



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-deuxième session**

**8-12 novembre 2021**

**Évaluation en temps réel de la phase 1 du Programme FAO d'intervention  
et de redressement dans le contexte de la covid-19**

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

M. Masahiro Igarashi  
Directeur du Bureau de l'évaluation  
Tél.: +39 06570 53903  
Courriel: [Masahiro.Igarashi@fao.org](mailto:Masahiro.Igarashi@fao.org)

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

### RÉSUMÉ

- Conçu en juillet 2020, le Programme FAO d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19 vise à rendre plus efficaces la coordination de l'action menée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) face à la crise, ainsi que la mobilisation des ressources nécessaires. Programme-cadre, il s'articule sur un certain nombre d'initiatives, de projets et d'activités menés par la FAO dans sept domaines prioritaires – intervention humanitaire, redressement durable, transformation des systèmes agroalimentaires, entre autres.
- Le présent rapport d'étape sur l'évaluation en temps réel recense les bonnes pratiques observées et les enseignements tirés, au fil de l'exécution du Programme, au titre de l'intervention humanitaire et de l'apport de produits et services de données axés sur les connaissances, à l'appui de l'action menée en faveur du relèvement dans le contexte de la pandémie de covid-19. Ces bonnes pratiques et enseignements sont spécifiques à un certain contexte et il faut bien veiller à ne pas les généraliser en dehors des deux thèmes examinés (voir les annexes pour les rapports pertinents).
- Pour ce qui est des bonnes pratiques, l'évaluation en temps réel a fait apparaître que la rapidité avec laquelle la FAO définissait des objectifs stratégiques et mettait en place des processus propres à régler les problèmes nouveaux était essentielle pour que les interventions menées en cas de crise soient pertinentes. Par ailleurs, l'exploitation des compétences, des réseaux et des partenariats internes donne davantage de portée aux efforts déployés par la FAO. En outre, on a constaté, lors de crises précédentes comme l'épidémie de maladie à virus Ébola, qu'il était nécessaire de veiller en amont à assurer la continuité de la chaîne d'approvisionnement alimentaire et de régler les problèmes rencontrés à cet égard. Enfin, les dispositions qui encouragent la collaboration se traduisent par une amélioration de la coordination, de la planification et de l'alignement des activités menées au sein de l'Organisation.
- Pour ce qui est des enseignements tirés, l'évaluation en temps réel a fait apparaître qu'il était crucial d'agir sans attendre pour que les décideurs puissent utiliser au mieux les produits axés sur la connaissance. Par ailleurs, pour que l'assistance humanitaire aboutisse à des résultats durables, il est nécessaire d'associer les données «au service de l'action» à celles qui ont pour objet de mettre en évidence les résultats obtenus en matière de renforcement de la résilience. Enfin, pour ajuster au mieux les interventions, il est essentiel d'avoir une compréhension exhaustive et nuancée de la situation et des besoins des bénéficiaires, s'agissant en particulier des groupes vulnérables.
- Il a été recommandé que, selon les cas, les bonnes pratiques recensées et les enseignements tirés soient systématiquement pris en compte et intégrés par la Direction, les équipes techniques et les bureaux compétents dans les processus d'exécution des tâches actuels de l'Organisation – et, de même, lorsque la gestion d'une crise ou d'un cas de figure similaires à la pandémie de covid-19 le rendra nécessaire.

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

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

## I. Contexte

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 prié le Bureau de l'évaluation (OED) de procéder à une évaluation en temps réel du Programme FAO d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19 (ci-après dénommé «le Programme»). L'évaluation en question (dont on trouvera le détail du cahier des charges à l'annexe 1) a débuté à la fin de janvier 2021 et couvre les activités menées par la FAO en réponse à la covid-19, dans le cadre du Programme, depuis le début de la pandémie jusqu'à l'établissement du présent document, abstraction faite de l'origine des ressources budgétaires mobilisées ou du lieu d'exécution desdites activités. Nombre des produits et des services de données axés sur les connaissances (PSC) intéressant la pandémie étaient disponibles avant le lancement du Programme mais ils ont été inclus dans le champ de l'évaluation en raison de leur pertinence.

2. L'évaluation en temps réel permet de déterminer les progrès accomplis et c'est une source de commentaires en retour qui favorisent le perfectionnement à l'échelle de l'Organisation, éclairent les décideurs et vont dans le sens de l'application du principe de responsabilité. Avec ces objectifs en tête, les responsables de l'évaluation en temps réel ont adopté une approche consultative: ils ont notamment constitué des groupes réunissant les principales parties prenantes internes, qu'ils ont chargés de tirer des enseignements des activités menées, de formuler des avis propres à alimenter la réflexion, de valider les constatations et de faciliter l'exploitation des bonnes pratiques observées et des enseignements tirés.

3. La première phase de l'évaluation en temps réel a pris la forme d'une étude destinée à faire le point de la situation, à l'issue de laquelle quatre domaines d'action ont été privilégiés:

DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ	DOMAINE THÉMATIQUE	Plan de travail pour l'évaluation en temps réel
1. Élaboration du Programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Refonte de la théorie du changement applicable au Programme</li> </ul>	Mai-juin 2021
2. Intervention humanitaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enseignements tirés et bonnes pratiques s'agissant de l'appui humanitaire dans les pays en proie à une crise alimentaire dans le contexte de la covid-19</li> </ul>	Mai-septembre 2021
3. Produits et services de données axés sur les connaissances	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enseignements tirés et bonnes pratiques en matière de mise au point, de diffusion et d'exploitation des PSC portant sur la covid-19</li> </ul>	Mai-septembre 2021
4. Résultats obtenus grâce au Programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diverses formes de contribution de l'Organisation au Programme FAO d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19 (études de pays)</li> </ul>	Octobre 2021-mars 2022

4. Ces domaines d'action privilégiés ont été choisis en raison de l'importance qu'ils revêtaient pour la phase initiale de l'intervention de l'Organisation et pour l'exécution du Programme. Sur cette base, l'évaluation en temps réel a permis d'établir un plan de travail par étapes, comprenant des activités d'évaluation distinctes, complémentaires, analytiques ou ponctuelles. Le présent document porte sur les trois premiers domaines d'action privilégiés. On rendra compte l'année prochaine des constatations formulées au sujet des résultats obtenus grâce au Programme.

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

### A. Aperçu général du Programme

5. L'intervention de la FAO en réponse à la crise de la covid-19 a été conçue pour s'organiser en deux phases: i) «Phase d'intervention immédiate» (mars-juin 2020); ii) «Phase de transition et de redressement» (à partir de juillet 2020). Le lancement du Programme proprement dit correspondait au début de la deuxième phase. Durant ces deux phases, il fallait assurer la continuité des opérations et la

coordination externe grâce à des mécanismes souples et novateurs propres à faciliter l'exécution, le suivi et l'évaluation du Programme et des projets y associés, qui avaient été pour certains conçus avant le début de la pandémie. On trouvera à l'appendice 1 les principaux jalons de l'action menée depuis le début de la pandémie.

6. Au cours de la phase initiale, deux axes d'activité se sont détachés, qui ont été intégrés dans le Programme. En premier lieu, les produits et services de données axés sur les connaissances ont appelé l'attention sur les répercussions de la covid-19 sur la sécurité alimentaire. Un large éventail de supports a été mis au point pour que les interventions menées reposent sur des données plus probantes. Ainsi, début avril 2020, la FAO a inauguré le portail consacré au nouveau coronavirus (covid-19) et a publié plusieurs documents d'orientation, ainsi que de nombreux documents et notes de synthèse ou de référence. Parallèlement, des activités de sensibilisation de portée internationale ont été menées pour que la crise sanitaire ne se transforme pas en crise alimentaire.

7. La deuxième phase est celle de l'intervention humanitaire. La FAO a apporté sa contribution au Plan de réponse humanitaire global COVID-19 du système des Nations Unies, devenu le domaine prioritaire 1 du Programme (voir ci-après). Elle a ainsi renforcé les moyens de subsistance de plus de 23 millions de personnes et, avec plusieurs entités partenaires, procédé à 128 évaluations d'impact socioéconomique de la pandémie dans 93 pays.

8. La mise au point du Programme a débuté peu de temps après le début de la pandémie. Le caractère inédit et évolutif de la situation a contraint la FAO à y faire face avec fluidité et souplesse. Contrairement à la pratique traditionnelle pour l'élaboration de programmes, le temps imparti était limité, et la configuration opérationnelle constituait un défi supplémentaire.

