



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

F

CONFÉRENCE RÉGIONALE DE LA FAO POUR L'EUROPE

Trente-quatrième session

Rome (Italie), 14-17 mai 2024

Enseignements à tirer des évaluations de l'action de la FAO dans la région Europe et Asie centrale (2020-2023)

Résumé

Les évaluations menées dans la région Europe et Asie centrale portent sur différents aspects des activités de la FAO, comme la gestion durable des terres et des forêts, la production agricole, le développement rural et la sécurité alimentaire. Elles mettent en avant le rôle essentiel que joue la FAO dans la promotion du développement agricole durable en mettant à profit ses compétences techniques, en trouvant des solutions novatrices et en établissant des partenariats stratégiques. Le présent rapport revient sur les importantes contributions apportées dans le cadre des trois initiatives régionales, en s'attachant en particulier à l'intégration des nouvelles technologies et aux mesures de renforcement des capacités, et souligne l'importance des partenariats pour le bon déroulement des activités de la FAO, ainsi que la nécessité de l'engagement et de l'adhésion des pays pour mettre en place des cadres institutionnels et un appui opérationnel afin de maintenir les résultats obtenus. L'importance d'aborder les hypothèses opérationnelles à la phase de conception des projets, l'adoption d'approches programmatiques de la durabilité, la poursuite des partenariats stratégiques, l'utilisation de données et de technologies fiables et la priorité donnée à la diffusion des connaissances en vue de la réussite des activités sont autant d'enseignements à retenir.

Ce rapport de 2024 pour la région Europe et Asie centrale fait suite aux synthèses réalisées en 2020 et 2022 et à la demande formulée par la Conférence régionale de la FAO pour l'Europe à sa 32^e session (2-4 novembre 2020) de faire figurer régulièrement la question de l'évaluation à l'ordre du jour des prochaines sessions des conférences régionales¹.

Suite que la Conférence régionale est invitée à donner

La Conférence régionale est invitée à encourager le Bureau régional de la FAO pour l'Europe et l'Asie centrale à mener des activités axées sur les sujets et les enseignements exposés dans le présent rapport.

¹ FAO. 2020. *Synthèse des évaluations 2014-2019 de la FAO menées dans la région Europe et Asie centrale*. Trente-deuxième session de la Conférence régionale de la FAO pour l'Europe. Tachkent (Ouzbékistan), 5-7 mai 2020. <https://www.fao.org/3/nc230fr/nc230fr.pdf>.

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

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

Secrétariat de la Conférence régionale pour l'Europe

ERC-ECA-Secretariat@fao.org

I. Le présent rapport vise à éclairer les débats de la Conférence régionale²

1. Le présent document succinct contient les constatations et les enseignements tirés des évaluations menées par le Bureau de l'évaluation de la FAO ces quatre dernières années (2020-2023), ainsi qu'une analyse des recommandations faites par ce dernier à la région. L'objectif de ce rapport est d'éclairer les débats au cours de la session de la Conférence régionale pour l'Europe.
2. Les informations fournies reposent sur le sous-ensemble des évaluations menées (voir la section II) et ne portent donc pas sur tout l'éventail des activités menées par la FAO dans la région Europe et Asie centrale.
3. La suite de ce rapport recense les évaluations dont il est question (section II) et met en avant les conclusions qu'elles ont permis de tirer (section III), les recommandations auxquelles elles ont permis d'aboutir (section IV) et leurs incidences éventuelles à l'avenir (section V).

II. Le présent rapport s'appuie sur 11 évaluations menées entre 2020 et 2023 dans neuf pays et portant sur 70 projets

4. L'analyse présentée repose en particulier sur:
 - a. trois évaluations de programmes de pays comprenant un examen complet des activités liées aux projets menés en Arménie³ (18 projets), en Géorgie⁴ (23 projets) et en République de Moldova⁵ (29 projets);
 - b. huit évaluations de projets portant sur les activités de la FAO en Arménie, en Azerbaïdjan, en Géorgie, au Kirghizistan⁶, en Serbie, au Tadjikistan, en Türkiye et en Ukraine.
5. Ces évaluations portent sur de nombreux domaines d'activité de la FAO, allant de la gestion durable des terres et des forêts à la production agricole, en passant par le développement rural et la sécurité alimentaire, et comprennent toutes les initiatives régionales.

