils sont conçus, ils comprennent tous des activités centrées sur au moins un des thèmes transversaux, le plus souvent celui de l'égalité femmes-hommes (40 pour cent), de la nutrition (29 pour cent) ou de la gouvernance (25 pour cent). Les projets axés sur le changement climatique (14 pour cent) ou sur les jeunes et les peuples autochtones (12 pour cent) sont moins nombreux. Par ailleurs, 38 pour cent des projets de CSST ont été conçus en tenant compte de l'objectif d'une amélioration en matière de production (en particulier au titre des domaines prioritaires AP 1 « L'innovation au service d'une production agricole durable » et AP 4 « Accès équitable aux ressources pour les petits producteurs »), les autres objectifs relatifs à une amélioration en matière de nutrition, de conditions de vie et d'environnement étant moins souvent pris en compte (24 pour cent, 21 pour cent et 17 pour cent, respectivement).

## IV. Résultats

### A. Pertinence

**Constatation 1. Les projets de CSST sont principalement axés sur le développement, et cela en phase avec les plans de développement nationaux, et couvrent un éventail de domaines techniques, l'accent étant mis sur les échanges de connaissances.**

#### Projets axés sur le développement

En Ouganda, les projets de CSST ont contribué à la mise en œuvre du troisième volet du plan de développement national. En Amérique centrale, plusieurs projets financés par le Brésil et le Mexique ont permis de faciliter le dialogue sur les politiques en matière d'alimentation scolaire et d'agriculture familiale. En Mongolie, le Gouvernement a approuvé une exemption des droits de douane et de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) pour la construction de serres solaires passives mises au point dans le cadre du modèle d'intervention chinois.

#### Projets axés sur l'action humanitaire

Les projets de CSST mis en œuvre en Équateur, en Gambie et au Maroc ont permis de soutenir l'action menée par la FAO face à un certain nombre de crises naissantes, notamment en lien avec le criquet pèlerin, la peste porcine, la chenille légionnaire d'automne et la pandémie de covid-19.

#### Projets axés sur l'action humanitaire et le développement

Une intervention menée en Algérie comportait une composante relative à la coopération Sud-Sud, tenant compte des besoins et priorités en matière d'aide d'urgence et de développement dans les domaines de l'agriculture, de la gestion des ressources naturelles et de la prévention antiacridienne.

19. La grande majorité des projets de CSST (2012-2021) étaient axés sur le développement et couvraient un large éventail de domaines techniques, l'approche prévalente aux fins de leur mise en œuvre privilégiant les échanges de connaissances. Plus précisément, 94 pour cent des projets de CSST étaient axés sur le développement et 6 pour cent sur les interventions d'urgence. (Il était rare que les projets comportent les deux axes d'activité.) Il ressort de l'étude des descriptifs de projet que les priorités d'action en matière de développement allaient dans le sens des plans de développement nationaux.
20. Les projets couvraient un large éventail de domaines techniques, en particulier l'agriculture (13 pour cent, englobant la culture, l'élevage, l'entrepreneuriat agricole, etc.), la sécurité alimentaire et la nutrition (11 pour cent), l'agriculture familiale et l'alimentation scolaire (10 pour cent), les forêts et les ressources en terres (8 pour cent), l'aquaculture (7 pour cent), la santé des végétaux, l'eau et les sols (5 pour cent chacun), le changement climatique (4 pour cent) et autres.
21. Les projets proposent des activités d'échange de connaissances (environ 70 pour cent d'entre eux), souvent menées en association avec d'autres initiatives telles que les visites d'experts et de techniciens sur le terrain ou le dialogue sur les politiques. Les échanges de technologies et les collaborations institutionnelles sont les activités les moins fréquemment mises en œuvre (constatées dans moins de 20 pour cent des projets).

Tableau 2. Modalités de mise en œuvre de la CSST

Modalité de mise en œuvre	Description
Envoi d'experts et de techniciens sur le terrain	Détachement d'experts et de techniciens (généralement pour plus de trois mois) chargés de fournir un appui, y compris sous forme d'accompagnement, de démonstrations sur le terrain, de séances de formation, de mentorat en cours d'emploi et d'activités de formation des formateurs
Échanges de connaissances	Activités d'apprentissage (généralement de courte durée) telles que les voyages d'étude, les visites d'observation, les échanges via les réseaux à caractère informel
Échanges de technologies	Transfert de connaissances, méthodes et outils spécifiques axés sur les technologies, tels que: intrants agricoles, petites machines agricoles, matériel agricole, variétés améliorées et/ou méthodes associées aux technologies employées
Collaboration institutionnelle	Collaboration établie avec ou entre les institutions, dans divers domaines: projets de recherche communs, élaboration commune de programmes d'études, création de réseaux de connaissances ou de centres d'excellence, échange de personnel, liste commune d'experts, etc.
Dialogue sur les politiques	Dialogue de haut niveau sur les politiques, y compris les manifestations ou ateliers à l'appui de l'élaboration de politiques et de stratégies, et les forums et réunions parlementaires

Source: Équipe chargée de l'évaluation.

**Constatation 2. L'évaluation a permis de dégager davantage d'éléments attestant des produits obtenus pour deux des grands axes de la stratégie en matière de coopération Sud-Sud élaborée en 2013, à savoir: faciliter les échanges de connaissances et de technologies et mettre en place des plateformes pour la constitution de réseaux.**

22. De l'analyse des documents disponibles, tels que les rapports sur l'avancement des projets et les rapports finaux, ainsi que de la synthèse des évaluations et des études de cas par pays, il ressort que les projets de CSST ont permis d'obtenir plusieurs des produits escomptés. Ces produits étaient notamment les suivants: a) échanges d'experts et de techniciens et appui au partage des connaissances et des technologies (axe 1) dans des pays aussi divers que l'Algérie, l'Azerbaïdjan, la Mongolie, l'Ouganda, la République démocratique du Congo et Sri Lanka; et b) mise en place de plateformes pour la constitution de réseaux d'échange de connaissances (axe 2), comme cela a été réalisé au Congo avec le Réseau des institutions de formation forestière et environnementale de l'Afrique Centrale, et à Sri Lanka avec la Plateforme interrégionale pour le partage d'informations entre les régions.