9. Sous la conduite des hauts responsables et au moyen d'une procédure participative et dynamique dont le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays étaient parties prenantes, les priorités et les ressources nécessaires ont été recensées. Plusieurs groupes de travail constitués de représentants des départements techniques et des bureaux décentralisés ont été établis, avec pour mission le regroupement de propositions aux fins de l'élaboration du Programme, qui devait s'articuler autour de sept domaines prioritaires. Les objectifs du Programme sont les suivants:

- a. atténuer les répercussions immédiates de la pandémie;
- b. renforcer la résilience à long terme des systèmes alimentaires et des moyens de subsistance.

10. Ces objectifs doivent être atteints au moyen de projets mis en œuvre au titre des sept domaines prioritaires:

1. **Plan de réponse humanitaire global:** faire face aux effets de la covid-19 et préserver les moyens de subsistance en cas de crise alimentaire.
2. **Données pour la prise de décisions:** fournir des données et des analyses de qualité qui permettent d'élaborer des politiques efficaces d'appui aux systèmes alimentaires et à la réalisation de l'objectif Faim zéro.
3. **Inclusion économique et protection sociale aux fins de la réduction de la pauvreté:** intervenir en faveur des pauvres dans le contexte de la covid-19 pour garantir une reprise économique inclusive au lendemain de la pandémie.
4. **Normes relatives au commerce et à la sécurité sanitaire des aliments:** faciliter et intensifier le commerce de produits alimentaires et agricoles pendant et après la pandémie de covid-19.
5. **Renforcement de la résilience des petits exploitants pour les aider à se relever:** protéger les plus vulnérables, favoriser la reprise économique et renforcer les capacités en matière de gestion des risques.
6. **Prévention des pandémies zoonotiques:** développer l'approche «Une seule santé» et en élargir l'application pour prévenir les pandémies d'origine animale.
7. **Transformation des systèmes alimentaires:** «Construire pour transformer» durant l'intervention et le redressement.

11. La mise en œuvre du Programme est assurée par les responsables des projets, mais ceux-ci sont alignés sur un domaine prioritaire – ou plusieurs – et leur exécution doit contribuer à l’accomplissement des objectifs d’ensemble du Programme. Au moment de l’établissement du présent rapport, aucune théorie du changement<sup>1</sup> n’avait été explicitement formulée, pas plus qu’un cadre de résultats d’ensemble ou un plan de suivi pour le Programme, mais certains résultats escomptés avaient été définis pour chacun des domaines prioritaires. Afin de mieux comprendre les tenants et aboutissants du Programme, l’équipe d’évaluation a procédé à une refonte de la théorie du changement après avoir examiné certains documents et tenu des consultations avec des parties prenantes clés (voir annexe 2) dans l’optique d’élaborer l’évaluation en temps réel. Bien qu’initialement prévue pour un usage interne au sein de l’équipe, la théorie du changement permet également de contextualiser l’évaluation en temps réel car elle fournit un cadre global qui explique comment les objectifs du Programme pourront être atteints.

12. Le Programme a été conçu dans le but rendre plus efficaces la coordination de l’action menée par la FAO face à la crise, ainsi que la mobilisation des ressources nécessaires à son financement. Puisqu’il s’agissait d’un «programme-cadre», on s’est attaché à regrouper tous les projets et fonds d’affectation en lien avec ses diverses composantes, sous la conduite d’une structure de gouvernance simplifiée. L’appendice portant sur le cycle de projets intéressant la covid-19 donne des indications au sujet des diverses étapes de leur mise au point et de leur gestion, l’objectif étant de favoriser des processus réactifs et respectueux des délais fixés.

### B. Portefeuille

13. Le Programme a été lancé officiellement le 14 juillet 2020, avec un appel à financement d’un montant de 1,32 milliard d’USD. Début août 2021, le portefeuille du Programme comprenait 227 projets, pour un budget total de 209 749 655 USD (soit près de 16 pour cent du montant total demandé). Quelque 88 pour cent de ce budget (184 294 291 USD) concernait des projets financés par des contributions volontaires et 12 pour cent des projets de coopération technique (25 455 364 USD).

14. Le tableau 1 présente la répartition des projets et les budgets correspondants par région, le tableau 2 par domaine prioritaire. Les régions Afrique et Asie et Pacifique représentent plus de 60 pour cent du budget du Programme. Les domaines prioritaires Intervention humanitaire (DP1), Protection sociale (DP3) et Résilience (DP5) représentent 87 pour cent du budget du Programme.

Tableau 1. Répartition par région des projets à entreprendre dans le cadre du Programme

Région	Nombre de projets	Budget (en USD)	Pourcentage du budget total
Afrique	88	84 770 761	40,42 %
Asie et Pacifique	49	42 366 691	20,20 %
Proche-Orient et Afrique du Nord	29	32 820 298	15,65 %
Amérique latine et Caraïbes	41	25 652 398	12,23 %
Europe et Asie centrale	12	13 289 136	6,34 %
De portée mondiale	8	10 850 371	5,17 %
<b>Total</b>	<b>227</b>	<b>209 749 655</b>	<b>100 %</b>

<sup>1</sup> Une théorie du changement définit les vecteurs de changement qui doivent être activés pour que soit atteint un objectif déclaré. Les théories du changement exposées dans le présent document sont de nature conceptuelle et seules les conditions préalables à l’obtention de résultats sont présentées; il faut comprendre que les voies de changement vont du particulier au général et répondent à la logique «si..., alors...».

Tableau 2. Répartition par domaine prioritaire

Domaine prioritaire	Nombre de projets	Budget (en USD)	Pourcentage du budget total
<b>DP1</b>	63	93 372 725	44,53 %
<b>DP2</b>	27	3 449 198	1,64 %
<b>DP3</b>	34	26 718 970	12,74 %
<b>DP4</b>	11	3 015 080	1,44 %
<b>DP5</b>	77	61 372 830	29,27 %
<b>DP6</b>	11	4 363 320	2,08 %
<b>DP7</b>	36	9 703 606	4,63 %
<b>Informations non disponibles</b>	18	7 706 926	3,68 %

15. Les principaux donateurs contribuant au financement du Programme sont le Canada (21 pour cent), la Banque mondiale (20 pour cent), l'Union européenne (14 pour cent), le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA) (10 pour cent), les États-Unis d'Amérique (6 pour cent), le Japon (5 pour cent) et la Belgique (4 pour cent); on trouvera la liste complète des donateurs à l'appendice 2.

*C. Domaines d'action privilégiés: domaine prioritaire 1 et produits et services de données axés sur les connaissances*

16. Conformément au plan de travail défini pour l'évaluation en temps réel, une fois la théorie du changement remaniée par l'équipe d'évaluation, deux domaines thématiques ont été choisis, et ont fait l'objet d'une analyse plus approfondie.

17. ***DP1: Plan de réponse humanitaire global COVID-19.*** La contribution de la FAO au Plan de réponse humanitaire global COVID-19 de l'ONU, lancé par l'OCHA en avril 2020, constitue le domaine prioritaire 1. Ce Plan de réponse se concentre sur les répercussions de la covid-19 et sur la préservation des moyens de subsistance des plus vulnérables, en particulier dans les situations de crise alimentaire. Il repose sur quatre piliers:

- a. *Collecte et analyse de données.* Il s'agit principalement de collecter à distance des données en temps réel, puis de les analyser pour en tirer des éléments probants sur la base desquels concevoir la programmation.
- b. *Assurer la disponibilité d'aliments et stabiliser l'accès aux aliments pour les populations les plus exposées à l'insécurité alimentaire.* Il s'agit de veiller à assurer la continuité de la production agricole et du fonctionnement des systèmes agroalimentaires essentiels et d'atténuer les répercussions de la pandémie sur les personnes vulnérables.
- c. *Assurer la continuité de la chaîne d'approvisionnement alimentaire essentielle au bénéfice des populations les plus vulnérables, pour qui elle revêt une importance cruciale.* Il s'agit principalement de faire en sorte que la production et les marchés alimentaires locaux fonctionnent sur une base continue, tout comme les chaînes de valeur dont dépendent les petits exploitants agricoles et les employés du secteur alimentaire vulnérables, et de maintenir l'approvisionnement alimentaire essentiel à destination des zones urbaines vulnérables.
- d. *Veiller à ce que les acteurs de la chaîne d'approvisionnement alimentaire ne soient pas exposés au risque de transmission du virus est essentiel au maintien de l'approvisionnement alimentaire.* Les activités de sensibilisation menées par la FAO

ciblent les personnes avec lesquelles il est difficile d'entrer en contact ou qui ont un accès limité aux services de santé de base ou aux médias.

18. La théorie du changement associée au DP1 répertorie les différents facteurs qui détermineront la contribution de l'action menée par l'Organisation dans ce domaine à l'accomplissement des objectifs du Programme (à savoir atténuer les répercussions de la covid-19 et favoriser la résilience à long terme des systèmes agroalimentaires et des moyens de subsistance).