² Le Bureau de l'évaluation de la FAO réalise des évaluations afin de comparer les résultats de l'Organisation par rapport à ses objectifs et de rendre compte de ses activités à ses États membres. Le présent rapport succinct fait suite à l'appel lancé en 2022, à sa 33^e session, par la Conférence régionale de la FAO pour l'Europe, selon laquelle «les évaluations devraient [...] servir à faire le point sur les interventions en cours pour y apporter des ajustements et à orienter l'élaboration de nouvelles interventions». Voir: **FAO**. 2022. *Synthèse des évaluations réalisées par la FAO dans la région Europe et Asie centrale en 2020-2021*. Trente-troisième session de la Conférence régionale de la FAO pour l'Europe, Lodz (Pologne), 10-13 mai 2022. <https://www.fao.org/3/ni193fr/ni193fr.pdf>.

³ FAO. 2020. *Evaluation of FAO's country programme in Armenia 2016-2020*. Country Programme Evaluation Series, 10/2020. Rome. <https://www.fao.org/documents/card/en/c/CB1353EN/> (en anglais).

⁴ FAO. 2020. *Evaluation of FAO's contribution to Georgia 2016-2019*. Country Programme Evaluation Series, 03/2020. Rome. <https://doi.org/10.4060/ca8257en> (en anglais).

⁵ FAO. 2021. *Evaluation of FAO's contribution to the Republic of Moldova 2016-2019*. Country Programme Evaluation Series, 07/2021. Rome. <https://www.fao.org/documents/card/en/c/cb5485en> (en anglais).

⁶ FAO. 2022. *Terminal evaluation of the project "Participatory assessment of land degradation and sustainable land management in grassland and pastoral systems"*. Project Evaluation Series, 02/2022. Rome. <https://www.fao.org/documents/card/fr?details=cb8597en> (en anglais).

III. La FAO joue un rôle essentiel dans la région

6. **Les conclusions des évaluations menées ces quatre dernières années confirment de manière incontestable le rôle indispensable de la FAO dans la promotion du développement agricole durable.** Grâce à ses compétences techniques, à ses solutions novatrices et à ses partenariats stratégiques, la FAO joue un rôle central dans la facilitation des progrès dans ce domaine.

7. **Les compétences techniques spécialisées et les solutions novatrices de la FAO sont déterminantes pour les activités qu'elle mène dans la région.** D'importantes contributions ont été apportées dans le cadre des trois initiatives régionales⁷ et l'accent a été mis sur les nouvelles technologies et les efforts de renforcement des capacités de différentes parties prenantes. Par exemple, l'évaluation du projet de gestion durable des terres et d'agriculture respectueuse du climat⁸ a permis de démontrer que la prise en compte de la biodiversité dans la gestion durable des forêts et des parcours et dans les pratiques de restauration pouvait servir de modèle pour la mise au point de nouveaux projets forestiers. L'évaluation a révélé que la FAO avait mis au point une approche à utiliser dans le cadre de la planification de la gestion de la biodiversité en Türkiye. Ce projet visait à faire connaître et à diffuser les approches techniques de la promotion de l'agriculture de conservation, comme l'agriculture sans labour, les brise-vents, la production de biogaz par digesteur et les méthodes améliorées d'irrigation. L'approche de la gestion intégrée des terres adoptée dans le cadre du projet a déjà été reprise pour les programmes de financement public et de financement international.

8. **Le renforcement des capacités techniques a été un puissant vecteur de succès dans la région,** en particulier en ce qui concerne la mise au point de technologies de collecte de données. L'évaluation du projet de gestion intégrée des ressources naturelles des paysages dégradés dans les zones de steppe et de forêt-steppe d'Ukraine⁹ a permis de mettre en avant une nouvelle approche intégrée de la gestion des sols, visant à lutter contre la dégradation des sols en créant un environnement propice à l'utilisation durable des terres dans des conditions arides. À long terme, cette approche pourrait contribuer considérablement à la stabilisation et à l'amélioration des écosystèmes et des sols. De même, l'évaluation du projet sur la contribution de la gestion durable des forêts à un développement qui soit résilient et produise peu d'émissions en Serbie¹⁰ a permis de conclure que l'utilisation de technologies innovantes pouvait contribuer à la reproduction à plus grande échelle des résultats du projet, ce qui serait de nature à faciliter la poursuite de la mise en œuvre de ces résultats dans le secteur forestier serbe et constituerait un bon point de départ pour le partenariat à venir avec le Fonds vert pour le climat.

