

# Évaluation du rôle et du travail du Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord (SNE)

2017-2020

**Série évaluation de programme par pays  
12/2020**

**Évaluation du rôle et du travail  
du Bureau sous-régional pour  
l'Afrique du Nord (SNE)  
2017-2020**

Référence pour les citations:

FAO. 2020. *Évaluation du rôle et du travail du Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord (SNE)*. Série évaluation de programme par pays, 12/2020. Rome.

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent aucune prise de position de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, ne signifie aucunement l'approbation ou la recommandation de la part de la FAO desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO.

© FAO, 2020

ISBN: 978-92-5-133702-8



Certains droits réservés. Cet ouvrage est disponible sous la licence Creative Commons Attribution-Non-Commercial-ShareAlike 3.0 IGO licence (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode/legalcode>).

Aux termes de cette licence, cet ouvrage peut être copié, redistribué et adapté pour des utilisations non commerciales, sous réserve que les références soient clairement mentionnées. Pour toutes les utilisations faites de cet ouvrage, il ne sera en aucun cas sous-entendu que la FAO approuve une organisation, produits ou services quels qu'ils soient. L'utilisation du logo de la FAO n'est pas autorisée. Si l'ouvrage est adapté, il doit être enregistré sous une licence Creative Commons Licence identique ou équivalente. En cas de traduction de cet ouvrage, l'énoncé suivant devra accompagner la citation choisie « Cette traduction n'a pas été réalisée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). La FAO n'est pas responsable du contenu et de la justesse de cette traduction. L'édition [français] originale est celle qui fait foi. »

Les litiges survenant dans le cadre de cette licence qui ne peuvent pas trouver de solution amiable seront résolus au moyen d'une médiation ou d'un arbitrage conformément aux indications de l'article 8 de la licence sauf si une autre solution est proposée. Les règles applicables pour la médiation seront les règles de médiation de l'Organisation mondiale pour la propriété intellectuelle <http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules> et tout arbitrage sera conduit conformément aux règles d'arbitrage de la Commission des Nations Unies sur le droit commercial international (UNCITRAL).

**Matériels de tiers.** Les utilisateurs qui souhaitent réutiliser le matériel présent dans cet ouvrage et attribué à un tiers, comme les tableaux, figures ou images, sont responsables de déterminer si une autorisation est nécessaire pour leur réutilisation et, le cas échéant, d'obtenir l'autorisation auprès du détenteur des droits. Le risque de plainte résultant de la violation d'un élément de propriété d'un tiers présent dans l'ouvrage concerne uniquement l'utilisateur.

**Ventes, droits et autorisations.** Les produits d'information de la FAO sont disponibles sur le site internet de la FAO ([www.fao.org/publications](http://www.fao.org/publications)) et peuvent être achetés en contactant [publications-sales@fao.org](mailto:publications-sales@fao.org). Les demandes relatives à l'utilisation commerciale doivent être adressées au moyen du formulaire: [www.fao.org/contact-us/licence-request](http://www.fao.org/contact-us/licence-request). Les questions concernant les droits et les autorisations doivent être adressées à: [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).

Crédits photographiques en couverture (de haut en bas): ©FAO/Giulio Napolitano, ©FAO/Rosetta Messori, ©FAO/Abdelhak Senna, ©FAO/Alessandra Benedetti, ©FAO/Mauritania Office

# Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| Abstrait.....  | v         |
| Remerciements.....   | vi        |
| Sigles, abréviations et acronymes .....  | vii       |
| Résumé exécutif.....   | viii      |
| <b>1. Introduction.....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1 Finalité de l'évaluation.....  | 1         |
| 1.2 Destinataires visés .....  | 1         |
| 1.3 Portée et objectif de l'évaluation.....  | 1         |
| 1.4 Méthodologie.....  | 2         |
| 1.5 Limites.....   | 3         |
| 1.6 Structure du rapport.....  | 3         |
| <b>2. Contexte de travail du Bureau sous-régional .....</b>                                | <b>5</b>  |
| 2.1 Enjeux du développement au Moyen-Orient et en Afrique du Nord .....                    | 5         |
| 2.1.1 Priorités de la FAO dans la région .....   | 5         |
| 2.1.2 Le contexte maghrébin et ses implications pour l'action de la FAO .....              | 6         |
| 2.2 Contexte organisationnel .....   | 6         |
| 2.2.1 Les changements institutionnels récents .....  | 6         |
| 2.2.2 Le Bureau de la FAO pour l'Afrique du Nord: structure et activités.....              | 7         |
| 2.2.3 Besoins exprimés par les Représentations de la FAO.....                              | 8         |
| 2.3 L'Union du Maghreb arabe (UMA) .....   | 8         |
| 2.4 Le portefeuille de projets du Bureau sous-régional .....                               | 9         |
| <b>3. La pertinence du positionnement du SNE.....</b>                                      | <b>11</b> |
| 3.1 Diversité des perspectives sur le positionnement .....                                 | 11        |
| 3.2 Le mandat du BSR et les difficultés d'application du principe<br>de subsidiarité ..... | 11        |
| 3.3 Pertinence du positionnement actuel du SNE.....  | 13        |
| <b>4. Efficience des structures programmatiques et organisationnelles.....</b>             | <b>17</b> |
| <b>5. Conclusions et recommandations .....</b>   | <b>23</b> |
| 5.1 Conclusions .....  | 23        |
| 5.2 Recommandations.....   | 27        |
| <b>Bibliographie.....</b>  | <b>35</b> |
| <b>Appendice 1. Le portefeuille de projets du SNE (2017-2020) .....</b>                    | <b>36</b> |
| <b>Appendice 2. Comparaison des enquêtes «SWOT» de 2017 et 2019 .....</b>                  | <b>39</b> |
| <b>Appendice 3. Liste des personnes interrogées.....</b>                                   | <b>43</b> |
| <b>Annexes .....</b>   | <b>44</b> |





## Figures et tableaux

|   |    |
|---|----|
| <b>Figure 1</b> • Proposition de nouvelle structure pour le SNE .....                         | 28 |
| <b>Figure 2</b> • Feuille de route du SNE .....   | 34 |
| <b>Figure 3</b> • Projets sous-régionaux et année de clôture .....                            | 36 |
| <b>Figure 4</b> • Répartition des projets nationaux par pays.....                             | 38 |
| <b>Tableau 1</b> • Projets sous-régionaux.....  | 36 |
| <b>Tableau 2</b> • Budgets des domaines d'activité pour l'ensemble des projets nationaux..... | 37 |

## Abstrait

L'évaluation du rôle et du travail du Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord (SNE) fait suite à une requête spécifique de son nouveau Coordinateur dans un contexte d'évolutions constantes au niveau sous-régional et institutionnel. Elle a pour objectif de favoriser une réflexion collective sur la pertinence du positionnement du SNE et sur l'efficacité de sa structure organisationnelle et programmatique. L'analyse s'appuie sur une enquête auprès du personnel, un atelier interne participatif, une série d'entretiens individuels avec le personnel du SNE et d'autres structures pertinentes, et les nombreuses sources secondaires et documentaires disponibles.

L'examen du mandat conféré au SNE, en relation avec ceux du Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (RNE) et des Bureaux de pays de la sous-région de l'Union du Maghreb arabe (UMA) (Algérie, Maroc, Mauritanie, Libye, Tunisie), révèle la difficile application du principe de subsidiarité. La principale difficulté du Bureau tient à l'ambivalence de son modèle de gestion entre plateforme technique en soutien aux pays et structure régionale privée de stratégie claire, dans un contexte où l'aspiration à l'unité politico-économique de l'UMA a été déçue.

Par ailleurs, les synergies entre le programme du SNE et les programmes de pays ne sont pas suffisamment développées et l'équipe multidisciplinaire peine à faire suivre ses recommandations. Si la valeur ajoutée de l'appui technique aux Bureaux de pays est reconnue, les compétences disponibles apparaissent parfois insuffisantes pour répondre aux attentes et l'assistance fournie aux différents pays n'est pas toujours équitable. En outre, il existe au sein de la structure une forte demande de clarification des rôles et des responsabilités, d'amélioration de la planification et de la distribution des tâches ainsi qu'un besoin de renforcement de certaines unités opérationnelles, tout en allégeant et décentralisant les procédures. Enfin, l'action du Bureau manque de visibilité en raison d'un outil de communication peu valorisé.

L'évaluation propose plusieurs pistes d'amélioration, qui s'adressent en premier lieu au SNE mais aussi à l'ensemble de l'Organisation, dans une perspective de partage des enseignements tirés. Le SNE gagnerait tout d'abord à adopter une approche centrée sur un programme sous-régional défini et partagé avec les Bureaux de pays dans un souci d'implication et de convergence, soutenu et encadré par une équipe multidisciplinaire dont la gouvernance serait améliorée et une communication plus efficace. Il semblerait par ailleurs opportun de privilégier son positionnement en tant que plateforme technique organisée autour de ses différentes fonctions et soutenue par un Centre de services renforcé. Le leadership, conforté par la création d'un poste de Coordinateur adjoint, devrait prêter une attention particulière à la redéfinition des fonctions et des flux de travail et accompagner les changements en encourageant le dialogue, la participation et l'appropriation de tous. Enfin, il serait souhaitable que le SNE développe encore davantage son expertise à travers l'atteinte de la masse critique, la diversification des compétences et la capacité à mobiliser les réseaux, afin de promouvoir le partage des connaissances et l'innovation.





## Remerciements

Le Bureau de l'évaluation de la FAO (OED) souhaite remercier toutes les personnes qui ont contribué à cette évaluation, menée par M. Khalid El Harizi, évaluateur indépendant, et supervisée par Mme Aurélie Larmoyer, chargée d'évaluation, avec le soutien de Mme Sarah Faber, assistante de recherche, du Bureau de l'évaluation.

L'évaluation a été réalisée avec l'assistance précieuse des membres du personnel de la FAO, notamment auprès du Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord (SNE) et des Représentations de la FAO dans la sous-région. Leurs idées, connaissances, conseils et commentaires ont été considérablement appréciés et ont rendu cette évaluation possible. L'évaluation a aussi bénéficié des contributions complémentaires d'autres parties prenantes de la FAO, basées auprès du Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (RNE) ou du Siège. L'équipe d'évaluation tient à remercier chacun de ces contributeurs pour leur transparence et leurs efforts d'engagement constructif dans cette réflexion collective.

## Sigles, abréviations et acronymes

|     |   |
|-----|---|
| BSR | Bureau sous-régional  |
| CPP | Cadre de programmation par pays   |
| CSR | Coordinateur sous-régional  |
| EMD | Équipe multidisciplinaire   |
| FAO | Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture             |
| LTO | Fonctionnaire technique principal (de l'anglais <i>Lead Technical Officer</i> ) |
| RNE | Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord                      |
| SNE | Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord                                     |
| UMA | Union du Maghreb arabe  |
| USD | Dollars des États-Unis  |







## Résumé exécutif

- 1 À la requête du Coordonnateur du Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord (SNE), le Bureau de l'évaluation de la FAO (OED) a examiné le positionnement et le fonctionnement du SNE, afin de fournir une base de réflexion pour l'orientation de son travail futur. Cette requête s'inscrit dans un contexte d'importants changements institutionnels récents et à venir, liés notamment à l'élection en 2019 d'un nouveau Directeur général de la FAO. L'évaluation s'inscrit en outre dans le contexte spécifique récent du Bureau sous-régional (BSR), affecté par des changements successifs de coordinateurs lors des dernières années. L'évaluation a examiné en particulier: i) la pertinence du positionnement du SNE; ii) l'efficacité de ses structures programmatiques et organisationnelles, notamment au regard de son double rôle d'appui aux pays et de gestion du portefeuille sous-régional, ainsi que sa capacité à apporter un soutien équitable aux Représentations respectives.

### Constatations principales

#### Un contexte radicalement transformé depuis la création du Bureau sous-régional

- 2 Depuis la création du Bureau du SNE en 1996, le contexte sous-régional a radicalement changé. Les prémisses de coopération et d'intégration économique qui avaient présidé à l'établissement du Bureau du SNE ne se sont pas vérifiées. Les conflits entre pays et à l'intérieur des pays de la sous-région se sont accrus. La Libye est passée d'un statut de donateur à un statut d'assisté. L'Algérie fait elle face à une contestation profonde de son système politique. La Tunisie a, pour sa part, mis en marche une révolution démocratique. Enfin, la Mauritanie est passée d'une société majoritairement rurale à une société très majoritairement urbanisée alors que le Maroc investit en Afrique. L'apparente opportunité politique s'est donc révélée décevante et les bouleversements de la dernière décennie liés au printemps arabe ont encore accru l'instabilité de la région.
- 3 Les Nations Unies s'efforcent d'assurer une meilleure coordination inter-agences et la FAO elle-même a beaucoup transformé ses modes d'action avec l'introduction d'un cadre stratégique 2010-2019 révisé en 2013 (FAO, 2013) et des efforts en vue de la décentralisation. Ces évolutions ont remodelé le travail régional, sans pourtant que soient redéfinies les missions des BSR. Il en résulte un manque de clarté quant au rôle respectif des Bureaux régional et sous-régional. Cela représente la plus forte contrainte interne affectant l'efficacité et la cohérence du rôle de la FAO dans la sous-région comme cela a été souligné par plusieurs évaluations et revues internes. Ces évolutions invitent avec une certaine insistance à renouveler le mandat du BSR.