19. La FAO peut agir à différentes étapes sur tel ou tel vecteur recensé, mais le moyen le plus simple d'appréhender les chaînes de causalité est le suivant: il faut commencer par se doter de partenariats, de systèmes, de ressources et d'outils pour exécuter sur le terrain des programmes de grande envergure gérés à distance. Sur la base de ces diverses composantes, il est possible d'obtenir quatre résultats de vaste portée (un pour chacun des quatre piliers du domaine prioritaire considéré – voir plus haut):

- **Une réponse rapide, ciblée et apportée en temps voulu** par la communauté humanitaire et les gouvernements évite une détérioration de la situation en matière de sécurité alimentaire, les programmes axés sur le relèvement et l'intervention s'articulant sur des mesures de nature anticipative et corrective. Pour y parvenir, *il faut procéder de manière continue à une évaluation en temps réel, ou quasiment, et disposer de données de suivi relatives aux répercussions de la covid-19 sur la sécurité alimentaire.*
- **Les populations souffrant d'insécurité alimentaire aiguë ont un accès stable à des aliments qui sont disponibles** grâce, entre autres, à *la distribution d'intrants en temps voulu et à l'accès à des installations d'entreposage.*
- **La continuité de la chaîne d'approvisionnement alimentaire essentielle** est assurée au bénéfice des plus vulnérables, ce qui les aide à préserver leur capacité de produire, de vendre ou d'acheter des produits alimentaires. En conséquence, il est nécessaire d'appuyer *la chaîne d'approvisionnement alimentaire essentielle de telle sorte qu'elle continue à fonctionner.*
- **Les acteurs de la chaîne d'approvisionnement alimentaire sont moins exposés au risque de transmission du virus** car ils connaissent mieux les mesures d'atténuation qu'il convient de prendre en application des directives de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS).

20. Les interventions décrites plus haut sont étroitement corrélées avec le **renforcement de la résilience des petits exploitants pour les aider à se relever** (DP5), ce qui contribue à la consolidation de la résilience à long terme des systèmes agroalimentaires et des moyens de subsistance.

21. **Produits et services de données axés sur les connaissances**: Les PSC que la FAO met au point et propose à l'appui de sa réponse à la crise de la covid-19 existaient déjà, pour nombre d'entre eux, avant le lancement du programme-cadre, et d'autres ont été mis au point depuis. On en a conçu et exploité pour tous les domaines prioritaires.

22. L'évaluation a abouti à l'élaboration d'une version simplifiée de la théorie du changement associée aux PSC, qui a servi de guide pour l'évaluation en temps réel. La FAO peut agir à différentes étapes sur les diverses voies de changement, mais on peut appréhender simplement la chaîne de causalité en commençant par recenser les lacunes en matière de données et les besoins en matière d'information. Des équipes techniques de la FAO sont mobilisées pour répondre aux besoins de données factuelles et d'analyse, sur la base desquelles sont élaborés les PSC, qui sont ensuite diffusés et rendus accessibles au bénéfice des destinataires ciblés. Ceux-ci disposent alors des informations voulues pour mettre au point des interventions appropriées face à la covid-19, visant à atténuer l'incidence de la crise et à renforcer la résilience à long terme des systèmes agroalimentaires et des moyens de subsistance.

23. À partir de mars 2020, on s'est appuyé sur ces vecteurs de «changement» pour faire passer un certain nombre de «messages clés» visant à éviter que la crise sanitaire ne devienne une crise alimentaire et à promouvoir «la reconstruction en mieux». Dans un premier temps, les PSC reposaient sur des données historiques, mais leur contenu a évolué au fur et à mesure de la collecte d'éléments probants

sur le terrain. Lorsque a été formulé un programme-cadre pour l'action menée par la FAO en matière d'intervention face à la covid-19 et aux fins du relèvement, un domaine prioritaire spécifique a été défini, avec pour objectif l'intensification des activités de recueil de données pour la prise de décisions (DP2).

24. Bien que la théorie du changement définie pour le DP2 s'articule sur diverses voies de conduction du changement, on peut décrire brièvement le parcours à suivre de la manière suivante: une fois recensées les données dont ont besoin les parties prenantes, on prête une assistance technique aux partenaires de projet en analysant la situation en matière de sécurité alimentaire. À ce premier jeu de données s'ajoutent les indicateurs de l'échelle de mesure de l'insécurité alimentaire vécue (échelle FIES). Il est alors possible d'établir des rapports analytiques sur les répercussions de la covid-19 sur l'insécurité alimentaire. Le DP2 s'articule aussi sur la prestation d'une assistance technique et de formations aux enquêtes agricoles, ainsi que sur l'appui à l'adaptation des méthodes de collecte des données au contexte de la covid-19. De nouvelles sources de données seront aussi exploitées pour fournir en temps voulu des données pertinentes sur les répercussions de la covid-19 sur l'agriculture. Ensemble, l'assistance technique, les données et les analyses permettront aux partenaires de s'appuyer sur des éléments probants aux fins de la mise au point d'un large éventail de réponses de portée infranationale, nationale, régionale et mondiale, notamment des mesures de politique générale, des mesures budgétaires, des politiques commerciales et des initiatives en matière d'investissement public.

### III. Bonnes pratiques et enseignements tirés

25. La présente section porte sur les bonnes pratiques observées et sur les enseignements tirés – recensés dans le cadre de l'évaluation en temps réel – au fil de la mise en œuvre de la réponse humanitaire de la FAO face à la covid-19 et de l'exploitation des PSC liés à la covid-19. Elle inclut une brève description de l'approche utilisée pour l'évaluation, ainsi que des circonstances dans lesquelles les bonnes pratiques ont été observées et les enseignements tirés.

26. **Contexte:** Il est important de replacer les bonnes pratiques et les enseignements tirés dans leur contexte – ce qui constitue un point de référence – pour parvenir à une compréhension spécifique, précise (et nuancée) de leur pertinence. Par ailleurs, il faut veiller à éviter de généraliser les bonnes pratiques et les enseignements tirés en dehors du thème examiné. En interprétant les enseignements tirés et les bonnes pratiques recensés dans le présent rapport, il convient de mettre en relief les éléments suivants:

- la réponse de la FAO a été engagée pendant une crise sans précédent, évolutive et multidimensionnelle, qui a touché aussi bien les bénéficiaires que l'Organisation;
- il était primordial de réduire les risques auxquels toutes les parties prenantes étaient exposées, et notamment d'assurer la sécurité du personnel et des bénéficiaires en période de pandémie;
- les activités menées devaient l'être en dépit de perturbations sur le plan opérationnel (déplacements soumis à restrictions, confinements) pour assurer la continuité des flux de travail, sachant que nombre d'entre elles n'avaient jamais été exécutées à une telle échelle (télétravail, réunions en ligne, entre autres).

27. **Approche:** Deux évaluations distinctes ont été menées, l'une portant sur la composante Intervention humanitaire de l'évaluation en temps réel, l'autre sur la composante Produits et services de données axés sur les connaissances<sup>2</sup>. Dans les deux cas, on a utilisé diverses méthodes pour recenser les bonnes pratiques et les enseignements tirés, notamment des enquêtes, des entretiens semi-structurés, l'examen de documents et une analyse de portefeuille. En outre, pour chaque composante, d'autres méthodes ont été utilisées:

---

<sup>2</sup> Consultables aux annexes 3 et 4, respectivement.

- Intervention humanitaire: on s'est concentré sur quatre pays connaissant une crise alimentaire<sup>3</sup>, et un questionnaire d'évaluation a été utilisé pour recueillir des éléments d'information spécifiques à ce contexte.
- Produits et services de données axés sur les connaissances: il a été procédé à une étude cybermétrique<sup>4</sup> d'un certain nombre de PSC et on a examiné plusieurs sources secondaires, comme les données obtenues au moyen de mesures d'impact alternatives et d'analyses de données présentes sur le web.

28. Pour les deux évaluations, on s'est heurté à une série de contraintes résultant de la crise, s'agissant notamment du recueil de données à distance et de la charge de travail de la FAO et d'autres parties prenantes. De plus:

- Intervention humanitaire: les interventions se poursuivent, aussi ne dispose-t-on que de rares données et analyses au sujet des résultats effectifs. Du fait qu'il n'était pas possible de s'entretenir avec les bénéficiaires du projet, il n'a pas été possible de recueillir leurs commentaires, pourtant importants;
- PSC: il n'a été recueilli que peu de réponses à l'enquête menée auprès des utilisateurs et il n'a pas été possible d'interroger tous les informateurs clés.