23. Les exemples relatifs aux activités menées par la FAO dans l'objectif de «mobiliser un soutien politique en amont en faveur d'une coopération Sud-Sud fructueuse» (axe 3) et de «créer un environnement propice à la coopération Sud-Sud» (axe 4) étaient moins nombreux. Un exemple saillant est le cas de l'Ouganda, pays où une politique, un fonds fiduciaire et un mécanisme national de coordination ont été mis en place à l'appui de la CSST. Néanmoins, les exemples de ce type étaient plutôt rares, ce qui laissait à penser que la création d'un environnement porteur en faveur de la CSST avait été moins concluante.

**Constatation 3. Les parties prenantes reconnaissent la crédibilité et la fiabilité de la FAO en tant qu'organisme fournisseur d'assistance et d'appui techniques en matière de CSST, domaine d'action qui revêt une importance croissante pour les organismes ayant leur siège à Rome.**

24. Il ressort de l'analyse des entretiens menés avec les parties prenantes (y compris les interlocuteurs gouvernementaux et les fournisseurs de ressources) que la FAO est considérée comme une organisation fiable et crédible, qui offre un cadre de coopération, une tribune neutre propre à faciliter les négociations entre les pays, ainsi que les compétences techniques voulues pour recenser les principaux domaines d'action et guider la mise en œuvre tout au long du cycle des projets.
25. La collaboration en matière de CSST revêt une importance croissante pour les organismes ayant leur siège à Rome, ainsi qu'en atteste leur feuille de route commune en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire<sup>7</sup>. Dans leurs observations, les membres du personnel de la FAO ont mis en avant l'étroite collaboration établie en matière de CSST, à l'échelle mondiale, avec le Fonds international de développement agricole (FIDA) et le Programme alimentaire mondial (PAM). Un exemple est la collaboration que la FAO a engagée avec le PAM dans le cadre du programme «Acheter aux Africains pour l'Afrique». Toutefois, les activités menées en collaboration, au niveau des pays, sont moins fréquentes. Ce constat est corroboré par le nombre relativement réduit d'interventions menées au titre de la CSST, conjointement avec les organismes ayant leur siège à Rome, telles que recensées lors d'évaluations précédentes ainsi que dans les pays ayant fait l'objet d'une étude de cas<sup>8</sup>. Au nombre des principales difficultés qui freinent le renforcement de la collaboration dans les pays, figurent les mandats respectifs de ces organismes, les ressources limitées au niveau des pays et le niveau élevé des coûts de transaction.

*B. Cohérence*

**Constatation 4. Certains éléments de la conception des interventions menées au titre de la CSST contribuent parfois à accroître, parfois à limiter les possibilités de réussite des initiatives.**

26. L'évaluation a permis de dégager plusieurs exemples d'interventions cohérentes, c'est-à-dire bien conçues, répondant aux besoins locaux, adaptées au contexte local et mettant souvent à profit les enseignements tirés de projets antérieurs ou d'autres initiatives. De l'avis des parties prenantes interrogées, dans certains cas, et surtout en Afrique et en Amérique centrale, une participation plus active des parties prenantes techniques s'est avérée nécessaire dès le départ afin d'assurer la prise en compte des besoins locaux en phase de conception des projets. Par exemple, dans le cas de la Namibie, le projet était bien conçu et permettait de venir en aide aux moyennes et grandes entreprises agricoles commerciales gérées par le Gouvernement, mais pas aux communautés rurales et aux petits producteurs, qui auraient pu tirer le meilleur parti des solutions à petite échelle introduites grâce à la CSST. Les personnes interrogées en attribuaient la cause à une faible mobilisation des parties prenantes locales non gouvernementales au stade de la conceptualisation et de la conception du projet. Des exemples analogues ont été observés en Azerbaïdjan et en République démocratique du Congo, où les projets de CSST avaient été conçus avec la

<sup>7</sup> FAO, FIDA et PAM. 2018. Feuille de route commune vers le Plan d'action de Buenos Aires +40.

<https://www.unsouthsouth.org/wp-content/uploads/2018/09/RBAs-Joint-Roadmap-towards-BAPA40.pdf>.

<sup>8</sup> S'agissant de la collaboration établie avec le PAM en matière de CSST, au-delà du programme «Acheter aux Africains pour l'Afrique», quatre projets pilotes ont été recensés en Équateur, au Kenya, en République démocratique du Congo et à Sri Lanka. En République démocratique du Congo, le projet FMM/GLO/113/MUL était le seul à bénéficier de la collaboration du FIDA.

participation des autorités centrales mais en l'absence de toute concertation avec les interlocuteurs locaux. En République démocratique du Congo et au Togo, l'évaluation a révélé que, dans certains cas, la conception des projets avait été particulièrement ambitieuse au regard de leur budget et du calendrier d'exécution.