#### L'appui technique multiforme aux Bureaux de pays: principale valeur ajoutée du SNE

- 4 L'interprétation que fait aujourd'hui le SNE de son rôle est pertinente, en ce qu'elle reste centrée sur sa principale valeur ajoutée: l'appui technique aux pays. Cependant, cette mission appelle une évolution des modalités d'appui vers une fonction de facilitation technique et de gestion en réseau des savoirs. L'évolution des besoins en appui technique met en évidence l'importance non seulement de l'expertise technique mais aussi des compétences dites «soft», comme l'aptitude à la conceptualisation (conception, traitement de l'information), à travailler en équipe ou à représenter la FAO auprès des homologues nationaux ou des donateurs.
- 5 Peu de synergies existent par ailleurs entre le programme du SNE et ceux des pays de la sous-région. Ce manque d'intégration conduit à une pertinence limitée du programme du SNE par rapport aux besoins des Bureaux de pays. Inversement, les Cadres de programmation par pays (CPP) ne contribuent que faiblement à la prise en compte des problématiques transfrontières ou simplement communes aux pays de la sous-région. L'équipe multidisciplinaire (EMD) est le dispositif à travers lequel le SNE pourrait faire converger les perspectives pays et sous-régionales, pour une meilleure prise en compte des

problématiques communes aux pays de la sous-région, telles que la gestion des ressources naturelles partagées ou la lutte contre la propagation des épidémies. Il reste donc des efforts à faire pour renforcer l'engagement des pays dans la formulation et la mise en œuvre du programme sous-régional et réciproquement.

### L'ambivalence du modèle de gestion du BSR limite son efficacité

- 6 Le modèle actuel d'organisation et de gouvernance du SNE se caractérise par une structure hybride, à mi-chemin entre une structure régionale aux objectifs stratégiques propres et une plateforme de services techniques gouvernée par la demande des pays. L'expérience montre que cette ambivalence est plutôt une faiblesse qu'une force et met à mal son efficacité.
- 7 Le personnel en poste exprime un fort besoin de clarification des rôles et responsabilités de chacun au sein du SNE et un besoin concomitant de renforcer certaines unités d'appui opérationnel, notamment les unités de soutien administratif (ressources humaines et achats) et de suivi-évaluation. L'allègement et la décentralisation des procédures sont par ailleurs fortement réclamés dans l'optique d'une amélioration de l'efficacité de ces services.
- 8 Pour assurer ses multiples fonctions, le SNE devrait en principe être dotée d'une structure fluide et souple ayant une masse critique et une capacité suffisantes pour s'adapter à l'évolution des besoins. Ces prérequis contrastent avec le modèle organisationnel unique adopté pour tous les BSR, qui consiste en une équipe de quelques généralistes représentant les grands départements techniques de la FAO placée sous la supervision d'un Coordinateur, qui fait également office de Représentant de la FAO dans le pays hôte.

### Les compétences disponibles au sein du SNE sont insuffisantes pour répondre aux demandes d'appui

- 9 Le SNE ne dispose pas d'un éventail de compétences suffisant pour assurer une réponse adéquate aux demandes d'appui émanant des pays, en évolution constante. Les profils de compétences techniques ne sont pas revus à intervalles réguliers selon un processus prédéfini et les compétences non techniques nécessitent d'être développées. Pour surmonter certaines lacunes techniques, il conviendrait d'effectuer un reprofilage des postes et besoins en expertise afin de les ajuster aux besoins actuels.

### Conclusions et recommandations

- 10 La question de la forme organisationnelle et des changements à apporter aux processus de travail et de collaboration est subordonnée à une redéfinition du mandat du BSR dans l'architecture générale de la FAO. Cette exigence n'est pas nouvelle: elle confirme et renforce les conclusions établies par plusieurs revues et évaluations récentes de la FAO. La première recommandation de cette évaluation est de **positionner le BSR sur une fonction de pôle technique opérant à la demande, facilitant les convergences et synergies entre les programmes de pays, tandis que le Bureau régional se recentrerait sur ses fonctions politique et stratégique, et sur son rôle de relais avec le Siège.**
- 11 Les recommandations plus détaillées qui suivent visent à lancer le SNE sur une nouvelle orbite, afin de répondre à l'évolution du contexte régional et de l'Organisation. Il est ainsi proposé de mettre en place trois grands chantiers sur une période ne dépassant pas trois années:
  - i. adopter une approche centrée sur un programme sous-régional, soutenue et encadrée par une meilleure gouvernance de l'EMD;
  - ii. transformer le SNE en une plateforme de services;
  - iii. étoffer et mettre à niveau le pool d'expertise.





## Adopter une approche programme encadrée par une meilleure gouvernance

- 12 L'EMD ne joue pas suffisamment son rôle moteur stratégique et programmatique dans la sous-région, faute d'une gouvernance appropriée du SNE. Au sein du SNE, il s'agit de passer d'une situation où «chacun a son programme» à un programme commun où chacun joue un rôle en **lien** avec les autres, focalisé sur les axes définis par l'EMD. Pour que le SNE puisse jouer son rôle, il faut nécessairement, d'une part, que le programme du SNE émane principalement des propositions des Représentations dans les pays et d'autre part, que les Représentations acceptent de s'engager substantiellement dans la formulation et le suivi du programme SOUS-régional. L'EMD est une structure programmatique originale au sein de la FAO en ce qu'elle inclut – de droit – aussi bien le **personnel du SNE** que les **Représentants de la FAO dans les pays**. Il convient de mieux tirer profit de cette possibilité organisationnelle pour **accroître** la pertinence du programme SOUS-régional par rapport aux priorités et besoins des Bureaux de pays, tout en assurant une meilleure cohérence de l'action de la FAO à l'échelle SOUS-régionale.
- 13 Ces considérations renvoient à la **gouvernance** de l'EMD: sa composition, ses pouvoirs, ainsi que ses règles de fonctionnement et de prise de décision, qui doivent notamment promouvoir l'appropriation par les pays du programme sous-régional. **Ainsi, l'évaluation recommande de créer un cadre de redevabilité mutuelle entre les membres de l'EMD pour formuler des objectifs prioritaires partagés et intégrer les perspectives des Bureaux de pays dans le programme sous-régional, tout en assurant un appui technique adéquat et équitable aux Bureaux de pays.**
- 14 Malgré les obstacles politiques – et peut-être du fait même de ces obstacles – la FAO a des atouts sérieux pour prétendre apporter sa contribution à une meilleure coopération entre les pays de la sous-région: elle est bien implantée au Maghreb, respectée par ses pays et fait partie du système des Nations Unies dont le rôle premier est de promouvoir la paix et le développement. **Le SNE doit donc continuer à rester à l'écoute de l'Union du Maghreb arabe (UMA), soutenir son action dans la mesure des moyens mobilisables et se tenir prêt à saisir toute opportunité de faire avancer la coopération sous-régionale.**
- 15 Une fois le cadre de gouvernance établi, il convient d'élaborer une approche programme qui permette à la fois d'ancrer le programme du SNE dans les programmes de pays mais aussi de coordonner et faire converger les programmes pays autour des problématiques communes. **Plus que d'une stratégie sous-régionale, le SNE a besoin de développer un véritable programme qui soutienne une vision stratégique partagée avec les Bureaux de pays et qui ne se résume pas à une simple somme de projets.**

## Transformer le SNE en une plateforme de services techniques

- 16 La mise en œuvre du programme de réforme et d'ajustement organisationnel du SNE implique un engagement soutenu du personnel du SNE et de son Coordinateur. La double fonction du Coordinateur du BSR, qui est aussi le Représentant de la FAO en Tunisie, crée une situation de conflit d'intérêts potentiel. La restructuration du SNE en un pôle technique qui réponde efficacement aux demandes d'appui et implique davantage les pays, avec une perspective d'équité entre ces derniers, nécessitent un fort investissement en termes de leadership au sein du SNE, au-delà de ce qui pourrait être raisonnablement attendu du seul Coordonnateur. Ainsi, il est fortement recommandé de créer un poste de Coordinateur adjoint (ou Représentant adjoint) du SNE.
- 17 Le SNE devrait s'organiser comme une plateforme sous-régionale pluri-partenaires d'appui et de conseil stratégique, de gestion des savoirs et d'innovation, travaillant en réseau pour coordonner et renforcer les programmes nationaux de la FAO sur les défis transfrontaliers ou d'intérêt commun. **Les services aux pays seraient spécialisés et organisés autour de trois cellules: communication; équipes projets; équipe multidisciplinaire.**
- 18 Les **services administratifs pourraient être transformés en un Centre de services** qui comprendrait quatre pôles: ressources humaines, finances, achats de biens et services

et voyages. Pour des raisons d'économie d'échelle, le Centre couvrirait aussi bien les projets tunisiens que les projets sous-régionaux. Le Centre de services serait dirigé par le Responsable du Bureau administratif qui adopterait cette nouvelle appellation et donnerait une impulsion à une nouvelle culture du travail où le respect des procédures et des règles serait aussi important que le respect des délais et exigences opérationnelles et vice versa.

### Étoffer et mettre à niveau le pool d'expertise

- 19 L'équipe devra être étoffée qualitativement et quantitativement et ses membres redéployés pour assurer l'ensemble de ses fonctions et services. Ces changements seront portés par un processus participatif. Le SNE devrait en outre formuler un processus de partage des savoirs et en définir les objectifs, rôles et responsabilités au sein de l'équipe technique ainsi que les moyens à mettre en œuvre.
- 20 **La gestion des savoirs et de la promotion des innovations pourrait potentiellement devenir un axe majeur du positionnement futur du SNE.** Le SNE pourrait en effet devenir un collecteur et diffuseur de bonnes pratiques. La gestion des savoirs et la coopération Sud-Sud en collaboration avec les Représentations ainsi qu'avec les sous-régions voisines représentent en effet un potentiel à exploiter par le SNE de manière plus décisive. Il serait possible, dans un premier temps, de recourir systématiquement aux publications techniques de la FAO, puis de contribuer progressivement sur des thématiques d'intérêt primordial pour la sous-région.
- 21 Le SNE devrait ainsi se constituer en pôle de soutien programmatique fort, avec une capacité d'analyse et de soutien au dialogue avec les donateurs ainsi qu'en centre de connaissances et de gestion des savoirs au service de son rôle d'appui aux pays et de référent en matière d'expertise.





# 1. Introduction

## 1.1 Finalité de l'évaluation

- 1 Cette évaluation s'inscrit dans le cadre des évaluations thématiques et institutionnelles mises en œuvre par le Bureau de l'évaluation de la FAO (OED) afin de rendre compte des résultats atteints ou de tirer des enseignements, au profit de la FAO, de ses États Membres, des gouvernements nationaux et de ses partenaires.
- 2 Le Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord (SNE), basé à Tunis, a été créé en 1996 afin de couvrir les pays du Maghreb. Les motivations de la création du SNE sont principalement d'ordre politique, en relation avec la création de l'Union du Maghreb arabe (UMA). L'une de ses missions principales consiste notamment à assurer aux Bureaux de pays francophones<sup>1</sup> de la région couverte par le Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (RNE), situé au Caire, un soutien en langue française. Le SNE, placé sous la responsabilité d'un Coordinateur sous-régional (CSR), couvre ainsi cinq pays de la sous-région: l'Algérie, la Libye, le Maroc, la Mauritanie et la Tunisie.
- 3 La décision de réaliser une évaluation du rôle et du travail du SNE fait suite à une requête formulée par son nouveau Coordinateur, entré en fonction en janvier 2019. Le Bureau de l'évaluation de la FAO (OED) a été chargé de fournir une analyse indépendante du positionnement et du fonctionnement du Bureau, qui puisse servir de base de réflexion pour orienter son travail dans les années à venir. Cette requête s'inscrit dans un contexte d'importants changements institutionnels récents et à venir. L'élection d'un nouveau Directeur général de la FAO en juin 2019 annonce des évolutions internes susceptibles d'affecter le rôle de chacun des maillons institutionnels de l'Organisation, dont les Bureaux sous-régionaux, d'autant plus qu'une évaluation récente et de portée globale du cadre de résultats stratégique de la FAO (FAO, 2019) a éclairé leur rôle d'un jour nouveau. Cette évaluation s'inscrit également dans le contexte spécifique récent du SNE, affecté en l'espace de quatre ans par des remplacements successifs du Coordinateur, perturbant la gestion du Bureau.

## 1.2 Destinataires visés

- 4 En tant qu'instigateur de cette évaluation, mais aussi de par son rôle central au sein du Bureau, le Coordinateur est le principal destinataire de cette évaluation avec l'ensemble des ses équipes. L'évaluation vise à clarifier le rôle du SNE dans sa spécificité et au sein de sa structure hiérarchique, la pertinence de son positionnement stratégique et institutionnel, mais aussi à évaluer l'efficacité de ses modes de fonctionnement. Elle est dès lors fortement orientée sur les intérêts propres au personnel, la structure et l'organisation du Bureau sous-régional (BSR).
- 5 La portée des résultats de cette évaluation dépasse les limites du seul BSR, en ce que les questions qu'elle soulève touchent aussi aux intérêts des pays de la sous-région et donc à ceux des Bureaux de pays de la FAO respectifs. Les orientations stratégiques du SNE affecteront en effet le type de soutien dont ils pourront bénéficier. Le Bureau régional dont dépend le BSR, mais aussi plus généralement la FAO en tant qu'institution, pourront s'appuyer sur cette analyse du rôle du BSR, pour repenser la chaîne des responsabilités dans le cadre d'une réflexion sur l'impact stratégique de la FAO aujourd'hui.