29. Des mesures d'atténuation ont été adoptées compte tenu des limites imposées, qui sont décrites en détail dans les rapports consacrés à chaque composante individuellement.

30. Les bonnes pratiques et enseignements tirés ont été regroupés selon quatre catégories thématiques:

- a) Pertinence: on a veillé à ce que l'intervention de la FAO corresponde bien aux besoins des bénéficiaires et à déterminer dans quelle mesure les processus engagés et les capacités mobilisées en interne renforçaient ou compromettaient la pertinence de l'action menée;
- b) Cohérence: on a veillé à ce que l'intervention de la FAO soit complémentaire de l'action menée en interne et à l'extérieur, ainsi qu'à déterminer si les processus engagés et les capacités mobilisées en interne renforçaient ou compromettaient la pertinence de l'action menée;
- c) Inclusion: on a veillé à appliquer le principe consistant à «ne laisser personne de côté» (notamment en tenant systématiquement compte des questions de genre);
- d) Continuité des opérations: on s'est efforcé d'atténuer les répercussions de la crise.

31. Les bonnes pratiques et les enseignements tirés sont regroupés selon les catégories thématiques susmentionnées, présentés sur la base d'éléments probants correspondant au domaine thématique considéré (Intervention humanitaire ou PSC) et rattachés au bureau ou à la division qui sera le mieux à même de les prendre en compte et de les intégrer dans les processus d'exécution des tâches actuels de l'Organisation et, le cas échéant, lorsque la gestion d'une crise ou d'un cas de figure de même nature que la pandémie de covid-19 le rendra nécessaire.

---

<sup>3</sup> Afghanistan, Burkina Faso, République arabe syrienne et Soudan du Sud.

<sup>4</sup> La cybermétrique, ou webométrie, consiste principalement à effectuer des mesures portant sur certains éléments constitutifs du web: sites web, pages web, parties de pages web, mots apparaissant sur des pages web, hyperliens, moteurs de recherche sur le web.

A. Garantir la **pertinence** de l'intervention de la FAO: bonnes pratiques

Bonne pratique 1:

*Il s'est révélé essentiel, pour garantir la pertinence de l'intervention de la FAO, de définir des objectifs stratégiques à un stade précoce et d'instaurer des processus de règlement des problèmes qui se font jour dans un contexte de crise.*

Adoption/transposition possible par:

- *La Direction*

Bonnes pratiques émanant des évaluations:

- Les produits et services de données axés sur les connaissances mis au point par la FAO au sujet de la covid-19 ont été élaborés en réponse au but stratégique et aux orientations définis par les hauts responsables de l'Organisation, avec pour objectif d'empêcher que la crise sanitaire devienne une crise alimentaire, au moyen d'un processus dynamique et participatif. [PSC]
- La prise d'initiatives par le personnel, une collaboration interne accrue, au moyen de consultations fréquentes et de la participation de partenaires extérieurs essentiels, ont conduit à l'élaboration de produits pertinents en temps voulu, ce qui a permis à la FAO de répondre aux nouveaux besoins en matière d'information. [PSC]
- L'exploitation des enseignements tirés de crises antérieures, par exemple l'épidémie de virus Ébola, a fait apparaître qu'il était nécessaire de prendre des mesures anticipatives et de veiller à assurer la continuité de la chaîne d'approvisionnement alimentaire, de protéger les moyens de subsistance, d'empêcher et d'atténuer la violence fondée sur le genre, tout en continuant d'appliquer des mesures propres à prévenir toute nouvelle transmission du virus. [Intervention humanitaire]
- Compte tenu de la complexité et de l'ampleur de la pandémie de covid-19, il était crucial d'envisager dans une perspective systémique la chaîne agroalimentaire et les facteurs aggravants des enjeux sanitaires et des menaces contre la paix. Le fait de proposer à la fois une perspective macroéconomique (échanges commerciaux, envois de fonds) et microéconomique, et de les appréhender à l'aune des variables saisonnières dans les domaines de la santé et de l'agriculture – et en tenant compte de l'aggravation des tensions et des conflits – a permis d'anticiper l'incidence d'ensemble de la covid-19 de manière plus précise, en particulier ses répercussions sur les groupes les plus vulnérables. [Intervention humanitaire]
- La démarche de la FAO, consistant à la fois à maintenir et à sécuriser les opérations humanitaires essentielles en cours et à prendre des mesures anticipatives, compte tenu de la covid-19, pour protéger les moyens de subsistance et la chaîne d'approvisionnement alimentaire essentielle, tout en veillant à garantir la production pendant la campagne suivante, était justifiée dans le cadre d'une crise prolongée. La combinaison de mesures anticipatives axées sur la covid-19 et sur d'autres chocs, comme les sécheresses, et de l'utilisation du Système mondial d'information et d'alerte rapide sur l'alimentation et l'agriculture (SMIAR) permet d'intervenir de manière plus intégrée au bénéfice de ceux qui font face à de multiples pressions. [Intervention humanitaire]

<p><u>Bonne pratique 2:</u></p> <p><i>L'exploitation des sources de données existantes, ainsi que l'adaptation des systèmes d'information, ou encore l'exploitation des partenariats existants, a été efficace: des orientations et des éléments probants, pertinents en fonction du contexte, ont pu être communiqués, et ont aidé à mobiliser des ressources et à répondre aux besoins des utilisateurs.</i></p> <p><u>Adoption/transposition possible par:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le personnel technique</i></li> <li>• <i>Le personnel des bureaux décentralisés</i></li> <li>• <i>Le Bureau des urgences et de la résilience</i></li> </ul>	<p><u>Bonnes pratiques émanant des évaluations:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) L'adaptation des systèmes existants de suivi, d'alerte rapide et d'échange d'informations s'est révélée efficace pour communiquer des renseignements pertinents sur l'évolution de la crise à l'échelle mondiale. [PSC]</li> <li>b) La phase d'évaluation visant à remédier aux vulnérabilités et à concevoir les modes d'interventions est une procédure standard. Compte tenu des contraintes temporelles et des restrictions sur les déplacements, l'utilisation d'évaluations existantes portant sur des zones géographiques et des régions d'un pays, ou encore sur les vulnérabilités des populations locales, ainsi que la réalisation d'évaluations rapides et d'analyses des questions de genre, ont constitué un point de départ solide pour déterminer les contours des évaluations et des interventions initiales. [Intervention humanitaire]</li> <li>c) La réalisation d'évaluations conjointes avec des partenaires, tels que les équipes de pays pour l'action humanitaire, des entités des Nations Unies, des gouvernements et des organisations de la société civile, a permis la mise en commun et l'exploitation de multiples compétences, ressources et réseaux, d'où une couverture géographique plus étendue et des évaluations et interventions intersectorielles plus opportunes. Cela a également contribué à un meilleur ciblage des zones géographiques et des ménages, s'agissant en particulier des femmes, dans le cadre des programmes. [Intervention humanitaire]</li> <li>d) La réalisation d'une série d'évaluations, d'enquêtes initiales et de consultations a permis de constituer des données analytiques plus complètes sur la covid-19 et sur les systèmes agroalimentaires. [Intervention humanitaire]</li> <li>e) L'utilisation de l'analytique, les compétences de la FAO en matière d'alimentation et d'agriculture, sa présence opérationnelle dans diverses régions du pays et son expérience en matière de prestation ont rendu possible la collecte de quelque 25 pour cent du montant des ressources à mobiliser aux niveaux mondial et national, ce qui constitue un résultat très positif. [Intervention humanitaire]</li> </ol>
<p><u>Bonne pratique 3:</u></p> <p><i>L'utilisation des produits et services de données axés sur les connaissances, la collaboration avec des acteurs extérieurs et le recours à divers médias pour la diffusion, ont amélioré le ciblage et l'assimilation des PSC.</i></p>	<p><u>Bonnes pratiques émanant des évaluations:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) L'utilisation de produits et services de données axés sur les connaissances pour éclairer les analyses complémentaires, mettre au point ou réorienter des projets et fournir des directives plus précises, a contribué à un meilleur ciblage des secteurs, des régions et des communautés. [PSC]</li> <li>b) La collaboration avec des acteurs extérieurs aux fins de l'élaboration de produits et de services de données axés sur les connaissances intéressant la covid-19 a contribué à faire mieux comprendre les répercussions de la crise et a été considérée comme très efficace pour diffuser des messages clés et favoriser leur assimilation. [PSC]</li> </ol>