27. Certaines des personnes interrogées ont souligné que la mise en œuvre des activités de CSST présentait des avantages et des inconvénients, selon qu'il s'agissait de projets distincts ou de projets rattachés à d'autres initiatives. Dans le premier cas, le suivi des activités en est facilité, mais dans le second cas, l'impact des interventions de CSST peut être majoré. Quelques exemples d'une intégration de la CSST dans d'autres initiatives sont les suivants:
- a) Le programme brésilien de CSST en Amérique latine a été rattaché à l'Initiative régionale 1 («Défi Faim zéro») et, dans le cadre de cette plateforme, il a été utilisé pour encourager une évolution des politiques dans certains domaines, tels que l'alimentation scolaire, l'agriculture familiale et l'agroécologie, dans toute la région.
  - b) Le projet de CSST à l'appui du Partenariat pour le développement de systèmes rizicoles durables a permis de capitaliser non seulement les interventions menées au titre de projets antérieurs de la FAO (projets du Programme de coopération technique [PCT] menés en Côte d'Ivoire et au Sénégal), mais aussi les initiatives gouvernementales (projet de développement de la riziculture en République-Unie de Tanzanie).
  - c) En République démocratique du Congo, l'approche Dimitra a été appliquée aux nouveaux projets de la FAO<sup>9</sup>, en particulier au projet UTF/CAC/001/CAC, qui visait à faciliter le recensement des facteurs de déboisement et des moyens de faire face à ce problème, activités qui figuraient à l'époque parmi les piliers et les lignes d'action du Cadre de programmation pour le pays.
  - d) En Azerbaïdjan, les activités d'évaluation du secteur agricole, mises en œuvre dans le cadre du projet de CSST portant la cote GCP/SEC/016/TUR, s'appuient sur les initiatives de renforcement des services agricoles menées au titre d'un projet antérieur (TCP/AZE/018); et les activités de renforcement des capacités menées en faveur de l'Agence des services agraires (ASA) dans le cadre du projet GCP/SEC/016/TUR, sont en synergie avec l'appui qui a été fourni aux fins de la restructuration de l'Agence ASA, dans le cadre d'un projet antérieur (TCP/AZE/017).
  - e) Au Sénégal, le projet OSRO/RAF/202/BRA a permis de créer des synergies avec des programmes nationaux tels que le «Projet d'appui à la petite irrigation locale pour la riziculture». Par ailleurs, le «Programme d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural» lancé par le Gouvernement a facilité la commercialisation de la production, grâce à la participation du secteur privé par l'entremise de la Société de développement et des fibres textiles, assurant ainsi un marché pour l'écoulement des excédents.
28. La sensibilisation du personnel de la FAO à l'importance de la CSST est un autre des facteurs qui pèsent sur la cohérence. L'évaluation a permis de constater que dans les régions où le personnel de la FAO était généralement mieux informé en matière de CSST (Afrique, Europe et Asie centrale et Amérique latine et Caraïbes), les exemples d'initiatives produisant un effet de synergie étaient plus nombreux. De plus, les bureaux de pays sont généralement davantage sensibilisés et plus actifs en matière de CSST lorsqu'il existe des politiques gouvernementales allant dans ce sens, comme cela était le cas à Cuba, au Mexique et en Ouganda.

**Constatation 5. La CSST pourrait être rattachée à d'autres initiatives stratégiques de la FAO aux fins d'un renforcement mutuel.**

29. Le personnel de la FAO interrogé a fait valoir l'existence d'une possibilité prometteuse qui, toutefois, n'était sans doute pas encore pleinement exploitée. Ils ont souligné en particulier que des dispositifs tels que l'Initiative Main dans la main et le fonds Yanbao étaient susceptibles

---

<sup>9</sup> Par exemple, dans le cadre du projet FAO mené au titre du Programme de développement de l'agriculture en faveur de l'autonomisation des femmes rurales, financé par le Fonds fiduciaire africain de solidarité.

d'apporter une précieuse contribution au développement du recours à la CSST, améliorant ainsi les possibilités de réussite tant de ces initiatives que de la CSST même, à l'appui de collaborations porteuses de transformations. L'équipe chargée de l'évaluation a étudié certaines de ces initiatives, mais n'a pu dégager aucun élément attestant de synergies établies avec la CSST<sup>10</sup>.

**Constatation 6. Les solutions d'ordre systémique semblent comporter davantage de possibilités de réussite que celles de nature technologique.**

30. Les visites effectuées sur le terrain dans le cadre des projets ainsi que l'étude des évaluations antérieures ont permis de constater que les interventions axées sur la réforme des systèmes (les programmes d'alimentation scolaire, par exemple) étaient davantage susceptibles d'être soutenues et développées à plus grande échelle que les solutions technologiques destinées aux producteurs. Cela est souvent imputable à des facteurs tels que les restrictions en matière d'accès aux intrants essentiels (variétés de semences modifiées à haut rendement pour la production rizicole, par exemple), la durée réduite des projets et l'appui technique limité que fournissent les agents de vulgarisation, dont découlent des solutions technologiques qui demeurent réservées à un nombre restreint de bénéficiaires.

*C. Contributions*

31. Telles qu'elles sont définies dans la théorie du changement, les activités de la FAO en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire peuvent permettre d'accroître le transfert de savoir-faire technique, d'améliorer le partage de connaissances entre pairs, de renforcer la collaboration et la création de réseaux entre les institutions, d'intensifier le dialogue sur les politiques en faveur d'une action collective et de mettre en place des partenariats efficaces et des capacités fonctionnelles effectives. Ces initiatives doivent conduire à l'obtention des résultats attendus de la CSST, en particulier la mise en place de solutions systémiques durables. On trouvera ci-après les constatations relatives aux contributions en matière de CSST.

**Constatation 7. La plupart des interventions menées au titre de la CSST sont axées principalement sur le transfert de savoir-faire technique, l'apprentissage mutuel et le partage de connaissances entre pairs.**

32. De l'analyse des documents disponibles, tels que les rapports sur l'avancement des projets et les rapports finaux, de la synthèse des évaluations ainsi que des études de cas par pays, il ressort que la majeure partie des activités menées au titre de la CSST sont centrées sur le transfert de savoir-faire technique, l'apprentissage mutuel et le partage de connaissances entre pairs, entre pays du Sud. Ainsi, au Yémen, un projet de CSST a facilité un échange de connaissances en matière de microfinancement intéressant les femmes et les jeunes en Somalie. Un autre projet a contribué aux échanges entre pairs, d'un pays à l'autre, en permettant à un large éventail de parties prenantes du Myanmar (personnel des administrations centrales et locales, organisations de la société civile et organisations de producteurs) de se rendre auprès de leurs interlocuteurs au Népal et au Viet Nam.