9. **Les partenariats revêtent une utilité concrète.** La FAO est considérée comme une partenaire crédible dans la région, qui met à disposition ses vastes connaissances, ses compétences techniques pointues, ainsi que des ressources financières, dans le cadre des partenariats. Des groupes de travail multidisciplinaires nationaux et régionaux, dont des partenaires du secteur privé, des établissements universitaires, des institutions étatiques et d'autres organismes des Nations Unies ont aidé à mettre au point des systèmes agroalimentaires durables. Un projet mené en Arménie est un exemple de collaboration réussie avec le secteur privé. La FAO a géré efficacement les dimensions institutionnelles du partenariat et a joué un rôle central dans la facilitation de la création et l'adoption d'un accord de partenariat public-privé complet entre le Ministère de l'agriculture arménien et une exploitation aquacole locale. Dans le cadre de ce partenariat, la FAO a contribué au financement du matériel essentiel d'une entreprise locale en vue de l'utilisation des ressources en eau pour la production d'animaux aquatiques. De même, l'évaluation du Programme de partenariat FAO-Türkiye¹¹ a permis de constater que le programme se distinguait par l'ampleur et la profondeur des

⁷ Pour en savoir plus sur les trois initiatives régionales/programmes régionaux prioritaires, veuillez consulter la page suivante: <https://www.fao.org/europe/work-in-the-region/regional-priority-programmes/en> (en anglais).

⁸ FAO. 2024. *Terminal evaluation of the project "Sustainable Land Management and Climate-friendly Agriculture"*. Project Evaluation Series, 06/2024. Rome. <https://doi.org/10.4060/cc9450en> (en anglais).

⁹ FAO. (À paraître). *Evaluation of the project "Integrated Natural Resources Management in Degraded Landscapes in the Forest-Steppe and Steppe Zones of Ukraine"*. Rome. Publication en cours.

¹⁰ FAO. (À paraître). *Evaluation of the project "Contribution of sustainable forest management to a low emission and resilient development in Serbia"*. Rome. Publication en cours.

¹¹ Le Bureau de l'évaluation de la FAO a évalué le programme en 2019.

activités de collaboration entre la Türkiye et la région Asie centrale et participait ainsi à la création de nouvelles perspectives de développement de partenariats¹². Par exemple, la FAO a lancé un projet sous-régional visant les politiques et mesures des populations locales en faveur de systèmes agroalimentaires inclusifs sur le plan local et a uni ses efforts à ceux des partenaires des Nations Unies dans les domaines du partage de connaissances, de la promotion de l'égalité des sexes dans les systèmes alimentaires et de l'aide au plan régional d'intervention pour les réfugiés de la guerre en Ukraine. Ce projet était axé sur la coopération intrarégionale dans l'objectif d'économiser les opérations du Programme de partenariat FAO-Türkiye et de contribuer à améliorer l'autonomie au regard des compétences disponibles dans la sous-région (en particulier en Azerbaïdjan, au Kazakhstan, au Kirghizistan, en Ouzbékistan, au Tadjikistan, en Türkiye et au Turkménistan).

10. **La FAO fait le lien avec les secteurs publics fondés sur les données.** L'Organisation a promu plusieurs initiatives présentant les technologies numériques et les systèmes d'information comme des outils précieux pour réaliser des analyses sophistiquées afin de faciliter la prise de décisions, la coordination interorganisations et l'élaboration de rapports¹³. L'évaluation du projet d'évaluation des ressources forestières et de suivi pour le renforcement des politiques et du cadre de connaissances sur les forêts en Azerbaïdjan¹⁴ a permis de constater que des progrès considérables avaient été accomplis dans les aspects les plus stratégiques du projet liés à l'inventaire forestier national, au plan de gestion des forêts et au renforcement des capacités correspondantes au niveau institutionnel et individuel. Avant la mise en œuvre du projet, les données existantes sur les forêts du pays étaient incomplètes et obsolètes, et le dernier inventaire forestier national avait été mené en 1988. La FAO a apporté son appui à la traduction dans la pratique des constatations issues des enquêtes agricoles et rurales intégrées en Arménie, en Géorgie et au Kazakhstan, la plupart de cet appui ayant été fourni par le siège et les bureaux régionaux de la FAO, les bureaux sous-régionaux et les bureaux de pays. En Arménie, le recensement agricole a été considéré comme un jalon décisif et les données qui en sont issues ont été utilisées pour élaborer la Stratégie de développement agricole et rural du pays pour 2019-2029. L'évaluation du programme de pays de la République de Moldova a mis en lumière la manière dont la FAO a apporté un appui technique au Ministère de l'agriculture et de l'industrie alimentaire et au Bureau national de la statistique aux fins de la collecte et du traitement de données nationales et régionales, du calcul des coefficients applicables aux produits normalisés et de l'élaboration d'une typologie des exploitations agricoles conforme aux normes de l'Union européenne.