<p><u>Adoption/transposition possible par:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le personnel technique</i></li> <li>• <i>Le personnel des bureaux décentralisés</i></li> <li>• <i>Le Bureau de la communication</i></li> </ul>	<p>c) La diffusion des produits et services de données axés sur les connaissances intéressant la covid-19 a été facilitée par l'utilisation de divers médias, par la mise à disposition de contenus et de présentations prêts à utiliser, et par l'adaptation des contenus aux publics cibles. [PSC]</p>
<p><u>A. Garantir la <b>pertinence</b> de l'intervention de la FAO: enseignements tirés</u></p>	
<p><u>Enseignement tiré 1:</u></p> <p><i>En période de confinement et compte tenu des restrictions imposées aux déplacements, il s'est révélé difficile d'évaluer la situation des pays, en particulier lorsqu'on a cherché à recueillir des données relatives aux besoins des communautés marginalisées et des groupes vulnérables; il faut pour ce faire trouver un juste équilibre entre le respect des délais impartis et la rigueur des évaluations, et veiller à ce que des capacités institutionnelles et des ressources humaines appropriées soient en place pour surmonter les problèmes méthodologiques et tenir à jour les informations.</i></p> <p><u>Prise en considération/exploitation possible par:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La Direction</i></li> <li>• <i>Le personnel technique</i></li> </ul>	<p><u>Enseignements tirés émanant des évaluations:</u></p> <p>a) La collecte et l'analyse des données sont des facteurs déterminants de la capacité de l'Organisation d'intervenir face à des crises de cette nature. [PSC]</p> <p>b) Lorsque des restrictions de déplacement rendent difficile la réalisation d'évaluations en temps voulu, on peut trouver un équilibre entre respect des échéances et rigueur au moyen de mesures d'ordres temporel, spatial et institutionnel. Au fil du temps, en recueillant et en recoupant sur une base continue des données et des informations en temps réel – au niveau «macro» et dans diverses zones géographiques d'un pays, avec la participation de multiples intervenants, y compris les bénéficiaires –, on peut au bout du compte broser un tableau d'ensemble précis, permettant l'ajustement et la réorientation de l'analyse, ainsi que la prise de décisions et l'exécution d'interventions, car on a pris toute la mesure de la complexité des facteurs entrant en ligne de compte. [Intervention humanitaire]</p> <p>c) Il est nécessaire d'investir dans un dispositif d'échange de données systématique et numérisé pour exploiter des données et des informations préexistantes (par exemple sur des zones géographiques ou des groupes de population), qui servent de base pour déterminer quelle réponse il conviendrait d'apporter en cas de crise future, et compléter les nouvelles données et informations recueillies. C'est également une bonne base pour faire connaître et utiliser les enseignements tirés des interventions menées face à une crise sanitaire ayant des répercussions sur les systèmes agroalimentaires. [Intervention humanitaire]</p> <p>d) Pour renforcer la fiabilité et l'appropriation de l'analytique, il est important de prendre acte ouvertement des faiblesses de cette méthodologie et d'y remédier, et de rendre possibles l'ajout et la correction de données par de multiples sources. [Intervention humanitaire]</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le Bureau des urgences et de la résilience</i></li> <li>• <i>Le personnel des bureaux décentralisés</i></li> </ul>	
<p><u>Enseignement tiré 2:</u></p> <p><b><i>Les personnes vulnérables ne font souvent pas la différence entre les répercussions de la covid-19 et celles d'autres chocs, ce qui rend nécessaire de mener des interventions plus intégrées.</i></b></p> <p><u>Prise en considération/exploitation possible par:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le Bureau des urgences et de la résilience</i></li> <li>• <i>Le personnel des bureaux décentralisés</i></li> </ul>	<p><u>Enseignements tirés émanant des évaluations:</u></p> <p>a) Lorsqu'on leur demande de décrire les répercussions de la covid-19, un certain nombre de personnes vulnérables ont tendance à faire peu de distinction entre celles-ci et celles qui sont imputables à d'autres chocs, car elles font face à de nombreux problèmes qui les touchent simultanément. Selon les réponses recueillies, elles associent l'exacerbation de leurs vulnérabilités à la détérioration de leurs stratégies d'affrontement. À cet égard, il faudrait impérativement comprendre les multiples risques interconnectés pour mettre au point une approche globale de la covid-19 et des futurs facteurs de stress, et il faut prendre pour hypothèse d'éventuels chocs se renforçant les uns les autres et tenir compte de la vulnérabilité des populations face aux crises prolongées. Partant, il faut évaluer et anticiper ces divers facteurs de complexité au niveau interorganisations, en faisant appel à des équipes intersectorielles au niveau national, et les évaluer au cas par cas en fonction de la zone géographique concernée. [Intervention humanitaire]</p>
<p><u>Enseignement tiré 3:</u></p> <p><b><i>Pour que les produits axés sur les connaissances soient à la fois opportuns, d'actualité et pertinents, les conditions suivantes doivent être réunies: des processus réactifs, une présentation appropriée, un personnel compétent.</i></b></p> <p><u>Prise en considération/exploitation possible par:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La Direction</i></li> <li>• <i>Le personnel technique</i></li> </ul>	<p><u>Enseignements tirés émanant des évaluations:</u></p> <p>a) Le mécanisme coordonné mis en place au Siège pour examiner et approuver les produits axés sur les connaissances intéressant la covid-19 s'est révélé efficace pour établir des priorités parmi les messages clés et diffuser une information fiable, mais n'a pas toujours répondu à la nécessité de respecter les échéanciers et de faciliter le suivi des processus par les bureaux décentralisés. Avec le recul, l'intervention aurait bénéficié de la mise en œuvre de processus rationalisés afin d'éviter certaines des difficultés rencontrées. [PSC]</p> <p>b) Pour que les produits axés sur les connaissances soient opportuns et d'actualité, les processus présidant à leur établissement doivent être fluides, ils doivent être présentés sous une forme adaptée (en utilisant des médias appropriés) et le personnel qui en est chargé doit disposer de compétences appropriées pour élaborer et diffuser de tels produits dans un contexte de crise. [PSC]</p> <p>c) Les partenariats préexistants facilitent la mise au point dans les délais requis des produits axés sur les connaissances. Dans tous les cas, il est nécessaire de tenir compte des processus d'élaboration et des exigences en</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le Bureau de la communication</i></li> <li>• <i>Le personnel des bureaux décentralisés</i></li> </ul>	<p>matière d’approbation des partenaires, sinon la diffusion des produits en question risque de tarder, ce qui, en période de crise, est susceptible d’en réduire la pertinence. [PSC]</p>
<p><u>Enseignement tiré 4:</u></p> <p><i>L’absence de données relatives à l’utilisation faite des PSC et à leur influence a limité la portée des activités de suivi.</i></p> <p><u>Prise en considération/exploitation possible par:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le Bureau de la communication</i></li> <li>• <i>Le personnel technique</i></li> <li>• <i>Le personnel des bureaux décentralisés</i></li> </ul>	<p><u>Enseignements tirés émanant des évaluations:</u></p> <p>a) L’absence de données quant à l’utilisation faite et à la contribution des PSC a limité la capacité du personnel, au Siège de la FAO et dans les bureaux décentralisés, de donner des avis aux fins de l’élaboration de futures mesures de suivi, qui auraient permis de mieux cibler les activités de sensibilisation, d’accroître la diffusion des PSC et de prêter une assistance technique. [PSC]</p>
<p>B. <u>Garantir la <b>cohérence</b> de l’intervention de la FAO: bonnes pratiques</u></p>	
<p><u>Bonne pratique 4:</u></p> <p><i>L’adoption de mesures favorisant la coopération «horizontale» (modèle de collaboration multidisciplinaire, entre divisions et bureaux) et «verticale» (entre zones géographiques) a permis d’améliorer la coordination, la planification et l’alignement de l’action menée au sein de</i></p>	<p><u>Bonnes pratiques émanant des évaluations:</u></p> <p>a) Sur le plan pratique, la coordination du processus d’élaboration des produits et services de données axés sur les connaissances intéressant la covid-19 a contribué à garantir la cohérence des messages clés formulés par les bureaux et les divisions. En outre, la mise au point de modèles, de ressources de communication et de normes de publication communs a facilité l’harmonisation des documents d’orientation. [PSC]</p> <p>b) La gestion de l’intervention face à la crise a aidé les équipes techniques et le personnel du Siège et des bureaux décentralisés à œuvrer en application du principe d’unité d’action de la FAO, ce qui a permis d’intensifier la collaboration – «horizontale» comme «verticale» – pour la mise au point des PSC. [PSC]</p> <p>c) Bien que le Plan de réponse humanitaire global COVID-19 ait été conçu comme un programme unique de portée mondiale, l’intégration de celui-ci et des plans d’intervention rapide nationaux mis au point par les équipes de</p>