**Constatation 8. Les activités de la FAO en matière de CSST ont permis de renforcer les collaborations institutionnelles dans le cadre des réseaux régionaux d'experts et des institutions universitaires.**

33. La CSST vise à renforcer les capacités de coordination des Membres en contribuant à l'établissement de mécanismes de coordination au niveau régional et au renforcement des collaborations nouées entre les universités dans divers domaines, tels que les travaux de recherche conjoints, l'organisation de cours communs et les échanges d'étudiants.

---

<sup>10</sup> Par exemple, la conception d'interventions de CSST pouvait tirer parti de l'analyse menée au niveau des pays dans le cadre de l'Initiative Main dans la main.

34. Un exemple de la contribution de la CSST au renforcement de la coordination régionale est la création de la Commission des pêches et de l'aquaculture pour l'Asie centrale et le Caucase, qui est considérée comme l'un des partenariats intrarégionaux les plus fructueux<sup>11</sup>. S'agissant de la collaboration entre les universités, on peut citer, à titre d'exemple, la création de cinq centres de référence pour le partage des connaissances entre les pays, à savoir les cinq centres d'excellence établis en Chine, qui sont reconnus comme étant des institutions de premier plan dans divers domaines techniques, tels que la production rizicole, l'agriculture tropicale et la pêche.
35. Un autre exemple de collaboration institutionnelle est celui de Cuba, qui a fourni des avis techniques et dispensé des cours de formation sur l'éradication de la peste porcine classique à Haïti et en République dominicaine pendant trois années consécutives, de 2015 à 2017. Les activités menées ont incité à poursuivre la collaboration établie et le Centre national pour la santé animale et végétale (Cuba), en collaboration avec l'Université autonome de Saint-Domingue (République dominicaine), a élaboré et mis en œuvre un projet du PCT sur la sécurité alimentaire (TCP/RLA/3502) en faveur d'Haïti et de la République dominicaine.

**Constatation 9. L'évaluation a permis de recenser plusieurs exemples de projets de CSST ayant contribué à renforcer le dialogue sur les politiques.**

36. De l'avis des parties prenantes interrogées, l'une des principales contributions des initiatives de CSST consistait à favoriser le dialogue sur les politiques entre les pays. La synthèse des évaluations ainsi que les nombreux exemples figurant dans les études de cas par pays en ont apporté la confirmation. Les modèles de dialogue sur les politiques différaient, s'agissant par exemple de la **promotion de manifestations de haut niveau** visant à faciliter **les échanges de connaissances entre un grand nombre de pays d'accueil** et de pays fournisseurs et à renforcer l'engagement politique. Ces échanges de connaissances étaient fréquents en Amérique latine et dans les Caraïbes où, selon les indications, des pays tels que le Nicaragua et Trinité-et-Tobago avaient pu tirer des enseignements de l'expérience acquise par d'autres pays lors d'un dialogue de haut niveau sur les politiques<sup>12</sup>. D'autres exemples peuvent être cités, notamment les suivants:
- a) Le projet de CSST à l'appui du Partenariat pour le développement de systèmes rizicoles durables a contribué à l'organisation de la Conférence ministérielle de haut niveau sur le riz, qui s'est tenue au Sénégal en 2018. Cette conférence a permis de formuler huit recommandations, appelant à donner une orientation plus collective aux politiques et à soutenir la mise en œuvre de programmes d'investissement communs en faveur de l'autosuffisance en riz des pays d'Afrique<sup>13</sup>.
  - b) Le Mécanisme forêts et paysans a aidé l'Alliance mésoaméricaine des peuples et forêts à organiser une réunion internationale à Mexico, à laquelle ont participé 100 représentants de communautés de l'État plurinational de Bolivie, du Chili, du Costa Rica, du Guatemala, du Mexique et du Nicaragua, qui ont mis en commun leurs données d'expérience en matière de gestion des terres et de gouvernance forestière communautaires. Les participants ont recensé les facteurs qui faisaient obstacle à l'amélioration des politiques publiques et ont fait part de leur volonté de faire connaître leurs points de vue aux dirigeants politiques de leurs pays concernant les mesures pertinentes à prendre<sup>14</sup>.

<sup>11</sup> FAO. 2017a. *Évaluation de la contribution de la FAO à la mise en place de systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces (objectif stratégique 4)*. Annexe 3. <https://www.fao.org/evaluation/evaluationdigest/evaluation-detail/fr/c/1053526/>.

<sup>12</sup> FAO. 2018. *Evaluación del Programa de Cooperación de la FAO en Nicaragua (2013-2016)*. Rome. <https://www.fao.org/3/19887ES/i9887es.pdf>; et

FAO. 2016b. *Evaluation of FAO contribution in Trinidad and Tobago*. <https://www.fao.org/evaluation/evaluation-digest/evaluations-detail/en/c/416189/>.

<sup>13</sup> FAO. 2020a. *Final evaluation of the project "Partnership for sustainable rice systems development in sub-Saharan Africa"*. Rome. <https://www.fao.org/evaluation/evaluation-digest/evaluations-detail/en/c/1306715/>.

<sup>14</sup> FAO. 2016c. *Mid-term evaluation of the Forest and Fam Facility programme*. Rome. <https://www.fao.org/3/bq504e/bq504e.pdf>.