## 1.3 Portée et objectif de l'évaluation

- 6 L'évaluation porte sur le rôle et le travail du Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord sur une période récente (2017-2020) et dans une perspective tournée vers l'avenir, dans la

---

<sup>1</sup> Expression utilisée pour désigner les pays dont la langue de travail et de communication avec la FAO est le français. À l'exception de la Libye, le français est en effet la langue de travail et de communication des pays du Maghreb avec la FAO et avec beaucoup d'autres organisations et États.

mesure du possible, compte tenu des informations disponibles. Elle a de ce fait impliqué de façon centrale le personnel du BSR, mais aussi les Représentants des Bureaux de pays de la sous-région, ainsi qu'un certain nombre de responsables en fonction aussi bien auprès du Bureau régional RNE qu'au Siège de la FAO.

- 7 L'évaluation poursuivait plusieurs objectifs initiaux. Elle visait tout d'abord à fournir une analyse détaillée de l'efficacité et de l'efficience du SNE quant à la mission qui lui est confiée, nécessitant en particulier de clarifier son rôle et de préciser son fonctionnement interne. Les expériences opérationnelles et managériales récentes du BSR ont servi de base pour l'analyse, alors que la comparaison avec d'autres BSR de la FAO ont permis de proposer des pistes concrètes d'optimisation des orientations, de la structure opérationnelle ou des processus de travail du BSR. En outre, le processus d'évaluation a été conçu de manière à susciter une réflexion collective au sein du SNE, sur des sujets qui touchent chacun de ses membres. Au-delà du travail de collecte d'informations qu'elle a impliqué, cette réflexion conjointe a constitué un point de départ pour une élaboration participative de la stratégie du SNE, en espérant susciter une plus forte mobilisation collective vers des objectifs et selon des règles définies par tous.
- 8 L'évaluation a examiné en particulier deux aspects principaux:
  - i. **la pertinence du positionnement du SNE** notamment en ce qui concerne sa capacité à apporter un soutien équitable aux Représentations respectives et son double rôle d'appui aux pays et de gestion du portefeuille sous-régional, défini en relation avec le Bureau régional;
  - ii. **l'efficience des structures programmatiques et organisationnelles**, y compris l'adéquation des effectifs humains, des procédures et processus de travail, ainsi que les flux de communication internes et externes pour soutenir la mission du BSR.
- 9 Le mandat de mission de l'évaluation (annexe 1) fournit de plus amples précisions.

#### 1.4 Méthodologie

- 10 Au vu des questions susmentionnées, il est manifeste que la mesure de l'efficacité des programmes soutenus par le SNE n'a pas constitué un axe central de l'évaluation. L'évaluation a cependant recueilli de la part de l'ensemble des parties prenantes et notamment des bénéficiaires desdits services, des appréciations relatives à l'efficacité de l'offre des services du SNE. Celles-ci ont avant tout servi à nourrir une réflexion étayée par des faits avérés sur le rôle et le positionnement du SNE en tant que structure, et son évolution potentielle dans un futur proche.
- 11 L'évaluation du positionnement stratégique et de l'efficacité organisationnelle du SNE supposait un travail de clarification ainsi qu'une dimension exploratoire, pour identifier et évaluer les stratégies possibles. Elle visait par ailleurs à apporter un soutien méthodologique et un regard extérieur à l'équipe du SNE pour lui permettre de mieux aligner les efforts de ses membres sur des objectifs et activités prioritaires. En conséquence, l'évaluation a fait le choix stratégique et méthodologique de se centrer sur la facilitation d'une réflexion collective au sein du SNE portant sur son expérience, en la complétant par une analyse externe des sources secondaires et documentaires disponibles.
- 12 L'évaluation a donc adopté une approche consultative et participative, en sollicitant les opinions des parties prenantes et en les partageant à différentes étapes tout au long du processus. L'équipe d'évaluation, composée de M. Khalid El Harizi, Chef d'équipe, et de Mme Aurélie Larmoyer, Chargée d'évaluation de l'OED, a consulté des sources différentes pour vérifier puis valider les informations, en utilisant la méthode de la triangulation. La liste des personnes interrogées est disponible en appendice 3 et comprend les Représentants des Bureaux de pays de la sous-région ainsi que le personnel de la FAO auprès des Bureaux du SNE, du RNE et du Siège. La concomitance de cette évaluation avec celle du Programme de Pays de la FAO en Tunisie a également permis de générer un effet multiplicateur mutuel, les perspectives partagées sur chaque évaluation bénéficiant à l'autre.

- 13 La collecte de données primaires au travers de consultations directes a été enrichie par l'utilisation de données secondaires, telles que les analyses présentées dans les rapports d'évaluations pertinentes (du Bureau sous-régional pour la Méso-Amérique [FAO 2019a] et du Cadre stratégique de résultats de la FAO [FAO 2019b]) et l'analyse des portefeuilles programmatiques des cinq pays et de la sous-région. L'analyse des rapports de missions (BTOR dans son sigle anglais) des membres de l'équipe technique multidisciplinaire dans la sous région n'a pas pu générer d'informations utiles, car les services rendus par l'équipe du SNE à la Tunisie ne sont pas documentés par des rapports de mission. Par ailleurs, l'analyse rapide des résultats du SNE par domaines d'activité, selon les revues et évaluations réalisées lors des deux ou trois dernières années et les résultats issus des consultations, a permis de déterminer les domaines dans lesquels le BSR jouit d'une bonne position stratégique et d'un avantage comparatif.
- 14 Pour l'analyse des structures programmatiques et organisationnelles, l'évaluation s'est principalement appuyée sur la tenue d'un atelier participatif (organisé les 29 et 31 janvier 2020) impliquant une large partie du personnel du SNE, facilité par le Chef de l'équipe de l'évaluation et assisté par la Chargée de la communication du SNE. L'atelier a permis d'engager une réflexion concertée sur certaines thématiques pré-identifiées sur la base d'entretiens préliminaires et des résultats d'une enquête en ligne de type SWOT menée auprès du personnel du SNE. L'atelier visait à identifier les dynamiques des succès et des défis à relever, ainsi qu'à explorer des pistes de réponse. Au-delà de la collecte d'information, l'approche participative visait à développer l'engagement des parties prenantes dans le travail du SNE, ainsi que leurs capacités de leadership pour définir des solutions et augmenter leurs chances d'appropriation.

## 1.5 Limites

- 15 Les objectifs essentiellement prospectifs de l'évaluation ont conduit à focaliser l'attention sur la période la plus récente, ainsi que sur les projets soutenus principalement par le SNE. Il est utile de rappeler que les constatations de ce rapport n'ont pas vocation à présenter une analyse exhaustive des résultats du travail du SNE. De ce fait, l'équipe n'a passé que peu de temps sur le terrain et n'a pas organisé de visites relatives aux projets dans les pays concernés.
- 16 L'évaluation a été lancée avant la crise sanitaire liée au Covid-19 et la collecte de données a précédé de peu la crise globale. Ainsi, l'évaluation n'a pas abordé le thème de la gestion de la crise par le SNE et les données collectées n'ont pas trait à l'examen de cette question. L'évaluation, de nature largement institutionnelle, n'en reste pas moins pertinente pour proposer des pistes de réflexion sur le rôle du BSR.

## 1.6 Structure du rapport

- 17 Ce rapport présente en premier lieu les principales constatations étayées de faits vérifiés, répondant aux principales questions initiales de l'évaluation. Sur la base de ces constatations, les conclusions et recommandations sont ensuite proposées au personnel dirigeant de la FAO. Certaines données plus détaillées sont présentées en annexes: mandat de mission de l'évaluation (annexe 1), contexte de travail du Bureau sous-régional (annexe 2), compte-rendu de l'atelier interne (annexe 3) et enseignements des études et évaluations passées (annexe 4).





## 2. Contexte de travail du Bureau sous-régional

- 18 Cette section propose une réflexion sur l'impact du contexte régional, sous-régional et organisationnel sur le travail de la FAO en général et du SNE en particulier. Une analyse plus détaillée est disponible à l'annexe 2.

### 2.1 Enjeux du développement au Moyen-Orient et en Afrique du Nord

- 19 Malgré leur hétérogénéité, les pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord partagent un certain nombre de caractéristiques communes qui les rattachent davantage aux pays les moins avancés qu'aux pays émergents. La croissance dans la région est modeste par rapport à la croissance démographique qui demeure encore élevée; la hausse de la demande alimentaire et la rareté des ressources en sols et en eau induisent une dépendance croissante à l'égard des importations de produits alimentaires de base pour lesquels la plupart des pays consacrent une large part de leurs recettes d'exportation. Les exploitations agricoles sont généralement assez petites et leurs propriétaires sont donc confrontés aux mêmes difficultés que celles rencontrées habituellement par les petits producteurs dans le monde entier.
- 20 Au cours des dernières décennies, les conflits et l'instabilité politique dans la région se sont à la fois multipliés, intensifiés et diversifiés, affectant des dizaines de millions d'individus. Les crises et autres situations d'urgence constituent une menace directe pour la sécurité alimentaire des populations.
- 21 La région n'étant pas considérée comme une région pauvre, elle n'est pas prioritaire pour l'aide multilatérale. Pour une organisation multilatérale telle que la FAO, fortement tributaire de concours financiers extrabudgétaires, cet état de fait constitue un véritable handicap. La priorité croissante donnée aux situations d'urgence – et donc aux agences humanitaires – en est un autre.
- 22 La principale opportunité pour le développement est représentée par la proximité des pays du Golfe et de l'Union Européenne qui constituent deux marchés très importants pour les échanges commerciaux des pays de la région. Cependant, l'accès élargi des pays de la région à ces marchés très concurrentiels reste tributaire d'une transformation profonde de leurs politiques agricoles.

#### 2.1.1 Priorités de la FAO dans la région

- 23 En 2019, le Bureau régional de la FAO a identifié quatre défis prioritaires afin d'organiser son soutien aux pays de la région et maximiser son impact au cours des 10 à 15 prochaines années. Les défis et les risques auxquels sont confrontés les pays de la région sont largement interdépendants, de même que les priorités d'action de la FAO, détaillées en annexe 2 et brièvement rappelées ici:
- i. la transformation agricole productrice d'emplois et de revenus pour les jeunes;
  - ii. la dépendance alimentaire et le double défi de la productivité et de la nutrition;
  - iii. la politique de l'eau et l'utilisation de cette ressource en agriculture;
  - iv. le renforcement de la résilience face aux crises prolongées et aux situations d'urgence.
- 24 Malgré une évolution des analyses et des objectifs, les orientations actuelles de la FAO dans la région dénotent une continuité certaine avec les priorités définies en 2014 pour le cycle de programmation qui vient de s'achever (voir annexe 2). Ceci ne représente pas un problème en soi, la continuité étant nécessaire pour toute action stratégique, mais la question est plutôt de savoir dans quelle mesure et comment l'action de la FAO au quotidien sert ces objectifs stratégiques.

### 2.1.2 Le contexte maghrébin et ses implications pour l'action de la FAO

- 25 Les cinq pays du Maghreb abritent une population qui avoisine les 101 millions d'habitants soit un effectif similaire à la population égyptienne mais disposant globalement d'un revenu moyen, d'un marché et d'un potentiel en ressources naturelles supérieurs à ceux de l'Égypte. La population du Maghreb a plus que triplé lors des cinq dernières décennies, exacerbant l'insécurité alimentaire, alors que l'urbanisation ne cesse d'augmenter avec une modification croissante des habitudes alimentaires.
- 26 La part de l'agriculture dans le produit intérieur brut est relativement faible (de moins de 2 pour cent en Libye à 10-12 pour cent en Algérie, au Maroc et en Tunisie), à l'exception du secteur agricole en Mauritanie, où le secteur représente 25,9 pour cent du produit intérieur brut en 2018 (FAO, Regional Office for the Near East and North Africa, 2020). En outre, bien qu'elle soit en nette amélioration, la productivité agricole reste bien en deçà des niveaux atteints par d'autres pays développés.
- 27 Alors que le secteur de l'agriculture commerciale se modernise rapidement, la petite agriculture familiale évolue beaucoup moins vite. Les importations agricoles restent considérables et engendrent un déficit commercial agricole de plus de 22 milliards de dollars des États-Unis (ci-après dollars). Actuellement, seul un tiers de la population du Maghreb vit en zone rurale, soit 32 millions d'habitants (FAOSTAT, 2018). L'agriculture occupe encore une place prépondérante sur le plan économique et social dans la sous-région avec environ 7,2 millions d'actifs, soit 22 pour cent des actifs en 2019 (Banque mondiale, 2020). Les femmes et les jeunes filles représentent entre 50 et 75 pour cent de la population économiquement active dans l'agriculture dans la plupart des pays du Maghreb. En dépit de nombreux projets de mobilisation des ressources en eau, l'agriculture irriguée, qui représente un potentiel important d'amélioration de la productivité, ne dépasse pas 4,6 pour cent des terres agricoles au Maroc et 3,8 pour cent des terres en Tunisie alors qu'elle est pratiquement insignifiante en Algérie, en Libye et en Mauritanie.
- 28 Le défi prioritaire pour la région du Maghreb consiste donc à accroître la production agricole de manière durable afin de satisfaire les besoins d'une population en hausse, alors que les ressources en terre et en eau sont de plus en plus limitées et menacées dans un espace très affecté par les changements climatiques. Le taux de chômage élevé, en particulier chez les jeunes, les femmes et les diplômés de l'enseignement supérieur, représente un problème majeur: la transformation agricole doit donc également être un levier de croissance et une source d'emplois pour les jeunes ruraux.