<p><b><i>L'Organisation. Les mesures en question ont également favorisé l'exploitation des synergies et des complémentarités avec des partenaires extérieurs.</i></b></p> <p><u>Prise en considération/application possible par:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La Direction</i></li> <li>• <i>Le personnel des bureaux décentralisés</i></li> <li>• <i>Le personnel technique</i></li> <li>• <i>Le Bureau des urgences et de la résilience</i></li> </ul>	<p>pays pour l'action humanitaire ou par le Groupe de la sécurité alimentaire et de l'agriculture a permis de planifier conjointement et d'aligner les interventions stratégiques afin d'exploiter les synergies et les complémentarités. S'agissant en particulier du choix des sites pour l'exécution des projets, la coordination de l'action menée a permis d'identifier les lacunes, d'éviter les doublons et d'optimiser l'organisation des phases successives des interventions. [Intervention humanitaire]</p>
<p>B. <u>Garantir la <b>cohérence</b> de l'intervention de la FAO: enseignements tirés</u></p>	
<p><u>Enseignement tiré 5:</u></p> <p><b><i>Une approche stratégique et globale, dans l'optique de l'interface action humanitaire-développement-paix, serait plus efficace et viable compte tenu des résultats souhaités. Un document explicatif plus exhaustif, définissant clairement les voies à suivre pour engager le changement et la nature des interventions, dans lequel seraient apparus des liens avec les résultats intéressant la résilience, aurait rendu possibles des interventions efficaces aux</i></b></p>	<p><u>Enseignements tirés émanant des évaluations:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) L'ampleur – qui va croissant – de la crise de la covid-19, qui aggrave d'autres crises existantes, souligne combien il est nécessaire d'adopter une démarche intégrée et coordonnée, à la croisée de l'action humanitaire, de la promotion du développement et de la préservation de la paix. Une collaboration et une coordination multipartites aux niveaux mondial, régional, national et local sont donc requises. Une approche stratégique et globale serait plus efficace et viable, non seulement aux fins de la planification et de la mise en œuvre en commun, mais aussi en termes de résultats obtenus. [Intervention humanitaire]</li> <li>b) Dans un monde où surviennent des crises de plus en plus imprévisibles et complexes telles que celle de la covid-19, le créneau de compétence de la FAO – spécialisée dans l'action humanitaire et dotée d'un savoir-faire technique d'exception dans le domaine agroalimentaire – peut être encore élargi si l'Organisation se donne pour stratégie de faire mieux apparaître les liens entre assistance humanitaire et renforcement de la résilience à long terme des systèmes agroalimentaires, résultats probants à l'appui. [Intervention humanitaire]</li> <li>c) S'il est important que des semences soient disponibles pour la campagne agricole à venir, par exemple, il l'est tout autant d'atténuer la dépendance des agriculteurs vis-à-vis de l'aide à l'obtention de ces semences; il faut pour ce faire investir à long terme dans le développement du secteur semencier et apporter un appui aux systèmes semenciers utilisés par les agriculteurs. L'assistance humanitaire prêtée sur une base continue doit aller de pair</li> </ol>

<p><b><i>effets durables, et aurait permis de mobiliser davantage de ressources.</i></b></p> <p><u>Prise en considération/exploitation possible par:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La Direction</i></li> <li>• <i>Le Bureau des urgences et de la résilience</i></li> <li>• <i>Le personnel des bureaux décentralisés</i></li> <li>• <i>La Division de la mobilisation de ressources et des partenariats avec le secteur privé</i></li> </ul>	<p>avec des activités visant à remédier systématiquement aux facteurs structurels sous-jacents qui sont une source d'insécurité pour l'accès aux semences, toujours dans l'optique de l'axe action humanitaire-développement-paix. [Intervention humanitaire]</p> <p>d) Bien que la composante humanitaire ait reçu la proportion la plus importante du budget, les donateurs qui ont financé l'action de la FAO avaient pour principal objectif de voir celle-ci utiliser ses compétences techniques en matière d'alimentation et d'agriculture pour renforcer les moyens à la disposition des plus vulnérables et engager la transition de l'action humanitaire vers l'action axée sur la résilience et le développement. L'absence de descriptif exhaustif apportant la démonstration des liens qui existent entre les données «au service de l'action» et celles qui ont pour objet de faire ressortir les résultats obtenus en matière de résilience, notamment une théorie du changement assortie d'options claires quant à la voie à suivre et aux interventions possibles, en particulier un cadre de résultats, a été une source de préoccupation pour les donateurs et a peut-être empêché que davantage de ressources soient mobilisées dans ce contexte spécifique. [Intervention humanitaire]</p>
<p><u>Enseignement tiré 6:</u></p> <p><b><i>La pandémie a posé un certain nombre de problèmes imprévus, qui ont eu des répercussions sur l'élaboration de produits axés sur les connaissances et ont limité leur diffusion.</i></b></p> <p><u>Prise en considération/exploitation possible par:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La Direction</i></li> <li>• <i>Le personnel technique</i></li> <li>• <i>Le Bureau de la communication</i></li> </ul>	<p><u>Enseignements tirés émanant des évaluations:</u></p> <p>a) La situation de crise a rendu difficile l'exploitation des synergies entre divers types de produits axés sur les connaissances, ce qui aurait permis d'en regrouper certains afin de cibler des catégories d'utilisateurs finaux plus spécifiques, et ce de manière systématique. [PSC]</p> <p>b) En fonction des sources de données utilisées, la composition des équipes, le degré de collaboration et le niveau d'efforts requis pour élaborer des produits axés sur les connaissances ont varié. [PSC]</p> <p>c) L'absence de familiarité du personnel technique chargé d'assurer la diffusion des PSC avec les plans ou les directives propres à assurer la planification et la mise en œuvre de leur diffusion de façon coordonnée a limité la portée des efforts de communication. [PSC]</p> <p>d) Il est très difficile de procéder à une analyse exhaustive et pluridimensionnelle aux fins du ciblage effectif de certains types d'utilisateurs ou de communautés dans un contexte de crise. [PSC]</p>

C. Garantir le caractère inclusif de l'intervention de la FAO: bonnes pratiques

Bonne pratique 5:

*En faisant participer les communautés locales à l'analyse et à la prise de décisions et en instaurant des mécanismes de suivi aux fins de l'application du principe de responsabilité vis-à-vis des bénéficiaires, on a renforcé les moyens d'action des communautés en question et les résultats obtenus ont été d'une qualité meilleure qu'escompté.*

Prise en considération/application possible par:

- *Le Bureau des urgences et de la résilience*
- *Le personnel du bureau décentralisé*

Bonnes pratiques émanant des évaluations:

- a) Les moyens d'action des communautés locales ont été renforcés grâce aux mesures suivantes: i) on a sollicité leur participation et on a débattu avec elles des résultats des évaluations de vulnérabilité; ii) on a organisé les interventions au préalable; iii) on a établi des critères pour la sélection de bénéficiaires; iv) on a procédé au suivi et à l'évaluation des processus et des résultats, ce qui a non seulement renforcé la rigueur des évaluations et l'efficacité des interventions, mais aussi encouragé l'adhésion des intéressés et l'obtention de résultats meilleurs qu'escompté. [Intervention humanitaire]
- b) La collaboration interorganisations et la constitution d'une boîte à outils sur la responsabilité vis-à-vis des populations touchées sont prometteuses pour ce qui est du suivi et de la redevabilité. Grâce à cette «boîte à outils», il est possible, entre autres, de surveiller les actes de violence fondée sur le genre avec le concours des bénéficiaires. [Intervention humanitaire]

Bonne pratique 6:

*L'application d'un ensemble de mesures tenant compte des risques liés au contexte et du risque que présente l'intervention humanitaire elle-même a eu pour*

Bonnes pratiques émanant des évaluations:

- a) Lorsqu'il a fallu repenser les activités axées sur la covid-19, il a été plus facile de faire preuve d'innovation en tenant compte des risques liés au contexte et du risque associé à l'intervention humanitaire elle-même. On a envisagé un certain nombre d'éventualités – i) mouvements de population résultant de déplacements forcés, de retours spontanés ou de migrations saisonnières ou culturelles; ii) perturbations de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire en raison des restrictions dues à la covid-19; iii) vulnérabilité de certains maillons de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire, lorsque les acteurs sont exposés à un risque de transmission du virus – et de dispositions à prendre – iv) communication de directives pour la prévention du risque de transmission lors des