- c) Dans le cadre du projet relatif à l'Initiative pour l'Amérique latine et les Caraïbes libérées de la faim, la FAO, en collaboration avec le PAM, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), a apporté son appui à six colloques internationaux de haut niveau portant sur les programmes de transferts de type monétaire assortis de conditions, qui ont permis de faciliter les débats entre les ministres en charge des questions sociales, les hauts responsables et les experts des universités et de la communauté internationale concernant les questions relatives aux transferts de type monétaire. Ces manifestations ont été considérées comme étant importantes dans la mesure où elles ont permis de produire des connaissances qui ont confirmé la nécessité d'adopter une approche globale pour une action collective face au problème de la faim<sup>15</sup>.
- d) Dans le cadre du programme de coopération Sud-Sud FAO-Chine, une série de consultations internationales d'experts de haut niveau, portant sur les systèmes d'information sur les marchés agricoles propres à éclairer l'élaboration de politiques commerciales dans les pays d'Afrique de l'Est, ont été organisées. Il s'agissait de recenser les lacunes dans les systèmes d'information sur les marchés et les besoins dans ce domaine, et de proposer des activités de projet de coopération Sud-Sud visant à renforcer les systèmes d'information aux niveaux régional et national<sup>16</sup>.
- e) L'Atelier interrégional sur l'appui à l'agriculture familiale, organisé avec l'aide d'un projet de CSST financé par le Brésil, a permis de dégager les domaines d'action à privilégier s'agissant de mener des activités à plus grande échelle au niveau des politiques et de promouvoir la collaboration entre les régions afin d'obtenir de meilleurs résultats<sup>17</sup>.
- f) Le Fonds fiduciaire africain de solidarité a facilité la participation des ministres concernés de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC)<sup>18</sup> à l'élaboration d'une réponse régionale en matière de lutte contre les organismes nuisibles transfrontières, ce qui a permis de mettre en place des mesures sanitaires et phytosanitaires bien coordonnées telles que la stratégie régionale de lutte contre la maladie de la nécrose létale du maïs.
37. Un autre modèle de dialogue sur les politiques est le partage mutuel de connaissances **d'un pays à l'autre**, en vue d'harmoniser les politiques élaborées par les ministères concernés autour de questions d'intérêt commun. On peut indiquer en particulier les exemples suivants:
- a) Dans le cadre du programme de CSST pour le Maroc, une série d'échanges ont été organisés avec les décideurs du Ministère de l'agriculture en Eswatini, qui ont porté sur les directions stratégiques prises dans le cadre du Plan Maroc vert et l'applicabilité et l'adaptation du Plan au contexte national, qui semblaient avoir une forte influence sur l'évolution des politiques<sup>19</sup>.
38. Des **dialogues interparlementaires sur les politiques** ont aussi été organisés, notamment en Amérique latine et dans les Caraïbes, qui pourraient engendrer des effets durables en favorisant des changements d'ordre législatif. Par exemple, dans le cadre de la coopération Sud-Sud, des échanges et des débats se sont déroulés entre les représentants des Fronts parlementaires contre la faim du Guatemala et du Honduras. La FAO a facilité la participation de parlementaires à plusieurs manifestations, qui ont permis d'améliorer la visibilité politique des questions liées à la sécurité alimentaire et nutritionnelle<sup>20</sup>.

<sup>15</sup> FAO. Sans date. *Evaluación del Proyecto Iniciativa contra el Hambre en América Latina y el Caribe*. (non publié)

<sup>16</sup> FAO. 2016d. *Evaluation of FAO's contributions in the United Republic of Tanzania*. Rome. <https://www.fao.org/evaluation/evaluation-digest/evaluations-detail/en/c/461176/>.

<sup>17</sup> FAO. 2017b. *Evaluation of FAO's contribution to the reduction of rural poverty through Strategic Programme 3. Annex 3: Assessment of progress on access and empowerment*. <https://www.fao.org/evaluation/evaluation-digest/evaluations-detail/en/c/853935/>.

<sup>18</sup> Les pays membres de la SADC sont les suivants: Angola, Botswana, Eswatini, Lesotho, Malawi, Mozambique, République-Unie de Tanzanie, Zambie et Zimbabwe.

<sup>19</sup> FAO. 2021. *Évaluation du programme pays de la FAO au Maroc 2017-2020*. Rome. <https://www.fao.org/3/cb7668fr/cb7668fr.pdf>.

<sup>20</sup> FAO. 2017c. *Evaluación del Programa País Guatemala 2013-2016*. Rome. <https://www.fao.org/3/bd689s/bd689s.pdf>.

**Constatation 10. La FAO s'est employée à encourager la création d'un environnement global favorable à la CSST, mais des améliorations sont encore possibles dans ce domaine, surtout au niveau des pays.**

39. L'analyse comparative a permis de constater que l'éventail des activités menées par les autres entités du système des Nations Unies afin de promouvoir un environnement favorable à la CSST, était plus large que celui de la FAO. Au nombre de ces activités figurent en particulier: la conclusion d'accords opérationnels avec des partenaires stratégiques; un soutien aux capacités et cadres nationaux en matière de CSST; des activités de sensibilisation; la promotion du dialogue sur les politiques dans le cadre de forums mondiaux; la mobilisation d'acteurs non étatiques et d'organisations et initiatives régionales; la promotion d'initiatives de coopération Sud-Sud régionales ou à caractère thématique; une aide aux gouvernements axée sur la mobilisation de ressources; et des discussions sur les politiques, menées au plus haut niveau, avec les pouvoirs publics, les parlementaires et d'autres parties prenantes, afin de créer un cadre d'action favorable à la coopération Sud-Sud.
40. La FAO a pris un certain nombre de mesures visant à promouvoir un environnement porteur pour la CSST. Ainsi, elle a signé plus d'une vingtaine d'accords opérationnels, participé à plusieurs forums mondiaux et collaboré avec un certain nombre d'organisations et initiatives régionales, ainsi qu'avec de nombreux parlementaires et responsables politiques, dans toutes les régions. Néanmoins, dans la plupart des pays ayant fait l'objet d'une étude de cas, la mise en œuvre des projets de CSST n'a pas été accompagnée d'activités de formation ou de sensibilisation visant à faire connaître aux parties prenantes locales les mesures qui permettraient de faciliter ou de promouvoir la coopération Sud-Sud, et la FAO ne s'est employée à renforcer les capacités des pouvoirs publics, des parlementaires ou d'autres parties prenantes en matière de CSST. L'analyse comparative a également révélé que certaines institutions du système des Nations Unies, notamment le PNUD et le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, avaient rattaché leurs activités en matière de CSST à un programme national de renforcement des capacités spécialement adapté. La FAO pourrait envisager d'adopter cette même approche en matière de CSST.