## 2.2 Contexte organisationnel

- 29 Pour apprécier l'action du Bureau sous-régional, il convient de la replacer dans son contexte régional mais aussi organisationnel. Ceci est d'autant plus important que l'Organisation a mis en œuvre au cours de la dernière décennie de nombreuses réformes, notamment l'adoption d'un cadre stratégique accompagné de plusieurs vagues de décentralisation qui ont transformé les structures programmatiques et opérationnelles de la FAO.

### 2.2.1 Les changements institutionnels récents

- 30 Le cadre stratégique introduit en 2013 à la FAO visait à doter l'Organisation d'une orientation plus stratégique et à remédier au cloisonnement disciplinaire de ses activités programmatiques. L'élaboration des programmes stratégiques s'inscrit dans ces efforts.
- 31 Parallèlement, la FAO a engagé un processus de décentralisation. Dans l'architecture remaniée, les Bureaux régionaux, maillons situés entre l'administration centrale et les Bureaux de pays, avaient pour mission de coordonner l'appui technique et opérationnel au profit de ces derniers et de mener les programmes régionaux identifiés comme prioritaires, désignés par l'expression «initiatives régionales». La structure matricielle a institué des postes de responsables de programmes régionaux et une équipe de points focaux pour les programmes stratégiques assurant théoriquement la liaison entre les équipes chargées des



programmes stratégiques du Siège, les responsables de l'exécution des initiatives régionales et les Bureaux de pays.

- 32 Afin de fournir son appui aux États Membres, la FAO a adopté un processus de programmation dont l'élément de base est le Cadre de programmation par pays (CPP). Le cadre sous-régional de programmation est élaboré en synergie avec les CPP des pays concernés et les priorités du RNE et avec le concours des principales parties prenantes. Il est considéré comme un «document dynamique et évolutif», ajusté selon les besoins des pays de la sous-région et tenant compte des avantages comparatifs de la FAO.

### 2.2.2 Le Bureau de la FAO pour l'Afrique du Nord: structure et activités

- 33 Le Bureau sous-régional basé à Tunis est constitué du Bureau du CSR, d'une Unité technique et politique et d'une Unité de soutien administratif, conformément à l'article 117.7.15 du Manuel de la FAO (FAO, 2008). Il compte, outre le CSR, 23 employés permanents. Il dispose d'une équipe multidisciplinaire (EMD) qui couvre les principaux domaines de travail de la FAO dont huit postes d'experts juniors financés par le Gouvernement tunisien (et recevant un complément de salaire de la FAO).

- 34 L'actuel CSR et Représentant de la FAO en Tunisie, M. Philippe Ankers, a pris ses fonctions en janvier 2019; il succède à M. Michael Hage, qui a quitté ses fonctions environ un an plus tôt. L'intérim a été assuré par M. Mohamed Amrani, Fonctionnaire principal des politiques. L'équipe du SNE a connu une période de fortes tensions internes, suite à des changements radicaux introduits trop précipitamment. L'analyse approfondie du rôle et de l'organisation du SNE est au cœur de cette évaluation afin de répondre aux criticités apparues. Elle est présentée aux sections 3 et 4 de ce rapport.

### 2.2.3 Besoins exprimés par les Représentations de la FAO

- 35 La diversité du contexte nord-africain est à la fois une opportunité et une contrainte pour la mise en place d'approches sous-régionales par le SNE. Les pays diffèrent en effet par:
- i. le degré de développement du secteur agricole et le niveau d'exigence concernant la qualité de l'appui de la FAO et le niveau de concurrence que rencontre la FAO pour l'appui au pays;
  - ii. la dimension du programme de la FAO dans le pays et de ses effectifs au sein des Représentations;
  - iii. la présence éventuelle et l'importance relative de projets d'urgence et humanitaire;
  - iv. l'attitude et les attentes des gouvernements respectifs envers la coopération sous-régionale et leur disponibilité à financer des projets UTF (Fonds fiduciaire unilatéral);
  - v. la langue de travail (prépondérance du français, de l'anglais, ou de l'arabe).
- 36 Les Bureaux de pays pâtissent souvent d'un sous-effectif plus ou moins prononcé et sont donc à la recherche permanente de ressources humaines et financières complémentaires pour mener à bien leurs programmes au sein de la FAO et à l'extérieur. L'action du SNE est donc jugée d'abord à l'aune des besoins des Bureaux. Pour une Représentation forte et bien établie comme celle du Maroc, les besoins d'appui technique sont de deux ordres: pour les opérations conventionnelles, un engagement substantiel et régulier des Fonctionnaires techniques principaux (LTO, de l'anglais *Lead Technical Officer*) dans les opérations de pays et leur suivi; pour les nouvelles opérations nécessitant une expertise pointue, un relais pour accéder à une expertise de haute qualité et à un réseau plus large de personnes ressources, informations et solutions techniques. Le Bureau de la Mauritanie nécessite quant à lui un suivi régulier sur toutes les dimensions de son programme alors que le Bureau de l'Algérie nécessite un appui renforcé et soutenu. Le Bureau de la Tunisie, du fait de sa proximité avec le SNE, escompte un soutien à la fois de qualité et soutenu.

## 2.3 L'Union du Maghreb arabe (UMA)

- 37 L'Union du Maghreb Arabe (UMA) traduit l'aspiration des pays du Maghreb à une unité politico-économique et à se présenter comme partenaire de poids de l'Union européenne et dans le contexte de la mondialisation. L'intégration régionale présente en principe un très grand intérêt pour l'Afrique du Nord, région ayant beaucoup profité de son intégration en particulier avec l'Europe, mais qui n'a pas encore pleinement tiré parti de la coopération au sein de la sous-région (voir plus de détails en annexe 2). Force est de constater que cette dernière ne figure pas parmi les priorités pour les responsables de la région qui privilégient l'intégration avec l'Europe et, plus récemment, une ouverture en direction de l'Afrique subsaharienne.
- 38 La création de l'UMA remonte à 1989, à l'aube d'une période riche en événements qui ont bouleversé le monde et la région, dont la chute du mur de Berlin en 1989, la première guerre du Golfe (1991) et le début de la guerre civile en Algérie (1992). C'est dans ce contexte caractérisé par des velléités d'établir un partenariat «Euro-Med» que la FAO crée, en 1996, le Bureau du SNE, ayant le double mandat de développer la coopération avec les institutions sous-régionales tout en appuyant techniquement les Bureaux des cinq pays du Maghreb. En créant le SNE, la FAO répondait aussi à un désir des pays du Maghreb de prendre en

compte notamment le facteur linguistique qui agit comme une barrière les isolant des activités régionales de la FAO gérées à partir du Caire. La création du SNE avec un Bureau à Tunis situé à moins d'une heure d'avion du Siège de la FAO à Rome et à peine plus du Siège du Bureau régional au Caire, ne peut vraiment se comprendre d'un point de vue organisationnel que si l'on prend en compte ces dynamiques politiques régionales.

- 39 Suite à la signature en décembre 2003 d'une convention de coopération, l'UMA et la FAO ont tenu des consultations régulières sur les questions touchant à la sécurité alimentaire, au développement agricole et rural, et à la gestion des ressources naturelles. En 2006, un accord spécial entre l'UMA et la FAO a été stipulé pour la mise en œuvre d'un programme d'appui à la sécurité alimentaire, axé sur les systèmes de contrôle des maladies animales et phytosanitaires et le développement des échanges commerciaux entre les pays du Maghreb. Le tout dernier cadre de programmation FAO-UMA a été signé en juillet 2020 (FAO-UMA, non publié à ce jour).

## **2.4 Le portefeuille de projets du Bureau sous-régional**

- 40 Le bureau du SNE soutient la mise en œuvre de trois types de projets: i) les projets nationaux des cinq pays de la sous-région dont le support technique est/était localisé auprès du SNE; ii) les projets sous-régionaux, dont la supervision technique mais aussi opérationnelle est/était sous la responsabilité du SNE; iii) les projets régionaux et globaux ayant des activités dans les pays de la sous-région.
- 41 Les projets sous-régionaux (i.e. supervisés par le SNE) ont été peu nombreux (six sur la période 2017-2020) et seuls deux projets sont encore actifs à l'heure actuelle. À l'exception d'un projet de 1,7 millions de dollars soutenant les écosystèmes oasiens, financé par le Fonds pour l'environnement mondial, les projets disposent de budgets limités, variant entre 100 000 et 500 000 dollars. Un projet sous-régional d'envergure moyenne nécessite généralement un budget de 300 000 dollars. Si l'on considère que cette enveloppe est répartie sur plusieurs pays (trois ou quatre en moyenne) et sur plusieurs années, l'impact direct annuel d'un projet sous-régional au niveau d'un programme de pays s'apparente à celui d'un petit projet de programme de coopération technique.
- 42 Concernant les projets nationaux, supervisés par les Représentations de la FAO dans les pays et bénéficiant d'un support technique de la part de l'équipe multidisciplinaire du SNE, les domaines d'activités principalement soutenus dans la sous-région, au regard de leurs allocations budgétaires respectives, sont: le soutien aux écosystèmes, l'agro-écologie, la production agricole, l'hydrologie et l'irrigation des sols, la foresterie et l'élevage (voir appendice 1 pour plus de précisions).
- 43 Durant la période 1997-2019, une cinquantaine de projets impliquant au moins deux des États Membres de l'UMA ont été réalisés pour une enveloppe globale de plus de 50 millions de dollars. Une partie de ces projets a été financée sur les fonds propres de la FAO (projets de coopération technique ou PCT) en réponse à des besoins urgents des pays ou pour promouvoir de nouvelles technologies. Les projets de développement agricole et de gestion des ressources naturelles sont quant à eux financés par des projets de coopération avec les gouvernements (projets GCP ou projets de coopération avec les gouvernements et projets UTF).
- 44 La FAO appuie également l'UMA sur le plan des politiques agricoles. Outre l'élaboration du plan d'action pour la vision stratégique agricole maghrébine 2030, la FAO aide les pays individuellement ainsi que le Secrétariat général de l'UMA pour la promotion et l'amélioration de la sécurité alimentaire dans la sous-région à travers la libéralisation des échanges et l'intégration sous-régionale. Dans ce contexte, une assistance en matière de négociation a été fournie aux pays impliqués dans l'accord d'association avec l'Union européenne et la FAO a échangé avec eux des informations sur ce processus.



### 3. La pertinence du positionnement du SNE

- 45 Pour la clarté de l'exposé qui suit, il convient de préciser la terminologie utilisée et la démarche mise en œuvre par l'équipe d'évaluation avant de présenter ses constatations quant au positionnement du SNE.

#### 3.1 Diversité des perspectives sur le positionnement

- 46 Un des objectifs clés de cette évaluation est de clarifier, à la lumière de l'expérience vécue, le rôle et le positionnement qui devraient être ceux du SNE. Les termes de rôle, positionnement, ou mission sont souvent utilisés de manière interchangeable ce qui ne favorise pas la clarté recherchée. Dans cette évaluation, le mandat ou le rôle d'un BSR désignera ses attributions au sein de la structure de la FAO, telles que définies par le Manuel de la FAO. Le mandat ou le rôle a donc un caractère normatif. L'analyse ne portera pas sur la pertinence du mandat mais sur ce qu'il implique pour l'efficacité de l'action du SNE. Elle s'attachera également à apprécier en quoi l'action du SNE est conforme à son mandat.
- 47 Le mandat (rôle) est interprété au quotidien par les acteurs institutionnels de la FAO dans des contextes très variés. Le positionnement désigne ainsi une interprétation particulière du mandat d'un BSR dans un contexte ou une situation spécifique. Ainsi, contrairement au mandat qui représente une référence à respecter, le positionnement est influencé et modifié par des facteurs contextuels, tels que les besoins exprimés par les Représentations ou les orientations d'une stratégie régionale, donc par les acteurs, y compris l'équipe multidisciplinaire. Il peut donc exister une multiplicité de positionnements dans des domaines variés plutôt qu'un positionnement unique.

#### 3.2 Le mandat du BSR et les difficultés d'application du principe de subsidiarité

- 48 Le Manuel de la FAO (chapitre 117.7 sur les Bureaux sous-régionaux) met en exergue le fait que les BSR font partie des Bureaux régionaux. Leur rôle est de faciliter et d'appuyer l'action conduite aussi bien par les Bureaux régionaux, les Bureaux de pays que par les Départements et Divisions du Siège.