11. **Un environnement favorable est la clé de la réussite.** Il est nécessaire que les pays s'engagent et s'approprient les activités menées pour que soient garantis l'instauration des cadres institutionnels et l'appui opérationnel nécessaires à la pérennisation des résultats obtenus. La fréquence des changements de priorités nationales en matière de développement, influencée par la guerre en Ukraine, la pandémie de covid-19 et les changements climatiques, pose des difficultés dans la région et freine la systématisation et la reproduction des résultats du projet. L'évaluation du projet de gestion intégrée des ressources naturelles des paysages dégradés dans les zones de steppe et de forêt-steppe d'Ukraine¹⁵ a permis de constater un appui politique favorable à la gestion intégrée des ressources naturelles découlant de la réforme des politiques. Cependant, du fait d'un manque de clarté des responsabilités institutionnelles et d'un contexte instable, des occasions ont été manquées concernant l'adaptation de la législation et la création d'un système national de suivi de la neutralité en matière de dégradation des terres. Pour faire face à ces difficultés, les gouvernements doivent faire preuve de davantage de volonté politique, mettre en place des contextes favorables et élaborer une

¹² Par exemple, le Centre de coordination régionale de l'Organisation de coopération économique (OCE) chargé des questions de sécurité alimentaire pour la mise en œuvre du Programme régional pour la sécurité alimentaire de la FAO et de l'OCE.

¹³ Par exemple, la Plateforme technique régionale consacrée à l'agriculture verte. Pour obtenir davantage d'informations, veuillez consulter la page suivante: <https://www.fao.org/platforms/green-agriculture/about/en> (en anglais).

¹⁴ FAO. 2023. *Terminal evaluation of the project "Forest Resources Assessment and Monitoring to Strengthen Forestry Policy and Knowledge Framework"*. Project Evaluation Series. 04/2023. Rome. <https://www.fao.org/documents/card/en/c/cc3114en> (en anglais).

¹⁵ FAO. (À paraître). *Evaluation of the project "Integrated Natural Resources Management in Degraded Landscapes in the Forest-Steppe and Steppe Zones of Ukraine"*. Rome. Publication en cours.

vision nationale, mais aussi renforcer les capacités des bureaux de pays en les redimensionnant et en leur allouant davantage de ressources.

12. De même, à la suite de l'évaluation du projet d'évaluation des ressources forestières et de suivi pour le renforcement des politiques et du cadre de connaissances sur les forêts en Azerbaïdjan¹⁶, il a été recommandé de collaborer avec le Gouvernement azerbaïdjanais pour promulguer des modifications essentielles des documents juridiques et stratégiques afin de promouvoir la durabilité des réalisations du projet et d'atténuer les risques. Les principales parties prenantes ont particulièrement insisté sur le fait qu'il fallait mieux faire connaître le sujet et faire preuve de détermination pour améliorer les approches de la gestion durable des forêts, ce qui supposait potentiellement de réviser le Code forestier afin de l'actualiser ou de résoudre les difficultés financières et les problèmes de ressources que rencontre le Département de la valorisation des forêts pour appliquer les résultats du projet. Tout en prenant acte de l'avantage comparatif de la FAO concernant l'aide au lancement de la réforme agraire au Tadjikistan, un certain nombre de recommandations ont été formulées en faveur d'une réforme efficace à l'issue de l'évaluation du projet de renforcement des institutions et des capacités du Ministère de l'agriculture et du Service national d'inspection vétérinaire aux fins de l'élaboration de politiques¹⁷. Il s'agissait notamment de travailler étroitement avec les ministères et parties prenantes concernés, de piloter le processus depuis le début jusqu'à son adoption et de proposer de renforcer les capacités des ministères concernés et de leur offrir des formations.