**Constatation 11. La FAO a négocié avec succès la création de fonds fiduciaires spécialement consacrés à la CSST, mais dans ce domaine il existe une forte dépendance à l'égard de certains pays (le Brésil et la Chine, en particulier) ainsi que la nécessité de diversifier les partenariats.**

41. Il ressort de la synthèse des évaluations que la CSST a constitué un instrument crucial pour promouvoir la coopération régionale, en particulier en Amérique latine et dans les Caraïbes<sup>21</sup> ainsi qu'en Europe et en Asie centrale<sup>22</sup>. La CSST est un mécanisme qui encourage les pays en développement du Sud à prendre part à l'action menée en qualité de partenaires de développement (et non pas seulement en tant que bénéficiaires). La FAO a joué un rôle clé en négociant la création de fonds fiduciaires spéciaux (pendant plus de 15 ans) avec certains pays tels que le Brésil, la Chine et la Türkiye. Les partenariats triangulaires noués avec les donateurs traditionnels constituent également une importante source de fonds extrabudgétaires et facilitent la fourniture de technologies et d'experts.
42. Il existe la possibilité d'élargir la base de financement en faveur de la CSST, y compris de la part de pays à revenu élevé et à revenu intermédiaire qui, encore récemment, en étaient bénéficiaires, et de nouvelles banques multilatérales de développement, telles que la Banque eurasiatique de développement, la Banque islamique de développement, la Banque arabe pour le développement

<sup>21</sup> FAO. 2019a. *Evaluación del posicionamiento y aportes del programa de la FAO en Cuba 2013-2018*. Rome. <https://www.fao.org/evaluation/digest/evaluation-detail/es/c/1252328/>;

FAO. 2019b. *Evaluación del Programa de FAO en México 2013-2018*. Rome. <https://www.fao.org/publications/card/es/c/CA5333ES/>; et

FAO. Sans date. *Evaluación del Programa Mesoamérica Sin Hambre*.

<sup>22</sup> FAO. 2020b. *Evaluation of FAO's country programme in Armenia 2016-2020*. Rome. <https://www.fao.org/3/cb1353en/cb1353en.pdf>; et

FAO. 2016e. *Evaluation of the FAO-Turkey Partnership Programme*. Rome. <https://www.fao.org/3/ca4465en/ca4465en.pdf>.

économique en Afrique (BADEA)<sup>23</sup> et la Banque centraméricaine d'intégration économique (BCIE)<sup>24</sup>. Le secteur privé est également indiqué comme l'une des sources auprès desquelles il est possible de mobiliser des ressources à l'appui de la CSST. L'évaluation a permis de recenser quelques exemples de cas dans lesquels le secteur privé avait financé des initiatives de CSST, notamment le Fonds fiduciaire Maroc-CSST (à hauteur d'environ 1 million d'USD).

43. Les pays d'accueil sont aussi tenus de partager les coûts afférents aux projets de CSST. Un exemple, à cet égard, est l'Ouganda, pays qui affecte des fonds propres à l'appui des activités de CSST. L'essentiel des activités de coopération Sud-Sud menées en Ouganda ont été financées par le Gouvernement chinois dans le cadre du partenariat FAO-Chine, avec une participation limitée de la part d'autres donateurs. Le Gouvernement s'est engagé à verser 9,6 millions d'USD à l'appui de la CSST, ce qui représente un engagement très important de la part d'un pays à faible revenu comme l'Ouganda, que d'autres pays pourraient imiter.

#### *D. Durabilité*

**Constatation 12. L'évaluation a permis de recenser, en matière de CSST, plusieurs interventions prometteuses en termes de durabilité, en particulier celles qui étaient axées sur des solutions d'ordre systémique.**

44. Au niveau des pays, la durabilité des résultats obtenus dans le cadre de la CSST était fonction d'un certain nombre de facteurs et, principalement, de la présence de conditions favorables. Dans la sous-région mésoaméricaine, des trois grands processus soutenus (alimentation scolaire; sécurité alimentaire et agriculture familiale; adaptation aux effets du changement climatique et résilience), l'alimentation scolaire était celui qui offrait le niveau de durabilité le plus élevé, et ce en raison principalement de l'existence de cadres porteurs solides, accompagnés d'une forte adhésion à l'action menée et d'un niveau élevé de capacités et de ressources. En Ouganda, l'évaluation a permis de recenser de solides exemples de la durabilité, tant économique que politique, des solutions d'ordre systémique<sup>25</sup>.
45. Par ailleurs, certaines initiatives de nature technologique à l'intention des producteurs semblent produire des avantages économiques, et cela grâce, par exemple, aux variétés et intrants améliorés (ce qui en atteste l'efficacité). Cependant, l'évaluation n'a permis de recenser que peu d'exemples d'initiatives de ce type menées dans les pays ayant fait l'objet d'une étude de cas qui avaient engendré le déploiement à plus grande échelle de technologies de production ou avaient été appuyées au niveau national par le gouvernement, comme dans le cas des cantines scolaires au Sénégal. Dans certains cas, le modèle d'activité n'était pas nécessairement viable. Dans d'autres cas, le financement des interventions était de courte durée, ce qui en limitait l'impact ainsi que la capacité des institutions nationales et des partenaires d'exécution de prendre en main les projets et de leur donner suite (à Sri Lanka, par exemple), ou bien les investissements s'avéraient insuffisants (ainsi, au Sénégal, le déploiement du nouveau modèle de cantines scolaires s'était heurté à la courte durée de l'aide fournie et à des ressources financières nationales limitées).
46. Plus souvent, l'appui financier n'était pas toujours maintenu au-delà du projet. Par exemple, en Mongolie, la modalité de partage des coûts entre le Gouvernement et les unités d'accueil (entreprises privées et associations du secteur agricole) a favorisé l'appropriation des solutions techniques introduites dans le cadre du projet de coopération Sud-Sud de la part des bénéficiaires, qui ont continué à les utiliser. Cependant, la mise en application de la plupart des solutions est

<sup>23</sup> La BADEA a mis en œuvre des projets de coopération triangulaire dans certains pays d'Afrique subsaharienne.