**Constatation 1. Par leur statut, les Bureaux sous-régionaux font partie intégrante de la structure régionale de la FAO et jouent un rôle semblable à celui du Bureau régional que ce soit auprès des organisations d'intégration économique sous-régionale ou vis-à-vis des Bureaux de pays de la sous-région.**

- 49 La responsabilité première des Bureaux sous-régionaux est de développer, superviser et mettre en œuvre les stratégies en vigueur pour répondre aux priorités sous-régionales en matière d'alimentation, d'agriculture et de développement rural. Dans ce contexte, les Bureaux sous-régionaux ont pour vocation d'épauler les Bureaux régionaux afin d'assurer la cohérence d'ensemble entre les programmes de la FAO dans la sous-région, qu'ils émanent des Bureaux de pays, du Bureau régional, du Siège ou du BSR lui-même.
- 50 Les BSR ont aussi pour mission d'être les premiers fournisseurs d'expertise technique pour les programmes de pays. À ce titre, ils aident les Bureaux de pays de la sous-région dans la formulation de leurs cadres de programmation respectifs et appuient de nombreux projets mis en œuvre par ces derniers. Enfin, ils ont également en charge les relations de la FAO avec les organisations d'intégration économique et autres institutions sous-régionales.
- 51 Les BSR se sont vus confier une troisième mission directement liée aux deux autres, qui consiste à développer et entretenir des relations avec les organisations sous-régionales d'intégration



économique. Vu sous cet angle, le rôle d'un BSR implique d'élaborer et de mettre en œuvre un programme de terrain de la FAO en appui aux organisations de la sous-région.

- 52 Plus récemment, le document d'analyse de référence sur les Bureaux décentralisés de la FAO (FAO, 2017) définit les fonctions d'un BSR comme suit:
- i. assurer la cohérence entre les priorités nationales et sous-régionales. Ils sont responsables de la planification globale des activités de la FAO dans la sous-région;
  - ii. apporter une expertise technique de qualité aux pays de la sous-région;
  - iii. assister les Bureaux de pays dans la formulation des cadres de programmation par pays (CPP);
  - iv. élaborer, promouvoir, superviser et mettre en œuvre des stratégies pour répondre aux priorités sous-régionales en matière d'alimentation, d'agriculture et de développement rural;
  - v. développer et entretenir des relations avec les institutions de la sous-région, ainsi qu'avec les organisations régionales d'intégration économique situées dans la sous-région.

**Constatation 2. Le SNE est une structure hybride, à mi-chemin entre une structure régionale et une plateforme technique répondant à la demande des pays. Sa gouvernance, incarnée par l'Équipe multidisciplinaire, est elle aussi hybride puisqu'elle réunit les Représentants des Bureaux de pays et le personnel technique et opérationnel du BSR.**

- 53 La mission d'évaluation a eu quelque mal, initialement, à saisir la nature et la fonction réelle du SNE. Par certains aspects, il serait possible de considérer le SNE, pour ainsi dire, comme une RNE francophone. Cependant, la structure du SNE est loin d'avoir toutes les prérogatives du RNE et, dans le même temps, mène avec une certaine autonomie sa mission primordiale de prestataire à la demande de services techniques et opérationnels pour les Bureaux de pays.
- 54 L'encadrement du BSR au sein du dispositif régional de la FAO induit une dimension stratégique importante de son action. Pourtant, le Manuel reste vague sur les implications concrètes. S'agit-il pour le BSR de contribuer à la formulation des stratégies régionales et mondiale de la FAO? S'agit-il d'appuyer et favoriser la cohérence des stratégies des pays de la région? Le mandat permet-il ou exclut-il la possibilité d'une stratégie propre du BSR, par exemple en appui aux institutions et organisations sous-régionales représentatives? Planifier les activités de la FAO dans la sous-région revient-il à assurer la cohérence entre priorités et actions de la FAO à différents niveaux? La connotation du concept même de planification renvoie à une époque révolue où l'État était le premier acteur du développement et non le régulateur-facilitateur qui prévaut dans la conception générale actuelle.
- 55 La nature et l'étendue de la mission stratégique ainsi que les prérogatives et rôles respectifs des structures décentralisées restent en conséquence ambigus. Cela affecte la clarté de la définition des fonctions d'un BSR, lesquelles comprennent de représenter l'Organisation et de promouvoir ses positions sur les politiques; d'élaborer des stratégies et de coordonner les aides; de soutenir l'échange de connaissances et d'information; de programmer et mettre en œuvre des programmes sur le terrain. Une multiplicité de missions politique, stratégique, programmatique, opérationnelle comporte le risque de n'obtenir de résultats tangibles sur aucun plan.

**Constatation 3. Le principe de subsidiarité censé organiser les rapports entre les structures décentralisées est peu appliqué car en grande partie inapplicable. Le BSR ne pourrait effectivement s'acquitter de son rôle à l'échelle sous-régionale qu'à la condition d'une mise à jour et d'une harmonisation des rôles respectifs des structures décentralisées qui soient compatibles avec les moyens disponibles à chaque niveau.**

- 56 Au fil des années, la FAO a beaucoup transformé ses modes d'action, notamment avec l'introduction du cadre stratégique en 2013 et la création des initiatives régionales. Pour définir les rôles respectifs des structures décentralisées, la FAO a également adopté le principe de subsidiarité. Ces changements organisationnels ont été opérés sans que ne soient redéfinies les missions des BSR, notamment à l'égard du Bureau régional, et le principe de subsidiarité ne tient pas compte des capacités des BSR (annexe 4). On lui préfère, en pratique, les réseaux informels.

### 3.3 Pertinence du positionnement actuel du SNE

**Constatation 4. L'appui technique multiforme aux Bureaux de pays est la principale valeur ajoutée du SNE.**

- 57 Le rôle prépondérant du SNE en matière d'appui technique aux programmes des Représentations émerge clairement de tous les entretiens. Ce rôle consiste non seulement à mettre à disposition l'expertise disponible au sein du SNE mais aussi, et de plus en plus, en un rôle de facilitation de l'accès des Bureaux de Pays à l'expérience et aux solutions innovantes disponibles dans les réseaux de la FAO et au-delà.
- 58 Les interlocuteurs de la mission d'évaluation, en particulier les Représentants dans les pays, reconnaissent que le SNE a un rôle potentiellement important à jouer et apporte une valeur ajoutée pour la mise en place d'une approche régionale de coopération technique dans deux domaines principaux:
- i. les maladies transfrontalières de plantes et des animaux et autres ravageurs;
  - ii. la gestion des savoirs et la valorisation des produits des projets et de l'expérience de la FAO en général.

**Constatation 5. L'analyse des besoins des pays, en constante évolution, appelle une évolution des modalités d'appui vers une fonction de facilitation technique et de gestion en réseau des savoirs.**

- 59 À ces deux avantages bien identifiés et déjà présents dans les esprits, sinon dans la pratique, cette évaluation a identifié deux autres avantages potentiels:
- i. une fonction ou service «banc d'essai» pour un petit nombre d'innovations prometteuses soigneusement sélectionnées en fonction de leur intérêt stratégique, fonction qui devrait permettre aussi de mieux articuler les projets sous-régionaux et les projets des Représentations dans les pays;
  - ii. une fonction d'analyse neutre et indépendante des options de politiques sectorielles, à condition toutefois que le SNE puisse mobiliser des expertises pointues dans ses réseaux.
- 60 Ces deux dernières fonctions se prêtent à des économies d'échelles et sont suffisamment stratégiques pour avoir un impact important par rapport à un engagement mesuré, tout en faisant lever sur les réseaux de la FAO et sa capacité de rassembler les acteurs disposant de perspectives complémentaires pour résoudre des questions complexes. L'expérience montre que chaque fois que la FAO a pu mettre en place ce type de conditions les résultats en ont été unanimement appréciés.

**Constatation 6. Compte tenu de l'ampleur des modifications du contexte sous-régional et organisationnel, l'interprétation que fait aujourd'hui le SNE de son rôle est, pour l'essentiel, pertinente, en ce qu'elle reste centrée sur sa principale valeur ajoutée.**

- 61 Le rôle du SNE tel qu'il est interprété par le Coordinateur actuel se décline en trois missions:
- i. un Bureau qui apporte une expertise forte aux Représentations de la FAO et facilite le contact entre le Siège et les pays. Une partie importante de cette mission consiste à développer et maintenir des réseaux qui pourront être mobilisés à la demande de manière relativement rapide et peu onéreuse, une fois le maintien du réseau assuré au quotidien. Le «Hub SNE» est une plateforme d'appui technique mais aussi administratif et opérationnel;
  - ii. un volume d'activité sur des problématiques purement transfrontalières qui ne devront pas être confondues avec les projets multi-pays qu'il est souhaitable de réduire;
  - iii. une plateforme pour organiser des événements à la demande du Siège et du RNE: cette fonction n'est pas entièrement reconnue bien qu'elle accapare beaucoup de temps du personnel. Selon le Coordinateur, elle devrait devenir partie intégrante du mandat car il s'agit de l'une des conditions permettant d'activer les synergies entre les différentes missions et services du Hub, mais elle nécessite des moyens.
- 62 Parmi les trois missions principales d'un BSR, le positionnement actuel du SNE est très nettement centré sur l'appui technique aux Représentations suivi par la formulation et la gestion de programmes sous-régionaux. On constate aussi que la fonction d'appui aux programmes du Siège et du Bureau régional est en train de prendre de l'ampleur, notamment sous forme d'organisation d'événements.
- 63 Si l'interprétation actuelle des missions du SNE par le Coordinateur reste globalement conforme à l'esprit du mandat d'un BSR, il convient de noter un certain nombre d'écarts qui résultent principalement de la nécessité de s'adapter à l'évolution du contexte sous-régional. En effet, la faible activité de l'UMA a beaucoup limité la dimension de soutien aux organisations sous-régionales, ce qui explique que d'autres besoins aient pris le pas sur ceux de la coopération sous-régionale. Cela est notamment le cas des besoins des Bureaux de pays en appui à leurs programmes nationaux. Cependant, la dimension sous-régionale reste pertinente et s'exprime encore pour certaines problématiques comme les maladies animales et végétales transfrontières et les ravageurs (par exemple le criquet pèlerin). Il en est de même des questions relatives aux ressources naturelles partagées.
- 64 Il est également notable, au titre des écarts observés par rapport au mandat, que le soutien technique consiste surtout en un appui bilatéral, alors que dans l'esprit des textes régissant les structures décentralisées, le BSR, comme le Bureau régional est censé apporter un appui dans la définition des stratégies des Bureaux de pays (CPP), dans le cadre d'une vision plus large du développement de la sous-région. Enfin, la fonction de plateforme pour les activités événementielles apparaît une nouveauté à première vue mais elle l'est moins une fois considéré l'attrait que la localisation particulière du BSR à Tunis a de tout temps représenté pour les organisateurs de ce type d'activités. Il s'agit, pour partie au moins, de rendre visible et explicite ce qui ne l'est pas, plutôt que d'une réelle nouveauté. Il est toutefois possible de considérer que ce rôle relèverait davantage du Bureau de la Tunisie, même s'il existe un certain niveau d'amalgame entre les deux structures, comme l'analyse le montrera.

**Constatation 7. La symbiose avec la Représentation de la FAO en Tunisie est telle qu'elle demande une attention soutenue pour assurer, dans la durée, un traitement équitable des pays en ce qui concerne l'accès aux services et ressources du SNE.**

- 65 Au fil des ans, une véritable symbiose s'est développée entre le SNE et le Bureau de la FAO en Tunisie (FAO TUN), transformant peu à peu le SNE en une sorte de Super-Représentation de la FAO en Tunisie et accessoirement en prestataire de services d'appui aux autres Représentations dans les pays ainsi qu'au Siège ou au Bureau régional. Bien qu'il soit difficile de le quantifier précisément, les avis concordent sur le fait que la Tunisie reçoit une part disproportionnée des ressources du SNE (budgets, temps, etc.). Cet aspect est manifeste pour l'année 2019, qui a été certes particulière du fait de la forte demande émanant du programme de la Tunisie, mais émerge également de l'analyse sur de plus longues périodes. Il apparaît donc structurel et pas seulement conjoncturel. Les autres pays de la sous-région

en pâtissent peu ou prou, d'autant plus que les Bureaux de pays sont en sous-effectif chronique. Les besoins des pays sont appelés à croître et le SNE doit se préparer à mieux y répondre dans les années à venir.

- 66 Les causes apparentes de la symbiose SNE/FAO TUN dérivent de la proximité physique créée par des bureaux communs, amplifiée par un certain nombre de facteurs:
- i. Le Coordinateur du SNE est aussi le Représentant de la FAO en Tunisie.
  - ii. La facilité d'accès au terrain en Tunisie pour les membres de l'équipe du SNE et, inversement, la facilité d'accès à l'équipe du SNE pour le Bureau de la FAO en Tunisie et le Gouvernement tunisien.
  - iii. La forte demande de la part du Gouvernement tunisien des services de la FAO – toutes structures confondues – dans le cadre d'un partenariat étroit établi de longue date.
  - iv. Une faible rotation des experts, certains étant en poste depuis près de 10 ans.