13. **L'amélioration de la communication et de la gestion des connaissances est essentielle à la bonne mise en œuvre des projets et à leur pérennité.** À l'issue de l'évaluation du projet de conservation et de gestion durable de l'écosystème des steppes de Türkiye¹⁸, il a été recommandé d'adopter une approche plus globale pour mettre en contact les bénéficiaires directs et indirects grâce à des voies de communication bien définies. Par ailleurs, l'évaluation du projet de renforcement des institutions et des capacités du Ministère de l'agriculture et du Service national d'inspection vétérinaire aux fins de l'élaboration de politiques¹⁹ au Tadjikistan a permis de constater que les parties prenantes concernées n'avaient pas toujours accès aux renseignements générés par le projet. Par exemple, l'Agence d'hydrométéorologie a montré peu d'empressement à communiquer les données issues des trois projets pilotes sur les prévisions agrométéorologiques des cultures. Dans l'évaluation, il était recommandé de mettre en commun les outils et informations avant que les investissements soient mis à disposition des parties prenantes dans le cadre du projet. Il convient de reconnaître que certains projets rencontrent des difficultés indépendantes de la volonté des parties prenantes. Par exemple, l'évaluation du projet d'évaluation des ressources forestières et de suivi pour le renforcement des politiques et du cadre de connaissances sur les forêts en Azerbaïdjan²⁰ a permis de conclure que plusieurs facteurs exogènes ont nui au rayonnement du projet et à la diffusion de ses résultats, comme le fait que le contenu en ligne créé dans le cadre du projet appartienne à un seul partenaire, à savoir le Ministère de l'écologie et des ressources naturelles.

14. **Mesures prises pour donner suite au rapport de la Conférence régionale de la FAO pour l'Europe de 2022.** Le Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale a réalisé des progrès dans la conduite de mesures liées aux domaines thématiques du suivi et du genre. Le Bureau de l'évaluation

¹⁶ FAO. 2023. *Terminal evaluation of the project "Forest Resources Assessment and Monitoring to Strengthen Forestry Policy and Knowledge Framework"*. Project Evaluation Series. 04/2023. Rome. <https://www.fao.org/documents/card/en/c/cc3114en> (en anglais).

¹⁷ FAO. 2023. *Evaluation of the project "Strengthening institutions and capacity of the Ministry of Agriculture and State Veterinary Inspection Service for Policy Formulation"*. Project Evaluation Series, 20/2023. Rome. <https://doi.org/10.4060/cc7327en> (en anglais)

¹⁸ FAO. (À paraître). *Evaluation of the project "Conservation and Sustainable Management of Türkiye's Steppe Ecosystems in Türkiye"*. Rome. Publication en cours.

¹⁹ FAO. 2023. *Evaluation of the project "Strengthening institutions and capacity of the Ministry of Agriculture and State Veterinary Inspection Service for Policy Formulation"*. Project Evaluation Series, 20/2023. Rome. <https://doi.org/10.4060/cc7327en> (en anglais).