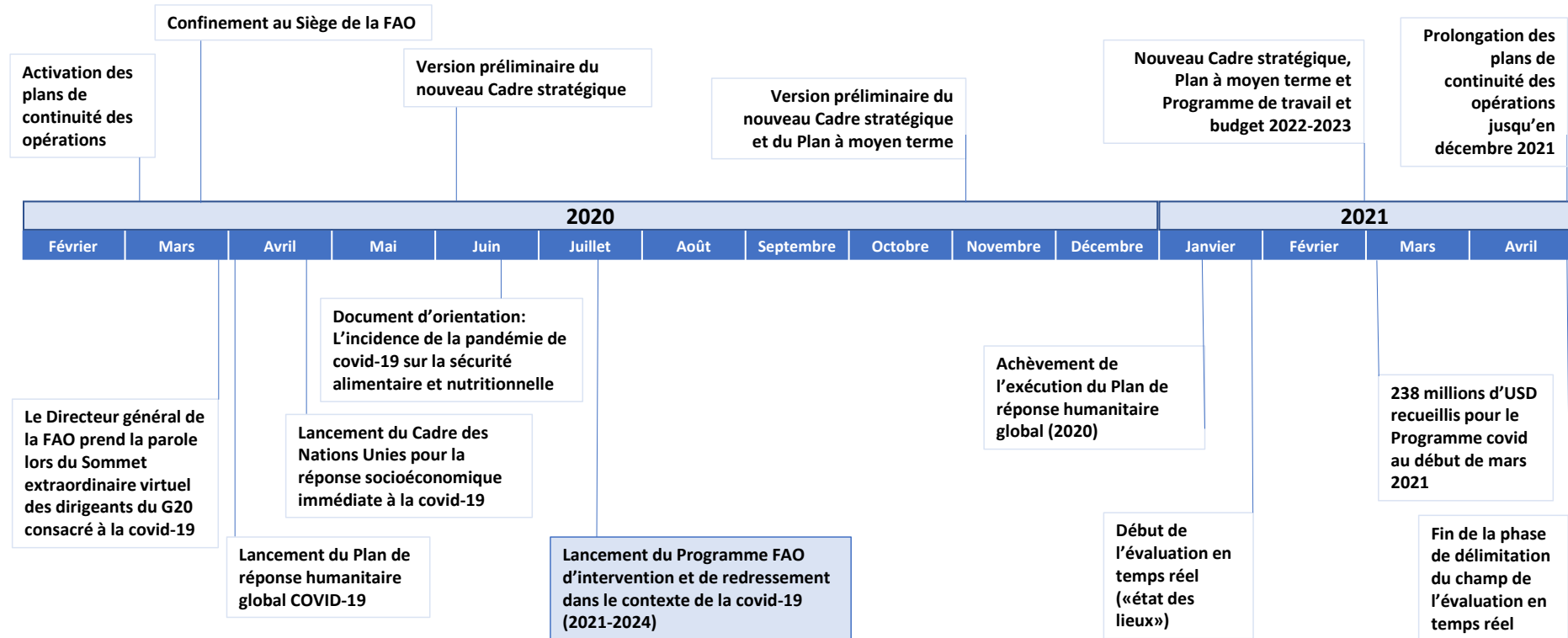
<p><i>effet d'améliorer le ciblage et l'efficacité des activités menées.</i></p> <p><u>Prise en considération/application possible par:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le Bureau des urgences et de la résilience</i></li> <li>• <i>Le personnel des bureaux décentralisés</i></li> </ul>	<p>activités d'aide humanitaire axées sur les moyens de subsistance –, en particulier: v) l'évaluation et la gestion des risques ponctuels auxquels les bénéficiaires sont susceptibles d'être exposés (par exemple le risque de violence fondée sur le genre lors des distributions d'espèces). [Intervention humanitaire]</p> <p>b) La communication et la sensibilisation au sujet de la covid-19 et des précautions à prendre pour éviter les risques de transmission ont été rendues plus efficaces par les dispositions suivantes: i) adaptation en langues locales; ii) cohérence des messages diffusés grâce à une coordination avec le secteur de la santé et le gouvernement; iii) utilisation de plusieurs types de moyens de diffusion, comme la radio, la télévision, les affiches ou des véhicules équipés de haut-parleurs dans des lieux publics comme les marchés locaux; iv) mobilisation des communautés et des bénéficiaires locaux sur la base du volontariat et dans les écoles d'agriculture de terrain; v) ciblage spécifique des femmes, des peuples autochtones et des éleveurs pastoraux, qui ont généralement un accès limité à l'information; vi) mise en place de lignes directes pour que les personnes vulnérables puissent appeler à l'aide, fournir des commentaires en retour ou déposer des réclamations. [Intervention humanitaire]</p>
<p>C. <u>Garantir le caractère inclusif de l'intervention de la FAO: enseignements tirés</u></p>	
<p><u>Enseignement tiré 7:</u></p> <p><i>Pour que les questions de genre soient systématiquement prises en compte, tout comme l'approche consistant à ne laisser personne de côté, dans les PSC, des directives et un appui complémentaires doivent être fournis pour que les contenus soient harmonisés et diffusés à grande échelle.</i></p> <p><u>Prise en considération/exploitation possible par:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le Bureau de la communication</i></li> </ul>	<p><u>Enseignements tirés émanant des évaluations:</u></p> <p>a) Bien que l'on ait mis au point quelques notes d'orientation sur le genre et sur le concept «ne laisser personne de côté», les publications ne tiennent pas toutes compte de ces questions. L'absence de directives pour la prise en compte systématique des questions de genre et l'application du principe consistant à ne laisser personne de côté au stade de l'élaboration des PSC a été en partie compensée par le fait que les auteurs avaient connaissance de ces impératifs et les ont respectés, mais elle a néanmoins limité le degré d'application méthodique, globale et systématique d'un ensemble de critères harmonisés aux messages clés de la FAO. [PSC]</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>L'unité chargée des questions de genre</i></li> </ul>	
<p><u>Enseignement tiré 8:</u></p> <p><b><i>Pour renforcer les moyens d'action des individus, il faut intégrer des mesures appropriées qui répondent aux besoins à long terme et des prolongements tels que les processus participatifs et l'inclusion au stade de la prise de décisions.</i></b></p> <p><u>Prise en considération/exploitation possible par:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le Bureau des urgences et de la résilience</i></li> <li>• <i>Le personnel des bureaux décentralisés</i></li> </ul>	<p><u>Enseignements tirés émanant des évaluations:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Les interventions immédiates fondées sur le marché, comme la distribution d'espèces ou de bons, aident les populations locales à prendre leurs propres décisions et à agir en conséquence. Toutefois, les activités visant à renforcer les moyens d'action des individus doivent être intégrées dans des approches globales et de long terme qui favorisent l'inclusion financière, l'autonomie des individus et l'adoption par ceux-ci des facilités qui leur sont proposées, la mobilisation et la gouvernance sociales, ainsi que la transformation des rapports entre femmes et hommes. [Intervention humanitaire]</li> <li>Les mécanismes comme celui qui consiste à appliquer le principe de responsabilité envers les populations touchées pourraient conduire à l'instauration des lieux et des dispositifs sécurisés nécessaires pour aborder les enjeux délicats, les traiter et assurer un suivi après coup. De tels mécanismes doivent reposer sur des structures décentralisées, avec la participation des populations locales, la discrétion et le respect du principe de responsabilité étant de règle. [Intervention humanitaire]</li> </ol>
<p><u>Enseignement tiré 9:</u></p> <p><b><i>Il est essentiel de posséder une compréhension systématique et nuancée de la situation et des besoins des groupes vulnérables, afin qu'il soit possible d'ajuster les interventions en conséquence et d'en accroître l'efficacité.</i></b></p>	<p><u>Enseignements tirés émanant des évaluations:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Afin d'entrer en contact avec les plus vulnérables et de répondre à leurs besoins, il faut avoir une compréhension approfondie de leurs sources de vulnérabilité et ajuster les modalités des interventions en conséquence, de manière à ne pas prendre le risque de propager l'infection et d'aggraver encore les vulnérabilités en question. Les informations communiquées et les activités de sensibilisation menées dans cette optique doivent l'être en langue locale ou en dialecte local, et reposer sur l'utilisation de multiples moyens de communication. [Intervention humanitaire]</li> <li>Lorsque c'est possible, il faut s'en remettre à ceux qui interviennent en première ligne, aux niveaux national et local. Le ciblage local permet de tirer parti d'une bonne connaissance de la situation des bénéficiaires, d'agir à</li> </ol>