**Constatation 8. Les objectifs du cadre stratégique de la FAO s'alignent correctement sur les aspirations et la vision à moyen terme pour le secteur agricole adoptée par les pays de l'UMA, mais l'espace politique et financier qui consentirait de traduire cette vision en réalité est particulièrement réduit.**

- 67 Bien que la contribution du secteur agricole au produit intérieur brut diffère d'un pays à l'autre, les défis et les objectifs nationaux dans les secteurs de l'agriculture, de l'environnement et de la sécurité alimentaire sont assez semblables entre les cinq pays pour qu'un cadre de programmation puisse être élaboré et des initiatives communes prises au niveau sous-régional.
- 68 En élaborant une vision à moyen terme pour leur secteur agricole, les pays du Maghreb ont défini les principaux défis qu'il leur faut relever. Ainsi, les priorités sous-régionales visant à répondre à ces principaux défis se définissent comme suit:
- i. créer un environnement favorable à l'amélioration de la gouvernance et des performances du secteur agricole, à la sécurité alimentaire et à l'intégration économique maghrébine à travers des mécanismes et des programmes de coopération entre les pays de l'UMA;
  - ii. favoriser une gestion participative et durable des ressources naturelles (hydriques, halieutiques, forestières, pastorales et des terres) et génétiques (animales et végétales) en renforçant la coordination et la collaboration entre les pays de l'UMA;
  - iii. renforcer la résilience des systèmes agro-alimentaires de la sous-région face aux crises et aux catastrophes naturelles.
- 69 Ce cadre, reposant sur le socle institutionnel de l'UMA et de ses diverses instances ministérielles et comités techniques, encouragerait non seulement l'harmonisation de politiques visée par l'UMA, mais faciliterait également une mobilisation de ressources plus efficace pour la mise en œuvre de programmes communs de développement.
- 70 La FAO/SNE s'est positionnée comme un partenaire à l'écoute dont l'assistance a porté jusqu'ici sur des actions ponctuelles généralement d'ordre technique. La faiblesse des moyens mis à la disposition du Secrétariat général et des instances techniques de l'UMA par les pays et leurs partenaires de développement est toutefois la principale contrainte au développement de programmes sous-régionaux sous l'égide de l'UMA. Elle représente évidemment également une contrainte pour le développement de la coopération UMA-FAO dans le domaine de la sécurité alimentaire. Son rôle au niveau stratégique reste tributaire d'une mobilisation de ressources plus conséquente. La question reste ouverte quant à l'opportunité pour la FAO de joindre ses efforts à ceux de l'UMA dans une stratégie conjointe de mobilisation des ressources.



## 4. Efficience des structures programmatiques et organisationnelles

- 71 L'évaluation s'est appuyée sur une première identification des forces et faiblesses de la structure organisationnelle fournie par l'enquête menée auprès du personnel du SNE, dans la lignée d'une enquête analogue menée deux ans auparavant (appendice 2). Outre ces éléments, la mission s'est appuyée sur le travail en atelier réalisé avec l'équipe du SNE durant la mission principale (annexe 3), ainsi que sur de nombreux entretiens individuels réalisés au sein de la structure, y compris avec le Coordinateur. L'analyse est complétée et mise en perspective grâce à un recoupement de ces données avec les retours obtenus des Bureaux de pays, du RNE et du Siège.
- 72 Il ressort de ces examens plusieurs constats largement interdépendants qui seront décrits dans cette section. Ils ont principalement trait à la programmation, l'organisation du travail, l'adéquation des effectifs et la communication. Ils permettent de déterminer ensemble la qualité et le temps de réponse aux demandes et sollicitations dont le SNE fait l'objet et la mesure dans laquelle ce travail est effectué de manière durable, sans charge ou stress de travail excessifs.

**Constatation 9. Peu de synergies existent entre le programme du SNE et ceux des pays de la sous-région. En outre, les recommandations et décisions de l'équipe multidisciplinaire sont peu suivies d'effets.**

- 73 Cette constatation émane directement des travaux de l'atelier dont le compte-rendu est présenté en annexe 3. L'EMD est le principal organe de décision disponible pour faire converger les perspectives nationales et sous-régionales, pour une meilleure prise en compte des problématiques transfrontalières et communes aux pays de la sous-région, telles que la gestion des ressources naturelles partagées ou la lutte contre la propagation des épidémies. Le manque d'intégration conduit à une pertinence limitée du programme du SNE par rapport aux besoins des Bureaux de pays. Inversement, les CPP ne contribuent que peu à la prise en compte des problématiques transfrontières ou simplement communes aux pays de la sous-région.
- 74 Le SNE étant déjà engagé dans l'appui aux pays et donc aux CPP – même si cet appui est jugé encore insuffisant – le principal effort à accomplir pour améliorer le degré d'intégration des programmes serait donc de renforcer l'engagement des pays dans la formulation et la mise en œuvre du programme sous-régional et réciproquement.
- 75 Plusieurs obstacles doivent être surmontés pour rendre cet instrument plus effectif, comme par exemple l'absence d'un suivi de la mise en œuvre des recommandations et d'un cadre de redevabilité. D'autres obstacles ont trait au manque de réalisme de certaines recommandations qui ne correspondent pas aux ressources disponibles ou ne tiennent pas compte de facteurs comme la motivation et l'implication des partenaires, l'instabilité politique dans tel ou tel pays ou la particularité d'une situation donnée (selon les discussions de l'atelier).

**Constatation 10. La diversité du pool d'expertise – «skill mix» – du SNE n'est pas suffisante pour lui permettre de répondre à l'évolution des demandes d'appui émanant des pays et que le Siège ou le Bureau régional ne peuvent fournir de manière adéquate.**

- 76 Les pays du SNE sont exigeants en matière d'expertise à recevoir. Il n'est pas rare qu'ils disposent d'une expertise plus avancée que celle que la FAO peut offrir. Leur degré d'engagement avec la FAO varie en conséquence, selon la crédibilité de l'expert FAO.

Par ailleurs l'évolution des besoins en appui technique met en évidence l'importance non seulement de l'expertise technique mais aussi les compétences dites «soft» comme l'aptitude à la conceptualisation (conception, gestion des processus de préparation de projets et programmes, collecte ou traitement de l'information), à travailler en équipe, à représenter la FAO auprès des homologues nationaux ou auprès des donateurs.

- 77 Les points forts de l'expertise collective de l'équipe sont les expertises thématiques par grand sous-secteur (agriculture, élevage, pêche, ressources en eau, politiques agricoles, etc.). Une évaluation qualitative des compétences disponibles au sein du Bureau du SNE dans d'autres domaines (tels que par exemple l'analyse systématique et continue de l'évolution du secteur rural dans la sous-région dans une perspective de création d'emploi, la possibilité de mettre en œuvre des programmes ou initiatives sous-régionales de plus grande dimension, la nutrition, ou l'évolution vers un rôle de leader dans la promotion de l'innovation technologique) montre que l'expertise disponible gagnerait à être renforcée. Cet objectif pourrait être atteint par des formations complémentaires, la disponibilité de nouvelles expertises (à travers le personnel direct ou les consultants) ou une plus étroite collaboration avec d'autres Bureaux de la FAO à travers le monde. Les Représentations nationales, premiers utilisateurs des services du SNE, tendent à corroborer l'idée selon laquelle ces compétences sont à renforcer si le SNE veut jouer un rôle d'appui plus efficace.
- 78 Selon le Coordinateur, un certain nombre de profils essentiels manque à l'équipe pour mener à bien le programme de travail actuel; les points focaux seraient notamment requis dans les domaines suivants où le Siège et le Bureau régional ont du mal à fournir l'appui nécessaire:
- i. formulation de propositions de financement. Il y a là deux niveaux d'expertise, technique et procédurale (présentation de la proposition, connaissance des exigences des donateurs potentiels);
  - ii. changements climatiques;
  - iii. systèmes alimentaires, nutrition, et emploi rural décent;
  - iv. investissement;
  - v. achats de biens et services.
- 79 À moyen terme (horizon 2025), le SNE nécessiterait une expertise supplémentaire sur l'analyse des politiques agricoles dans la sous-région. Le spécialiste actuel ayant une charge de travail trop importante, notamment en ce qui concerne les programmes liés à la gestion des ressources naturelles, un second spécialiste serait nécessaire pour couvrir ce secteur thématique particulièrement vaste où il existe une forte demande d'appui.

**Constatation 11. Le potentiel de l'outil de communication est prometteur mais très peu valorisé pour l'instant. Vis-à-vis de l'extérieur, il n'y a pas de message clair ou visible de ce que fait la FAO en Afrique du Nord et il existe des obstacles institutionnels à son développement. En interne, le SNE a besoin d'une communication efficace en soutien à sa réorganisation.**

- 80 La communication est à plusieurs titres une fonction essentielle pour la promotion des objectifs du SNE. Vecteur de la visibilité de l'action du SNE, support des actions de sensibilisation et de plaidoyer, instrument de la documentation<sup>2</sup> et diffusion des savoirs émergents de la pratique, elle joue aussi potentiellement un rôle important pour une bonne coordination entre le SNE et son contexte organisationnel et, au sein même du SNE, pour la promotion d'une nouvelle culture du travail en commun.
- 81 Comme mentionné précédemment, l'une des raisons de la création d'un BSR si proche du Siège, était liée à la barrière linguistique existant entre pays francophones et anglophones de la région et donc à un problème de communication. Mais la création du BSR n'a pas

---

<sup>2</sup> La communication sur les projets et la mise en commun de la capitalisation de l'expérience acquise pourraient aussi tirer profit d'un renforcement souhaitable du système de suivi-évaluation du programme de terrain.

vraiment résolu le problème, elle l'a seulement déplacé en ce sens que le BSR n'est pas encore suffisamment intégré dans les flux de travail et d'information circulant entre les Bureaux de pays, le Bureau régional et le Siège. Cette constatation a déjà été soulevée par l'évaluation sur le cadre stratégique.

- 82 La production de support de communication sur les projets pourrait fournir un matériel précieux pour la capitalisation des savoirs. Cependant, la diffusion de ce type d'informations et de connaissances a été paralysée par de nombreuses contraintes et contrôles émanant du Siège. La possibilité d'avoir un site web pour le SNE a notamment posé problème. Le sujet est en effet très sensible car il est lié à l'impact que peuvent avoir les projets sur le terrain. Par ailleurs, dans des pays qui contrôlent beaucoup l'information, il a été constaté qu'il est difficile d'élargir le cercle de l'audience au-delà des ministères vers les organisations de la société civile.
- 83 En interne, la communication est facilitée par la taille restreinte de l'équipe, l'ambiance conviviale qui y règne et le style ouvert et inclusif du leadership du Coordinateur actuel. Il n'en reste pas moins que des cloisonnements existent entre différents groupes et unités fonctionnelles. L'atelier mené dans le cadre de l'évaluation a ainsi révélé un degré d'incompréhension, du moins initialement, entre les tenants de la règle et de la norme à respecter (administratifs) et les tenants de l'efficacité (opérationnels) qui sont jugés sur leur performance. La question de la répartition des responsabilités et de la charge de travail, omniprésente au sein de l'équipe peut être traitée en partie par une réorganisation qui nécessiterait en outre l'appui d'une communication interne intelligente. Celle-ci reste à définir et pourrait permettre, par exemple, de transférer certaines responsabilités d'une personne surchargée vers une autre plus disponible, en levant les résistances qui peuvent s'exprimer du fait d'une incompréhension.

**Constatation 12. La réorganisation de 2017/2018 a été conduite selon un principe de spécialisation des fonctions mais de manière peu participative et sans redéfinition conséquente des flux de travail.**

- 84 L'Unité technique et politique du BSR est souvent désignée – à tort – comme l'équipe multidisciplinaire car elle en constitue la colonne vertébrale. Cependant, l'équipe multidisciplinaire au sens strict comprend aussi les Représentants de la FAO dans les pays de la sous-région.
- 85 Le travail du SNE se partage entre les activités financées par le budget régulier de la FAO et celles financées par les ressources extrabudgétaires sous forme de projets. Toutes les activités sont régies par les procédures en vigueur en ce qui concerne les finances, les ressources humaines et l'administration. Le Coordinateur est ordonnateur du budget. L'ordonnancement ne fait pas l'objet de délégation mais des enveloppes budgétaires sont allouées aux Fonctionnaires techniques principaux (LTO). Ceux-ci proposent leurs plans de travail sur cette base. Une fois le budget et le plan de travail approuvés, les LTO sont chargés d'en guider et superviser la mise en œuvre.
- 86 Pour toute formulation d'un nouveau projet, un LTO est désigné et chargé de valider les principales décisions au cours du cycle du projet. Toute activité de projet requiert donc la double approbation de l'ordonnateur du budget et du LTO. Pour certains projets importants, un Conseiller technique principal est en charge de son exécution avec une équipe dédiée, mais sans délégation budgétaire et tout en restant sous la supervision d'un LTO. Les projets de plus petite envergure (jusqu'à 500 000 dollars) sont mis en œuvre par une cellule de soutien au programme de terrain, au sein de l'unité technique, toujours sous la supervision technique du LTO désigné.
- 87 Les activités menées sur le budget régulier sont gérées directement par les LTO avec l'appui d'assistantes de programmes pour les activités du programme régulier<sup>3</sup>. Ce personnel joue

---

3 Les postes d'assistants sont occupés dans la très grande majorité des cas par du personnel féminin, d'où l'utilisation ici du terme au féminin.





un rôle clé dans la bonne mise en œuvre des activités. Chaque assistante suit un ensemble de projets ou d'activités en étant responsable de tous les aspects se rapportant à la mise en œuvre. Elles organisent toutes les activités, préparent les autorisations de voyage, s'occupent des devis et réservations pour les titres de transport, organisent les ateliers et autres événements, gèrent les contacts avec les consultants tout au long du processus de recrutement. En un mot, elles lancent et documentent tous les processus clés en amont et en aval du travail des unités des ressources humaines, des finances et des achats. Ces unités ont un rôle de contrôle et restent responsables du respect des budgets, procédures et normes en vigueur dans ces domaines. Une partie des fonctions, notamment le recrutement, est centralisée au Bureau de la FAO à Budapest.