<sup>24</sup> Par exemple, la coopération Sud-Sud figurait en tant que moyen d'action potentiel dans l'accord signé avec la BCIE, qui a accepté en 2017 d'aider les pays à élaborer des propositions de projets à présenter au Fonds pour l'environnement mondial (FEM). La FAO a fourni une assistance technique pour l'élaboration de propositions de financement et a cherché à y ajouter des activités de concertation et d'échange entre pays; mais ni ces activités ni les initiatives de CSST n'étaient reconnues par la BCIE. En tant que banques, seules les propositions de financement les intéressaient.

<sup>25</sup> Par exemple, l'intégration des activités et des objectifs du programme de coopération Sud-Sud Chine-Ouganda dans les programmes de travail et les budgets du Ministère de l'agriculture. Cela garantit la continuité de cette modalité de coopération, dans la mesure où l'Ouganda s'est officiellement engagé à renforcer les partenariats de coopération Sud-Sud dans le cadre de son Plan national de développement.

restée limitée aux unités d'accueil, à l'exception de la technique de culture en serre solaire passive qui a été développée à plus grande échelle, grâce à l'exemption des droits de douane et de la TVA accordée par le Gouvernement.

#### *E. Intégration de thèmes transversaux*

**Constatation 13. L'évaluation a recensé plusieurs exemples d'interventions menées au titre de la CSST qui avaient permis de promouvoir des thèmes transversaux tels que le changement climatique, la nutrition et l'égalité femmes-hommes. Les documents stratégiques relatifs à la CSST pourraient être plus en phase avec les stratégies institutionnelles, telles que la Politique de la FAO sur l'égalité des sexes 2020-2030, la Vision et la stratégie relatives aux activités de la FAO en matière de nutrition et la Stratégie de la FAO relative au changement climatique 2022-2031.**

47. Les **thèmes transversaux de la FAO** ne sont pas systématiquement pris en compte dans les documents d'orientation stratégiques. Ceux-ci ne font entrer en ligne de compte ni les approches fondées sur les droits humains ni le principe consistant à ne laisser personne de côté, et ils ne s'inspirent pas suffisamment des stratégies institutionnelles pertinentes (à savoir, la Politique de la FAO sur l'égalité des sexes 2020-2030, la Vision et la stratégie relatives aux activités de la FAO en matière de nutrition et la Stratégie de la FAO relative au changement climatique 2022-2031). Néanmoins, de manière générale, les thèmes transversaux sont inscrits dans les domaines d'action prioritaires énoncés dans les accords de coopération, à la seule exception de celui de l'égalité femmes-hommes qui n'apparaît que dans l'accord signé avec la Türkiye.
48. Le **changement climatique**, qui a des incidences transfrontalières, appelle des mesures collectives et des efforts de coopération entre les pays, et à cet égard la CSST constitue un bon modèle. D'après l'évaluation de la contribution de la FAO à l'action pour le climat (ODD 13)<sup>26</sup>, la CSST représentait une importante source de financement pour les mesures d'adaptation aux effets du changement climatique et, de fait, un certain nombre des initiatives menées au titre de la CSST visaient à faire face à des problèmes liés à l'évolution du climat. Les initiatives spécifiquement axées sur le changement climatique mises à part, la prise en compte de considérations environnementales a été constatée dans un certain nombre de projets de CSST, notamment celui du Fonds fiduciaire Mexique-FAO pour l'amélioration de l'adaptation et de la résilience face aux effets du changement climatique dans les Caraïbes.
49. S'agissant de l'**égalité femmes-hommes**, il ressort de la synthèse des évaluations que certaines initiatives de CSST ont favorisé l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, au moyen par exemple d'activités de renforcement des capacités, d'échanges de connaissances et de voyages d'étude. En Amérique centrale, les femmes autochtones faisaient l'objet d'une attention particulière. Si, dans le cas de certains projets, les activités menées ont contribué à promouvoir l'égalité femmes-hommes, il semble que les efforts déployés à cet égard ne soient pas toujours suffisants ni systématiques. Dans les projets de CSST ou les activités à caractère plus technique, l'attention portée à l'intégration systématique de l'égalité des genres était bien moindre que dans ceux qui comportaient des composantes socioécologiques. Ainsi, l'étude de cas relative à l'Ouganda a montré que les activités conçues et mises en œuvre ne s'inscrivaient pas dans une perspective de parité femmes-hommes, ni ne prenaient l'égalité des genres suffisamment en compte; ce constat ressortait également de l'absence de données de référence et d'indicateurs ventilés par sexe. D'autres améliorations devraient être apportées à la planification des interventions, qui doivent prévoir la réalisation systématique d'une évaluation de l'égalité des genres et d'une analyse de la vulnérabilité, la définition d'indicateurs et de cibles relatifs à l'égalité femmes-hommes, qui soient en phase avec la Politique de la FAO sur l'égalité des sexes 2020-2030, ainsi que la collecte de données ventilées par sexe.

---

<sup>26</sup> FAO. 2021. *Évaluation de la contribution de la FAO à l'action pour le climat (ODD 13) et de la mise en œuvre de la Stratégie de la FAO relative au changement climatique (2017)*. Rome. <https://www.fao.org/evaluation/evaluationdigest/evaluation-detail/fr/c/1380122/>.

50. Les exemples d'activités de CSST ayant contribué à l'**autonomisation des jeunes** sont peu nombreux. Un exemple de projet de CSST dans lequel les jeunes ont été pris en compte est le projet relatif au Partenariat pour le développement de systèmes rizicoles durables, qui visait à aider les jeunes en favorisant la diffusion de nouvelles technologies et d'innovations (mais qui n'était pas assorti d'indicateurs et cibles spécifiques).
51. Le **thème de la sécurité alimentaire et de la nutrition** occupe une place centrale en matière de CSST. Le Programme brésilien d'alimentation scolaire et l'Initiative pour l'Amérique latine et les Caraïbes libérées de la faim sont deux initiatives phares en matière de CSST s'agissant d'améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition. En Amérique centrale, les trois groupes de population prioritaires (les communautés autochtones; les femmes, y compris les femmes autochtones; et les jeunes ruraux) ont été retenus en considération de leur exposition élevée au risque d'insécurité nutritionnelle. Un autre exemple est Sri Lanka où une approche tenant compte de la nutrition est solidement ancrée dans la conception du projet national de coopération Sud-Sud pour la filière des fruits.