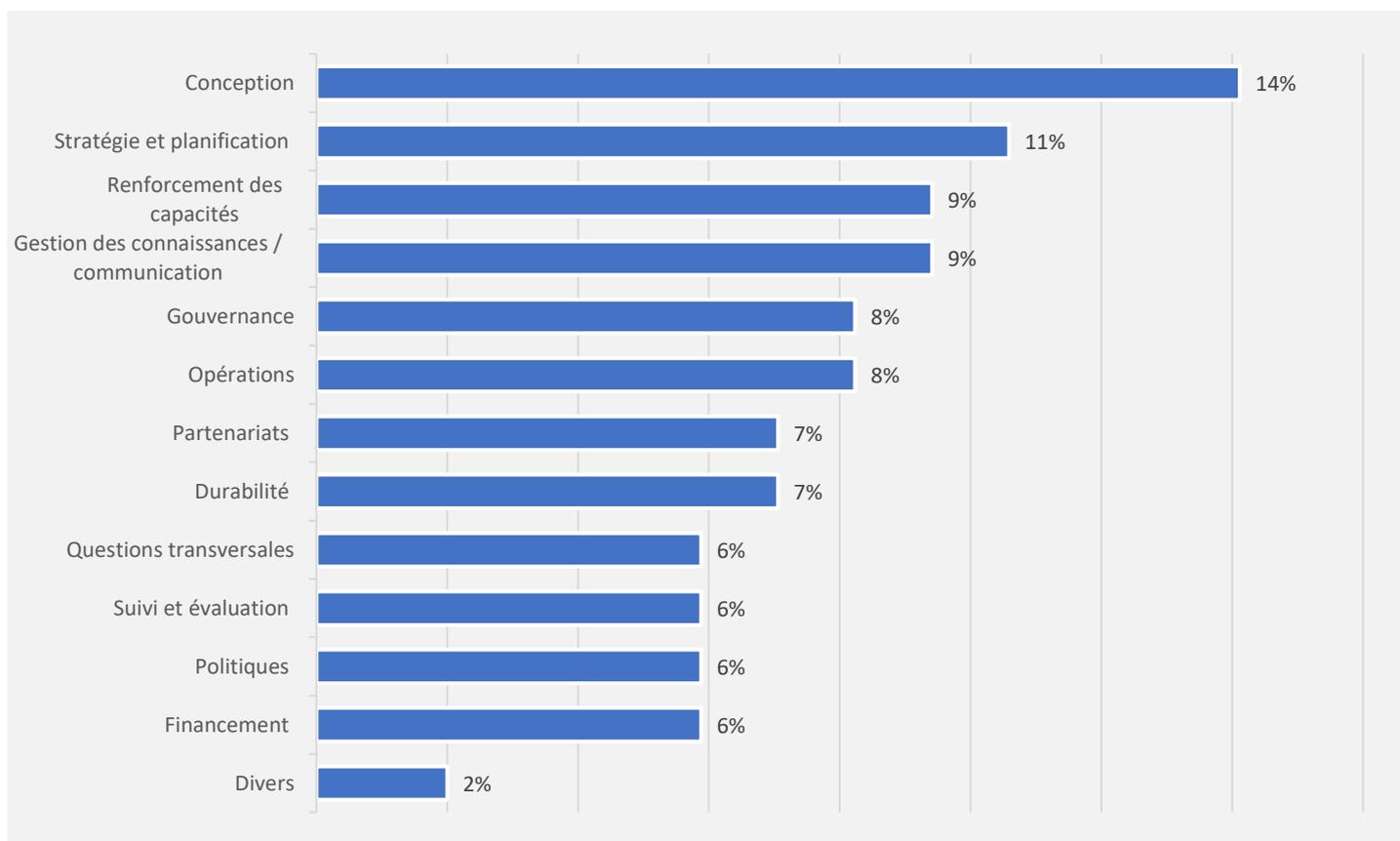
²⁰ FAO. 2023. *Terminal evaluation of the project "Forest Resources Assessment and Monitoring to Strengthen Forestry Policy and Knowledge Framework"*. Project Evaluation Series. 04/2023. Rome. <https://www.fao.org/documents/card/en/c/cc3114en> (en anglais).

de la FAO prend note des activités menées à l'échelle nationale et régionale pour renforcer le suivi axé sur les résultats en mettant au point des systèmes de suivi, ce qui est essentiel pour garantir la disponibilité de données de qualité. Par ailleurs, le Bureau régional continue d'encourager les politiques et pratiques inclusives sur le plan social et propices à l'égalité femmes-hommes dans les systèmes agroalimentaires en menant des évaluations par pays de l'égalité de genre. On constate également des changements prometteurs en matière d'égalité de genre dans le cadre de la mise en œuvre des projets, comme dans le cas de la composante *Vulgarisation* du projet d'appui de la FAO au secteur agricole géorgien dans le cadre du Programme européen de voisinage pour l'agriculture et le développement rural (ENPARD III)²¹.

IV. Donner suite aux recommandations issues des évaluations permet d'accélérer les progrès vers la réalisation des objectifs

15. À la suite des évaluations menées dans la région Europe et Asie centrale ces quatre dernières années, 85 recommandations ont été pleinement (75 pour cent) ou partiellement (25 pour cent) acceptées par la Direction de la FAO. On constate combien il est important de concevoir des interventions solides et stratégiques en collaboration avec les gouvernements et d'autres partenaires clés, de disposer d'une communication et d'une gestion des connaissances efficaces et de renforcer les capacités (Figure 1). Ces domaines représentent en effet près de 60 pour cent des recommandations. On trouvera dans le tableau 1 des renseignements concernant les sous-thèmes de ces recommandations.

Figure 1. Répartition des thèmes des recommandations issues des évaluations des projets en Europe et en Asie centrale



²¹ FAO. 2023. *Evaluation of the project "FAO support to the Georgian agricultural sector (European Neighbourhood Programme for Agriculture and Rural Development [ENPARD III])"*. Project Evaluation Series, 30/2023. Rome. <https://doi.org/10.4060/cc9230en> (en anglais).