- 88 Une organisation similaire est en place pour les projets relevant des ressources extrabudgétaires mais concerne un autre groupe d'assistantes qui ne sont pas rattachés directement aux LTO mais au Responsable du suivi et du soutien au programme de terrain. Les ressources (personnel) d'appui au programme de terrain sont partagées entre le SNE et le Bureau en Tunisie.
- 89 La description précédente reflète l'organisation actuelle du SNE qui est similaire à l'organisation qui prévalait à l'arrivée du précédent Coordinateur en 2017, M. Michael Hage. Confronté à des retards généralisés dans l'avancement des programmes, M. Hage décida alors de réorganiser le SNE sur la base du principe de spécialisation des tâches et décréta la nécessaire ségrégation des rôles techniques et opérationnels. Ainsi, les LTO ne devaient plus s'occuper de gestion pour se consacrer entièrement à leur mission d'appui technique. Le Coordinateur mit en place des unités indépendantes pour les ressources humaines, les finances, les achats, les opérations et la communication mais abolit l'unité des voyages. Chaque unité était composée de deux employés.
- 90 La spécialisation devait en principe améliorer le niveau professionnel et accélérer l'exécution des programmes en évitant les nombreuses itérations entre Programme et Administration. Ces décisions, mais aussi le style du nouveau management, en totale opposition au style du Coordinateur sortant – qui déléguait beaucoup – ont toutefois suscité des réactions

d'incomprensión en el seno de una parte del personal. En outre, los flujos de trabajo que deberían haberse explicitado en la nueva configuración no parecen haberse definido. Los problemas de congestión y de bloqueos aparecen en situaciones de picos de actividad (algunos casos en los que siete talleres debían organizarse al mismo tiempo han sido citados), o en caso de ausencia de personal, en congo por ejemplo.

- 91 Esta reorganización, que debería haber sido racional, tuvo como resultado hacer perder flexibilidad a la organización del trabajo. Se suponía que cada unidad disponía exactamente de las competencias que le permitían cumplir sus responsabilidades, pero que en realidad las competencias eran muy desiguales y evolucionaban también gracias al intercambio y a la emulación entre el personal más experimentado y el que lo era menos. Las unidades compuestas de dos personas solamente no podían absorber una ausencia, especialmente en momentos de pico de trabajo. Aunque sea, la puesta en cuestión de la reforma durante el período de transición que siguió al despido de M. Hage, marca el fracaso de este intento de reforma.
- 92 Sin embargo, la situación actual no es totalmente satisfactoria. Durante el taller de enero de 2020, el personal del SNE puso de manifiesto la necesidad de mejorar a la vez la planificación y la distribución de la carga de trabajo.

**Constatation 13. Il existe une forte demande de clarification des rôles et responsabilités de chacun au sein du SNE et un besoin concomitant de renforcer certaines unités d'appui opérationnel, notamment l'unité des contrats et achats, de suivi-évaluation du programme de terrain et l'assistance administrative, tout en allégeant et en décentralisant les procédures.**

- 93 La burocracia de la FAO es a menudo puesta en cuestión en las entrevistas como obstáculo mayor a la competitividad y a la calidad de los servicios que ella proporciona a sus socios. Los reclutamientos de personal y de consultores pueden fácilmente tomar varios meses. La calidad de los reclutamientos es muy desigual. Las quejas del personal de apoyo (servicios generales) concierne en particular las descripciones de puestos obsoletos que describen niveles de calificación inferiores a los que la evolución del programa requiere y las remuneraciones bajas en relación con las calificaciones realmente requeridas.
- 94 En suma, algunos de los principios que inspiraron la reforma deberían ser tomados en consideración pero adaptados mejor al contexto. La nueva organización del SNE debería ser flexible y tener en cuenta la realidad del trabajo operativo que está hecho de picos e imprevistos. Sería necesario reducir el número de unidades funcionales para tener una masa crítica de unos cuatro personas, en su mayoría intercambiables dentro de la unidad. Los flujos de trabajo deberían ser definidos y negociados con las partes interesadas. Finalmente, la cultura del trabajo debe cambiar para hacer surgir un verdadero espíritu de equipo.
- 95 Es evidente que las soluciones en estos campos no son todas o principalmente del ámbito del SNE o del RNE, pero al menos queda una acción de simplificación que consistiría en restaurar las condiciones de una autonomía de gestión más amplia que sería muy deseable.



## 5. Conclusions et recommandations

### 5.1 Conclusions

- 96 À la création du BSR, au milieu des années 90, la révolution internet en était à ses tout débuts. En un quart de siècle, l'agriculture est devenue une activité économique à part entière et l'obésité a remplacé la faim comme première menace à la santé. Un monde globalisé, multipolaire et en croissance rapide a émergé, relayant la lutte contre la pauvreté à une priorité secondaire par rapport aux préoccupations du changement climatique. Les Nations Unies essaient de se réformer et d'assurer une meilleure coordination inter-agences. Au cours de cette période, le système de l'aide humanitaire a acquis une autonomie totale et même une prépondérance par rapport au développement.
- 97 Au fil des années, la FAO a considérablement transformé ses modes d'action avec notamment l'introduction du cadre stratégique en 2013, la décentralisation et la création des initiatives régionales. Ces évolutions ont remodelé le travail régional, sans pour autant redéfinir les missions des BSR. Il en résulte un manque de clarté quant aux rôles respectifs du BR et du BSR. Cela représente la plus forte contrainte interne pour rendre le rôle de la FAO efficace et cohérent dans la sous-région comme cela a été souligné par plusieurs évaluations et revues internes (annexe 4). Toutes ces évolutions et bien d'autres transformations encore, invitent avec une certaine insistance à renouveler le mandat du SNE. Quel pourrait donc être le rôle du SNE? Quelles seraient les options organisationnelles envisageables?
- 98 Comme soutenu tout au long de ce rapport, les deux questions – positionnement et organisation – sont intimement liées. Sans revenir ici sur les constats effectués précédemment sur le lien entre positionnement et organisation du SNE, l'analyse examinera en revanche ses différentes implications. Ainsi, l'examen mettra en exergue les implications concernant le processus décisionnel au sein de l'équipe multidisciplinaire, le travail de programmation stratégique et d'amélioration de la cohérence ainsi que les efforts d'adéquation des effectifs pour répondre aux demandes d'appui technique. La dernière partie de la section examinera les mérites comparés de deux grandes orientations possibles pour la réorganisation du SNE, ouvrant la voie aux recommandations de l'évaluation.

#### **Conclusion 1. L'évolution politique et les choix de politiques économiques en Afrique du Nord continuent de conditionner fortement les perspectives de coopération sous-régionale, freinant l'action de la FAO.**

- 99 Depuis la création du bureau du SNE en 1996, le monde et la sous-région ont beaucoup changé. Les prémisses et les promesses de la coopération et de l'intégration économique régionales qui avaient présidé à l'établissement du Bureau du SNE ne se sont pas vérifiées. Les conflits entre pays et à l'intérieur des pays de la sous-région se sont accrus. La Libye est passée d'un statut de donateur à un statut d'assisté. L'Algérie fait elle face à une contestation profonde de son système politique. La Tunisie a, pour sa part, mis en marche une révolution démocratique. Enfin, la Mauritanie est passée d'une société majoritairement rurale à une société très majoritairement urbanisée alors que le Maroc investit en Afrique. L'apparente opportunité politique s'est donc révélée décevante et les bouleversements de la dernière décennie liés au printemps arabe ont encore accru l'instabilité de la région.

#### **Conclusion 2. L'équipe multidisciplinaire (EMD) ne joue pas son rôle moteur stratégique et programmatique dans la sous-région, faute d'une gouvernance appropriée du SNE.**

- 100 Il existe relativement peu de synergies entre le programme du SNE et ceux des pays de la sous-région. Les Bureaux de pays ne font montre que d'un modeste intérêt pour le portefeuille sous-régional. On constate également que les recommandations et décisions de l'équipe multidisciplinaire sont peu suivies d'effets. En conséquence, l'EMD est plutôt au service

de projets désarticulés entre eux, majoritairement tournés vers la Tunisie par commodité d'accès. La question de l'équité entre pays en matière d'appui est périodiquement soulevée.

- 101 La FAO paraît aussi en retard dans ses approches et instruments sur les évolutions dans les pays les plus avancés de la sous-région. D'où un besoin de rattrapage et d'un travail en réseau entre les unités de la FAO à différents niveaux pour pallier les écarts entre ce que les pays attendent de la FAO et ce que cette dernière peut leur offrir. Cependant, ces entités continuent de travailler de manière cloisonnée les unes par rapport aux autres. C'est le cas en particulier des initiatives régionales qui font office de relais entre les orientations stratégiques du Siège et l'action de la FAO dans la région mais qui s'articulent assez peu avec les programmes pays et encore moins avec ceux du SNE, très peu impliqué dans la conception et la mise en œuvre des initiatives régionales. Un raisonnement analogue peut être fait pour les grands programmes gérés à partir du Siège.
- 102 Ces conclusions mettent en évidence la diversité des besoins à prendre en compte et des intérêts légitimes des parties prenantes qui ne pourront être conciliés d'eux-mêmes. Elles renvoient donc à la qualité des processus de décisions au sein de l'EMD et laissent entrevoir le rôle positif que pourrait jouer le SNE pour faciliter les convergences nécessaires entre ces acteurs. Elles soulignent enfin l'importance cruciale d'une gouvernance améliorée de l'EMD comme véritable cadre décisionnel multi-acteurs.

**Conclusion 3. Si la coordination ou l'amélioration de la cohérence de l'action de la FAO reste un objectif pertinent, elle ne peut être réalisée par des approches programmatiques conventionnelles, trop contraignantes pour être adaptées aux dynamiques complexes à la fois internes et externes à la FAO. Des approches plus souples, fondées sur la recherche de convergences sans subordonner les initiatives des uns à l'accord des autres ou à des plans préétablis, auraient plus de chance d'emporter l'adhésion des acteurs.**

- 103 Une meilleure définition des rôles respectifs des structures décentralisées représenterait une réelle avancée mais il faut bien reconnaître que la coordination d'ensemble de l'action de la FAO resterait un défi, compte tenu de l'existence des programmes de terrain dirigés par le Siège qui représentent encore une bonne partie des ressources de la FAO et ne sont pas conçus, par définition, pour soutenir directement les programmes de pays ou de la région. Plusieurs obstacles viennent contrarier ce rôle d'orientation et de coordination stratégique, notamment:
- i. Les objectifs du cadre stratégique de la FAO et ceux figurant dans les différents cadres de programmation de la FAO (pays, région, sous-région) sont très peu contraignants, car exprimés en termes très généraux. Ils permettent de vérifier, sinon justifier a posteriori, la conformité des interventions avec les objectifs stratégiques, mais ne constituent pas des cibles opérationnelles concrètes;
  - ii. Les Bureaux de pays jouissent d'une grande autonomie de programmation et sont avant tout censés répondre aux priorités et demandes d'appui des pays et n'ont objectivement qu'un intérêt limité ou circonstanciel à une coordination sous-régionale;
  - iii. Une grande partie de l'action de la FAO dans la sous-région est encore menée dans le cadre de programmes globaux et régionaux, importants en volume et en contenu. Ces programmes sont conçus et mis en œuvre de manière entièrement autonome et indépendante par rapport au SNE;
  - iv. Le BSR n'est pas suffisamment intégré dans les flux de travail et d'information circulant entre les Bureaux de pays, le Bureau régional et le Siège;
  - v. Certaines problématiques, telles que la réponse aux maladies transfrontalières demandent une réponse et une coordination complexes à plusieurs niveaux, du global au local en passant par le régional et le sous-régional qui dépassent le cadre d'action strict du SNE;
  - vi. Il est difficile de mettre en œuvre des stratégies avec des financements aléatoires. L'essentiel des ressources disponibles pour la programmation des activités de la FAO est d'origine extrabudgétaire, ce qui fait des priorités, exigences ou attentes des donateurs une référence bien plus contraignante pour les ordonnateurs de budget que les objectifs stratégiques de la FAO.