## V. Conclusions et recommandations

52. L'évaluation a permis de conclure que la FAO avait accompli des progrès notables dans la promotion de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire. Les parties prenantes reconnaissent la crédibilité et la fiabilité de la FAO en tant qu'organisme fournisseur d'assistance et d'appui techniques en matière de CSST. Il ressort de l'analyse effectuée que, dans ce domaine, la FAO a privilégié, d'une part, des projets de développement visant à faciliter les échanges de connaissances et de technologies et à mettre en place des plateformes pour la constitution de réseaux et, d'autre part, mais dans une moindre mesure, des projets axés sur l'action humanitaire ou sur la promotion d'un environnement favorable à la CSST.

**Recommandation 1.** Face au développement de ses activités d'assistance humanitaire, la FAO devrait réfléchir à la meilleure façon de tirer parti de la CSST en tant que mécanisme pour la mise en œuvre de projets d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience.

53. L'analyse a permis de constater que, telles qu'elles étaient conçues, plusieurs des interventions menées au titre de la CSST visaient à répondre aux besoins locaux, étaient adaptées au contexte local et mettaient à profit les enseignements tirés de projets antérieurs ou d'autres programmes. Toutefois, cela n'était pas toujours le cas. Un certain nombre de projets de CSST étaient trop ambitieux au regard du temps et des ressources disponibles, ou bien ne bénéficiaient pas de la participation active d'un large éventail de parties prenantes, en particulier des acteurs non gouvernementaux, ce qui les rendait moins susceptibles d'avoir un véritable impact et d'être soutenus.

**Recommandation 2.** Lors de la conception des interventions à mener au titre de la CSST, la FAO devrait prendre en compte, de manière systématique, les problèmes propres au contexte et les besoins locaux. Il est suggéré, en particulier, de veiller à ce qu'une analyse pertinente du contexte soit effectuée, de réfléchir aux synergies possibles avec d'autres projets de la FAO et/ou avec les initiatives de partenaires, de renforcer la participation des acteurs non gouvernementaux et d'assurer un meilleur accès aux documents relatifs aux résultats obtenus et aux enseignements tirés de l'expérience.

54. L'analyse montre que plusieurs interventions ont été particulièrement fructueuses, notamment en ce qui concerne l'appui à des solutions d'ordre systémique. Il en ressort également que la durabilité dépend du degré d'appropriation ainsi que des capacités et des ressources.

**Recommandation 3.** La FAO devrait accorder un degré de priorité plus élevé à la création d'un environnement propice à l'établissement d'une coopération Sud-Sud fructueuse, au sein de l'Organisation comme à l'extérieur, afin de favoriser une meilleure prise en main et d'accroître les perspectives de transposition. Il est suggéré, en particulier, de mener une action ciblée de renforcement des capacités du personnel et des agents gouvernementaux qui interviennent dans les projets de CSST, et d'encourager les bureaux de pays à donner une priorité accrue à des interventions s'inscrivant dans le cadre de la CSST.

55. La FAO est dotée d'une grande expérience en matière de projets de CSST mis en œuvre à l'appui de la collaboration institutionnelle et du dialogue sur les politiques, et ce dans de nombreux domaines techniques. Néanmoins, il existe une forte dépendance à l'égard d'un certain nombre de pays donateurs et il est nécessaire de diversifier les partenariats. Par ailleurs, les documents stratégiques relatifs à la CSST ne font pas suffisamment référence aux initiatives institutionnelles pertinentes, telles que la Politique de la FAO sur l'égalité des sexes 2020-2030, la Vision et la stratégie relatives aux activités de la FAO en matière de nutrition et la Stratégie de la FAO relative au changement climatique 2022-2031<sup>27</sup>. L'analyse semble indiquer qu'une mise à jour des directives pourrait faciliter une prise en compte encore plus systématique de ces thèmes transversaux importants dans les accords et les projets des partenaires.

**Recommandation 4.** La FAO devrait réorganiser ses activités en matière d'orientation stratégique, de communication et de mobilisation de ressources, afin d'assurer la prise en compte plus systématique des thèmes transversaux, d'améliorer l'action de sensibilisation et de diversifier les partenariats.

---

<sup>27</sup> La stratégie en matière de science et d'innovation a été approuvée en juin 2022 et n'a donc pas été prise en compte lors de l'évaluation.

Le Bureau de l'évaluation (OED) tient à remercier toutes les personnes qui ont apporté leur contribution à la présente évaluation. Composition de l'équipe d'évaluation:

Ian Goldman – *Consultant principal*  
Natascia Palmieri  
Melissa Pomeroy  
Abdoulaye Sye  
Wenxin Zhang  
Arwa Khalid – *Responsable de l'évaluation*

Études de cas par pays

Abdelmadjid Boulassel – *Algérie*  
Rashad Huseynov – *Azerbaïdjan*  
Carlos Gofrey – *Colombie*  
Mauricio Quesada – *El Salvador*  
David Grajeda – *Guatemala*  
Erdenechimeg Tserendorj – *Mongolie*  
Obert Mutumba – *Namibie*  
Edward Mwesigwa – *Ouganda*  
Samuel Niki-Niki – *République démocratique du Congo*  
Abdoulaye Sye – *Sénégal*  
Piroshini Trikawalagoda – *Sri Lanka*

Un appui administratif très précieux a été fourni par Sarah Jaff.  
L'examen critique du rapport a été mené par Carlos Tarazona.  
La relecture du rapport a été assurée par Shannon Clay.