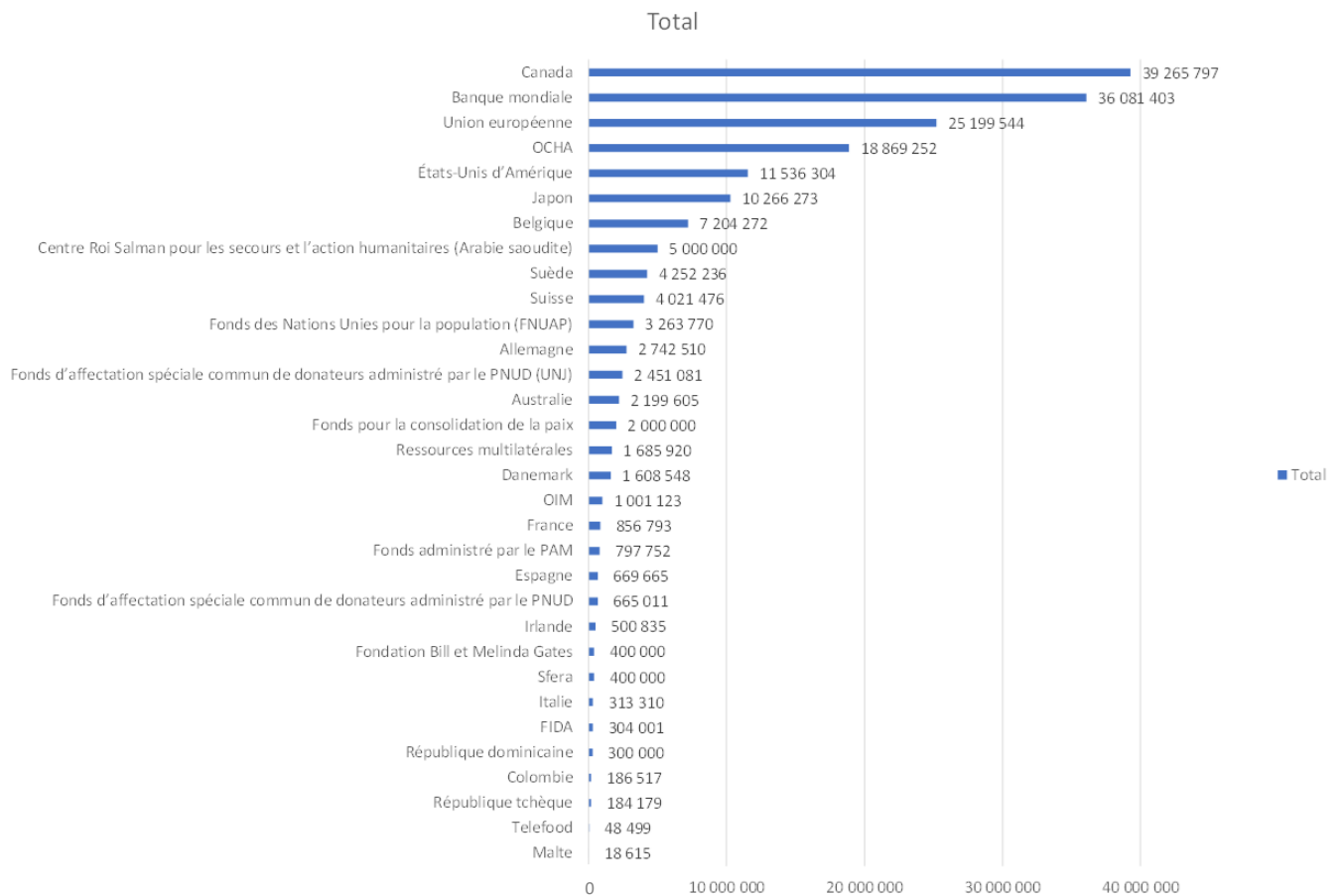
<p><u>Prise en considération/exploitation possible par:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le Bureau des urgences et de la résilience</i></li> <li>• <i>Le personnel des bureaux décentralisés</i></li> </ul>	<p>leur profit, y compris dans des zones difficiles à atteindre en raison d'un conflit, et c'est une démarche d'un bon rapport coût-efficacité. [Intervention humanitaire]</p>
<p>D. <u>Garantir la <b>continuité des opérations</b>: bonnes pratiques</u></p>	
<p><u>Bonne pratique 7:</u></p> <p><b><i>L'exécution de son plan de continuité des opérations et les pratiques qui y sont associées ont atténué les répercussions de la pandémie sur le personnel et sur les activités de la FAO.</i></b></p> <p><u>Prise en considération/application possible par:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La Direction</i></li> </ul>	<p><u>Bonnes pratiques émanant des évaluations:</u></p> <p>a) Un plan de continuité des opérations qui englobe, outre la poursuite des activités essentielles, la protection de la santé et de la sécurité du personnel, a été mis au point avec l'appui des TIC, et des directives opérationnelles destinées au personnel et aux partenaires de la FAO ont été appliquées tant au Siège que dans les bureaux de pays. Il était crucial, pour les bureaux régionaux, sous-régionaux et de pays, que la mise en œuvre de ce plan bénéficie d'un appui et d'un suivi. [Intervention humanitaire]</p> <p>b) Un facteur décisif pour la continuité des opérations [menées dans le cadre de l'intervention humanitaire] a été l'appui technique reçu au moyen de mécanismes mis en place au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays, et coordonnés par le Bureau des urgences et de la résilience, l'objectif étant d'assurer la fluidité de l'exécution des activités et le règlement des problèmes techniques. [Intervention humanitaire]</p> <p>c) Le personnel de la FAO s'est adapté rapidement à la collaboration et aux processus de travail en ligne, notamment au moyen de l'expérimentation et de l'adoption de nouvelles technologies et de l'accélération de la numérisation au sein de l'Organisation. [PSC]</p> <p>d) La réactivité décisive des hauts responsables, qui ont promptement établi les contacts voulus dans les départements compétents, d'une région à l'autre et d'un pays à l'autre, et donné les instructions nécessaires, a permis la constitution d'une équipe de direction centrale, la formulation du programme-cadre de la FAO pour la covid-19, la mobilisation de ressources et la résorption de la compartimentation au sein de la FAO. [Intervention humanitaire]</p>

	<p>e) L'engagement de la Direction et les dispositions qu'elle prend sont importants lorsqu'il s'agit de faire disparaître les cloisonnements et de mobiliser des compétences à l'échelle de la FAO, pour que celle-ci soit en mesure de répondre à une crise qui a également des répercussions sur ses propres opérations et sur son personnel. [Intervention humanitaire]</p>
<p>D. <u>Assurer la <b>continuité des opérations</b>: enseignements tirés</u></p>	
<p><u>Enseignement tiré 10:</u></p> <p><i>Dans le domaine de l'action humanitaire, la réactivité opérationnelle et l'efficacité administrative dépendent, entre autres, d'un personnel humanitaire doté des compétences voulues, fonctionnel et prêt à l'action, ce qui facilite la prise de décisions dans les bureaux décentralisés.</i></p> <p><u>Prise en considération/exploitation possible par:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La Direction</i></li> <li>• <i>Le Bureau des urgences et de la résilience</i></li> <li>• <i>Les bureaux décentralisés</i></li> </ul>	<p><u>Enseignements tirés émanant des évaluations:</u></p> <p>a) Dans un monde en proie avec une crise aussi imprévisible et complexe que celle de la covid-19, le fait de disposer d'un personnel humanitaire compétent, fonctionnel et prêt à l'action, d'une stratégie et d'une structure opérationnelle comportant de multiples niveaux, ainsi que d'une présence dans diverses régions d'un pays, est la clé d'une intervention anticipative efficace et opportune. [Intervention humanitaire]</p> <p>b) Étant donné que la mobilisation de moyens supplémentaires peut être compromise par les restrictions imposées aux déplacements, les opérations décentralisées de la FAO doivent être encore optimisées car elles constituent la première ligne de défense face à la crise. Il est possible de renforcer l'efficacité des processus administratifs et de la programmation en permettant aux bureaux régionaux, sous-régionaux ou de pays de prendre davantage de décisions. [Intervention humanitaire]</p>

Appendice 1. Échéancier de l'intervention de la FAO face à la covid-19 et des activités connexes



## Appendice 2. Liste des donateurs ayant contribué au financement du Programme



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

**Annexe 1.** Cahier des charges défini pour l'évaluation en temps réel

<https://www.fao.org/3/cb7260en/cb7260en.pdf>

**Annexe 2.** Théorie du changement élaborée pour le Programme (remaniée)

<https://www.fao.org/3/cb7261en/cb7261en.pdf>

**Annexe 3.** Rapport sur la composante Intervention humanitaire

<https://www.fao.org/3/cb7262en/cb7262en.pdf>

**Annexe 4.** Rapport sur la composante Produits et services de données axés sur les connaissances

<https://www.fao.org/3/cb7263en/cb7263en.pdf>