Tableau 1. Importants domaines d'action proposés dans les recommandations des quatre dernières années

Thème principal de la recommandation	Sous-thème
Conception des projets	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'analyses des risques • Définition d'une théorie du changement pour orienter la conception des projets • Adoption d'une approche programmatique intégrée • Réalisation d'évaluations des besoins par pays • Prise en compte des enseignements tirés des projets antérieurs
Stratégie et planification	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration stratégique avec les gouvernements • Mise en avant des domaines dans lesquels il existe des avantages comparatifs
Renforcement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités techniques des bureaux de pays dans le cadre de la réalisation des objectifs de sécurité sanitaire des aliments • Formations
Gestion des connaissances et communication	<ul style="list-style-type: none"> • Mise au point d'outils et de documents d'orientation • Mise à profit des partenariats
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation des plateformes de dialogue sur les politiques • Appui technique aux gouvernements
Opérations	<ul style="list-style-type: none"> • Conception souple pour pouvoir adapter les projets aux changements de situations • Gestion active des risques • Amélioration des achats décentralisés

16. Les rapports d'évaluation sont suivis d'une réponse de la direction. D'après les réponses de la direction pour l'Europe et l'Asie centrale²², il était demandé dans 32 pour cent des recommandations adoptées de mettre en œuvre de «nouvelles» mesures, principalement dans le cadre de la conception des projets et de la gestion des connaissances. Dans 42 pour cent des cas, les mesures existantes ont été renforcées, en particulier dans les domaines de la gouvernance, des stratégies et de la mobilisation des ressources. Il convient de noter que les recommandations sur les questions de politiques, en particulier celles relatives aux réformes des politiques et aux outils de diagnostic, sont celles qui affichent le pourcentage le plus élevé de recommandations partiellement acceptées (50 pour cent).

17. Après ses réponses, la direction met au point des rapports de suivi et d'autoévaluation. Comme indiqué dans la réponse de la direction pour l'Europe et l'Asie centrale, 57 pour cent – soit la majorité – des recommandations ont reçu une note de suivi allant de «passable» à «bon», 29 pour cent ont eu une note allant de «faible» à «insuffisant» et, enfin, 14 pour cent des recommandations ont été pleinement mises en œuvre (note «excellent»)²³. Parmi les recommandations acceptées ayant obtenu

²² Afin d'encourager la responsabilité à l'égard des recommandations issues des évaluations, le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation demande une réponse officielle et systématique de la direction, ce qui permet à cette dernière d'indiquer si elle est en accord, partiellement en accord ou en désaccord avec chacune des recommandations. Dans sa réponse, la direction doit également indiquer les mesures qui seront mises en place pour donner suite à chaque recommandation qu'elle accepte ou accepte partiellement. Toutes les mesures mentionnées dans les réponses de la direction doivent faire l'objet d'un suivi et d'un rapport de suivi présenté par cette dernière.

²³ Deux ans après avoir présenté la réponse de la direction aux recommandations issues d'une évaluation, il convient de présenter un rapport de suivi, dans lequel figure un relevé d'interventions de la direction, soit une autoévaluation quantitative des progrès accomplis dans la mise en œuvre des mesures proposées pour donner suite aux recommandations. Les notes sont les suivantes: 1 – Nul: Aucune mesure n'a été prise pour mettre en œuvre la recommandation; 2 – Faible: Les plans et mesures visant la mise en œuvre de la recommandation en

de mauvais résultats de mise en œuvre, on peut citer les recommandations liées à la conception et au suivi, à la durabilité et aux opérations. La note de suivi «excellent» a été principalement donnée à des recommandations liées à la stratégie et à la planification.

18. L'analyse des recommandations proposées dans le cadre des évaluations menées ces dernières années permet de tirer un certain nombre d'enseignements.

- a. **Il convient de formuler des hypothèses opérationnelles explicites lors de la phase de conception des projets.** Les contextes politique et institutionnel doivent être explicitement abordés lors de la conception des projets, phase durant laquelle il convient de laisser une certaine marge de manœuvre pour pouvoir adapter les projets à des perturbations imprévues. Il faudrait envisager d'adopter des approches de mise en œuvre progressive dans le cas des projets complexes portant sur plusieurs activités et résultats escomptés afin d'éviter d'en compromettre la qualité.
- b. **La durabilité peut être améliorée grâce à l'adoption d'approches programmatiques.** Les projets, en particulier les projets indépendants, sont plus susceptibles de donner lieu à des résultats durables s'ils s'inscrivent dans des programmes à moyen et long termes ou s'ils sont institutionnalisés par l'intermédiaire des ministères et organismes concernés. À l'avenir, il faudrait veiller à ce que les partenaires locaux possèdent les compétences nécessaires pour poursuivre les efforts dans la durée. Les politiques, le financement et les stratégies de sortie doivent être en place avant la conclusion du projet.
- c. **Il faut développer ou maintenir des partenariats stratégiques et inclusifs.** Le succès de la FAO dans la région est dû aux solides partenariats qu'elle a noués avec des gouvernements, des organisations de producteurs, des organismes des Nations Unies et d'autres partenaires de développement. Les partenariats stratégiques avec le secteur privé sont essentiels pour lutter contre les difficultés naissantes et contribuer à la mobilisation de fonds.
- d. **Il faut utiliser des données et des technologies fiables pour étayer la conception et la mise en œuvre des projets fondées sur des éléments factuels.** Les évaluations soulignent le rôle des données et des technologies pour accélérer l'obtention de résultats. L'amélioration de la qualité des enquêtes agricoles et la mise à disposition de données peuvent renforcer les capacités d'analyse, bénéficier aux exploitants agricoles et à la société civile et améliorer les contributions de la FAO aux objectifs de développement régional.
- e. **La diffusion de connaissances est essentielle au succès des opérations.** Les techniques de gestion des connaissances peuvent favoriser la diffusion des résultats des projets à un public plus large pour que les bonnes pratiques et les approches novatrices soient mises en commun dans le cadre de confrontations d'idées. Par exemple, la création de plateformes comme des sites web contenant du matériel didactique améliore la visibilité et l'utilisation des produits du savoir et permet ainsi de renforcer l'impact régional des projets.

V. Les futures évaluations tiendront compte des priorités régionales en matière d'apprentissage et des obligations existantes, tout en s'alignant sur la nouvelle stratégie du Bureau de l'évaluation de la FAO

19. Le Bureau de l'évaluation de la FAO continuera d'évaluer les activités de la FAO dans la région Europe et Asie centrale, en saisissant les possibilités de faire progresser les enseignements à tirer d'environ 40 projets qui devraient être menés à bien dans les cinq prochaines années. Afin d'orienter les décisions relatives aux évaluations à mener, le Bureau de l'évaluation suivra les critères

sont à un stade embryonnaire; 3 – Insuffisant: La mise en œuvre de la recommandation est inégale et partielle; 4 – Passable: La mise en œuvre de la recommandation a progressé, mais aucun élément ne permet encore d'attester des résultats par rapport à la cible prévue; 5 – Bon: La recommandation a été pleinement mise en œuvre et certains éléments montrent son impact sur la cible prévue; 6 – Excellent: Des éléments tangibles montrent que la recommandation a eu un impact positif sur la cible prévue.

de sélection figurant dans sa nouvelle stratégie²⁴. Il s'agit, par exemple, de la conformité avec les priorités régionales d'apprentissage, de la ponctualité dans la communication d'informations venant étayer les décisions et du respect des obligations existantes.

20. Par ailleurs, le Bureau de l'évaluation élabore actuellement un programme d'apprentissage régional dans lequel figureront des questions essentielles prenant en compte les priorités en matière d'apprentissage. Ces questions orienteront la conception des nouvelles évaluations et études et des nouveaux examens menés dans la région. Le Bureau de l'évaluation de la FAO fera correspondre le calendrier des évaluations des programmes de pays prévues avec l'élaboration des cadres de programmation par pays et les consultations avec la direction du Bureau régional de la FAO pour l'Europe et l'Asie centrale. Enfin, au vu des obligations existantes, il privilégiera en 2024 les mesures prises par la FAO dans le cadre de la guerre en Ukraine et les évaluations des projets du Fonds vert pour le climat et du Fonds pour l'environnement mondial.

²⁴ Pour en savoir plus sur la Stratégie de la FAO en matière d'évaluation pour 2023-2025, veuillez consulter la page suivante: <https://www.fao.org/evaluation/highlights/detail/fao-evaluation-strategy-2023-2025/en> (en anglais).