**Conclusion 4. L'opportunité pour le SNE de formuler une stratégie spécifique pour l'Afrique du Nord reste une question ouverte.**

- 104 L'analyse du contexte maghrébin montre que, s'il n'existe pas véritablement de différences marquées entre le Maghreb et le Machrek concernant la nature des défis auxquels leurs pays respectifs sont confrontés, il existe en revanche des différences contextuelles importantes (cadres institutionnels, structures économiques, potentiel en ressources naturelles, étendue des conflits).
- 105 Selon ces considérations, une stratégie du SNE ne se justifierait pas vraiment compte tenu de la taille de la sous-région, de la similarité des défis dans toute la région et de la nécessité d'éviter une ultérieure fragmentation des efforts et des moyens de la FAO. Cependant, les spécificités touchant à l'identité distincte de cet ensemble, la langue française comme langue de travail et de communication, une relative stabilité (Libye exclue) et l'existence malgré tout d'une organisation sous-régionale d'intégration économique, sont autant d'arguments qui militeraient pour une stratégie FAO spécifique pour les pays du Maghreb, qui reste donc à élaborer.

**Conclusion 5. Les compétences techniques disponibles ne sont pas suffisamment diversifiées pour répondre à l'évolution de la demande d'appui. Les profils de compétences techniques ne sont pas revus à intervalles réguliers selon un processus prédéfini.**

- 106 Pour atteindre ses objectifs, le Coordinateur peut s'appuyer sur quelques atouts, notamment une équipe multidisciplinaire d'experts bien implantée dans la sous-région, et une volonté commune d'agir pour le changement, sous-tendue par une aspiration perceptible de contribuer à la mission du SNE et d'être protagoniste de son évolution. Cependant, le SNE n'a pas la masse critique nécessaire pour assurer une réponse adéquate aux demandes d'appui. Spécifiquement, c'est la diversité du pool d'expertise – «skill mix» – qui n'est pas suffisante pour lui permettre de répondre à l'évolution des demandes d'appui émanant des pays. Il ne s'agit pas bien sûr de répondre à tous les besoins – toute la FAO n'y suffirait pas – mais d'assurer un niveau d'appui technique significatif et fiable que les services du Siège ou la Région ne peuvent pas fournir.



- 107 Pour réduire certaines lacunes techniques il conviendrait de procéder à un reprofilage des postes et besoins en expertise pour les ajuster aux besoins actuels. Pour renforcer le soutien à l'investissement, par exemple, il est envisagé d'embaucher du personnel local à fort potentiel et de le former avec le soutien du Centre d'investissement ou, à défaut, de détacher un staff de DPI. Un raisonnement analogue pourrait être fait dans d'autres domaines. De même, pour améliorer les aspects stratégiques et programmatiques de ses missions, le SNE doit définir les compétences techniques et fonctionnelles nécessaires et organiser les équipes et les processus de travail (interne et avec les Représentations de la FAO et le Bureau régional) de façon adaptée.

**Conclusion 6. Le caractère ambivalent du *business model* du BSR rend particulièrement ardue toute rationalisation de son organisation pour une meilleure efficacité. Le statu quo n'est pas compatible avec le gain d'efficacité recherché.**

- 108 Le modèle actuel d'organisation et de gouvernance du SNE se caractérise par une structure hybride, à mi-chemin entre une structure régionale aux objectifs stratégiques propres et une plateforme de services techniques gouvernée par la demande des pays. L'expérience montre que cette ambivalence est plus une faiblesse qu'une force. Cette évaluation estime qu'un progrès significatif dans l'efficacité organisationnelle et le positionnement du SNE pourrait être accompli si cette ambiguïté était levée. Il appartient au RNE et au Siège de trancher entre une vision considérant le SNE comme une mini région avec toute la dimension politique, l'éventail des prérogatives et les moyens que cela suppose, ou celle focalisant son rôle sur celui d'une plateforme de services et de dialogue dans la sous-région.
- 109 À l'exigence de faire un choix sur le modèle organisationnel s'ajoute celle clairement exprimée par l'équipe du SNE de clarifier les rôles et responsabilités de chacun au sein de la structure et de renforcer certaines unités d'appui opérationnel, notamment l'unité des contrats et achats, l'appui au programme de terrain et l'assistance administrative, tout en allégeant et en décentralisant les procédures. Une réorganisation avait été conduite par le précédent Coordinateur en 2017/2018, mettant en avant un principe de spécialisation des fonctions mais cette réforme avait été malheureusement menée de manière peu participative et sans redéfinir les flux de travail en conséquence.
- 110 Pour assurer ses multiples fonctions, le SNE devrait en principe être doté d'une structure fluide et souple, ayant une masse critique et une capacité suffisantes pour s'adapter à l'évolution des besoins. Ces prérequis contrastent avec le modèle organisationnel unique adopté pour tous les BSR, consistant en une équipe de quelques généralistes représentant les grands départements techniques de la FAO et placée sous la supervision d'un Coordinateur qui fait également office de Représentant de la FAO dans le pays hôte.

**Conclusion 7. Pour lever l'ambiguïté du double mandat et mieux intégrer le SNE dans sa structure, la FAO peut choisir entre deux options de modèle organisationnel: un Bureau couvrant une mini-région francophone ou un Hub technique.**

- 111 Éliminons d'emblée l'option «zéro» qui n'envisage aucun rôle possible pour le SNE et les BSR dans cette région<sup>4</sup> au vu de la taille de la région, de sa proximité avec le Siège, de la faible activité des organisations sous-régionales et des contraintes en ressources humaines de la FAO. Cette option n'est pas considérée ici car irréalisable politiquement, du moins dans un avenir prévisible, outre le fait qu'elle dépasserait largement le mandat de cette mission.
- 112 Comment donc transformer le SNE en un Bureau doté d'une expertise forte pour soutenir les Représentations de la FAO et faciliter le contact entre le Siège, le RNE et les Bureaux de pays? Comment mettre en place un programme portant sur les problématiques purement

---

<sup>4</sup> Une telle opinion est présente, implicitement et explicitement, parmi l'échantillon des personnes interrogées, raison pour laquelle elle est mentionnée ici pour mémoire.

transfrontalières qui ne soit pas une simple agrégation de projets multi-pays? Comment, enfin, mieux valoriser les avantages qui peuvent dériver d'une gestion intelligente et sélective des savoirs et de l'innovation?

- 113 Toute réponse à ces questionnements devrait partir du constat de la nature hybride de la structure du SNE. Ainsi, pour améliorer l'efficacité du SNE, il est évident – mais pas forcément facile – qu'un choix clair doit être fait entre les deux modèles sous-jacents: un Hub technique ou un Bureau couvrant une mini-région dotée de tous les attributs d'un Bureau régional de la FAO.
- 114 L'option du renforcement du SNE au point d'en faire une «mini région» ne semble pas très réaliste au vu des contraintes de ressources de la FAO, de la taille de la sous-région et de la proximité du Siège. Elle accentuerait en outre les clivages et obstacles déjà existants à la communication au sein du RNE. Ceci étant, elle n'en resterait pas moins une option supérieure, si elle était réalisable, à la configuration actuelle, du strict point de vue de l'amélioration des services de la FAO aux pays de la sous-région.
- 115 Un point de vue plus répandu au sein de la FAO, à divers niveaux, soutient que le SNE devrait être un Hub technique, complètement débarrassé de toute fonction stratégique, pour laquelle aucune vision bien définie ne semble exister. Un autre point de vue, assez proche, conçoit le SNE non seulement comme un pool technique d'experts capables de fournir directement et rapidement un appui technique à la demande, mais aussi un facilitateur et un lien entre les Représentations dans les pays et le reste de l'Organisation. Le SNE agirait dans ce cas comme un assembleur d'expertise issue des réseaux de la FAO plus encore que comme source autonome d'expertise au service des pays de la sous-région.
- 116 L'option de la spécialisation technique est intéressante en théorie, mais il n'est toutefois pas possible d'ignorer la nécessité de construire une réponse stratégique de la FAO au niveau de la sous-région et d'en assurer la cohérence. La dimension stratégique apparaît également difficilement dissociable de la dimension technique et tout indique qu'il existe en fait une synergie potentielle importante entre les activités sur le terrain et le travail au niveau des stratégies.
- 117 En l'absence – pour l'instant – d'un choix autorisé entre ces deux grandes orientations concernant l'avenir du SNE, il est difficile pour cette mission d'évaluation d'avancer des recommandations spécifiques concernant le modèle organisationnel du SNE. Cette question est reprise et approfondie dans la section des recommandations.

## 5.2 Recommandations

### **Recommandation 1. Toute recherche d'efficacité accrue est subordonnée à une redéfinition des rôles respectifs des BSR et des BR par les instances compétentes de la FAO.**

- 118 En d'autres termes, améliorer l'efficacité du SNE est un problème qui ne concerne pas uniquement le SNE. Le principe de la nécessaire subordination d'une forme organisationnelle à une finalité stratégique et programmatique a été souligné à maintes reprises. La question de la forme organisationnelle et des changements à apporter aux processus de travail et de collaboration ne peut être résolue sans avoir au préalable défini de manière plus précise le mandat du BSR par rapport à celui des autres structures décentralisées. Cette exigence n'est pas nouvelle, elle confirme et renforce en fait les conclusions établies par plusieurs revues et évaluations récentes de la FAO (annexe 4).

### **Recommandation Positionner le BSR sur une fonction de Hub technique opérant à la demande, facilitant les convergences et synergies entre les programmes de pays tandis que le Bureau régional se recentrerait sur ses fonctions politique et stratégique ainsi que de relais avec le Siège.**



- 119 Le SNE devrait adopter une structure de plateforme sous-régionale pluri-partenaires assurant l'appui et le conseil technique, la gestion des savoirs et de l'innovation, et travaillant en réseau pour coordonner et renforcer les programmes nationaux de la FAO sur les défis transfrontaliers ou d'intérêt commun.
- 120 Sur la base des interactions de la mission d'évaluation avec l'équipe du SNE et d'une analyse des tentatives récentes de réorganisation, la mission d'évaluation a formulé à la demande du Coordinateur une proposition de restructuration du SNE résumée dans la figure 1 et explicitée dans les paragraphes suivants.
- 121 Les services aux pays seraient spécialisés et s'organiseraient en trois cellules: communication, équipes projets et équipe multidisciplinaire. Cette dernière serait chargée de deux types de services spécialisés: l'appui technique, la gestion des savoirs et l'innovation, d'une part, et la gestion des partenariats, des réseaux et de l'événementiel, d'autre part. La cellule Opérations serait strictement en charge de la mise en œuvre des projets figurant au programme de la sous-région. Enfin la cellule communication se chargerait de tout ce qui a trait à l'information du public, à la communication institutionnelle et à la visibilité des résultats du travail du SNE.
- 122 La responsabilité de la coordination serait exclusivement du ressort du Coordinateur, ou du Coordonnateur adjoint si ce nouveau poste est créé, comme le recommande fortement cette évaluation. La nouvelle organisation respecterait un certain nombre de principes tels que la ségrégation des fonctions. Aucun membre du personnel ne pourrait être responsable (avoir le leadership) de plus d'une fonction horizontale (coordination, ressources humaines, finances, etc.) ou verticales (services spécialisés). Ceci étant, chacun peut et doit contribuer aux fonctions et services dont il n'a pas directement la charge. L'équipe devrait être étoffée qualitativement et quantitativement et ses membres redéployés pour assurer l'ensemble de ces fonctions et services. Ces changements seraient portés par un processus participatif.
- 123 Il est proposé de **transformer le service administratif en un Centre de services (Business Centre )** qui comprendrait quatre pôles: ressources humaines, aspects financiers, achats de biens et services, et voyages. Tous les projets y contribueraient soit en affectant des personnes recrutées sur les projets soit en termes budgétaires. Dans ce contexte, il serait souhaitable de renforcer son personnel par la création d'un poste de Responsable du Bureau d'ordre (*Registry Clerk*) ce qui contribuerait aussi à une meilleure communication entre les différentes unités. Pour des raisons d'économie d'échelle, le Centre de services

**Figure 1 • Proposition de nouvelle structure pour le SNE**

| Fonctions  | Plateforme de services aux pays     |                            |  |                              |
|--|-------------------------------------|----------------------------|--|------------------------------|
|  | Communication et information        | Opérations sous-régionales | Appui technique, gestion des savoirs et innovation | Partenariats et événementiel |
| Leadership et coordination des programmes, y compris suivi & gestion de la performance | Cellule Communication               | Équipes Projets            | Équipe multidisciplinaire                          |                              |
| Centre de services   | Pôle ressources humaines            |                            |  |                              |
|  | Pôle finance                        |                            |  |                              |
|  | Pôle voyages                        |                            |  |                              |
|  | Pôle achats                         |                            |  |                              |
|  | Pole processus et outils de support |                            |  |                              |

Source: équipe d'évaluation

couvrirait aussi bien les projets tunisiens que les projets sous-régionaux. Le Centre de services serait dirigé par le Responsable du Bureau administratif qui fonctionnerait sous cette nouvelle appellation et donnerait l'impulsion à une nouvelle culture de travail où le respect des procédures et des règles est aussi important que le respect des délais et exigences opérationnelles et inversement.

- 124 Les changements d'appellations méritent d'être examinés, car ils véhiculent des valeurs: la notion de service est bien distincte de celle de contrôle ou de conformité avec les règles, tandis que la notion de *business* se veut dynamique par rapport à la notion plus statique – voire homéostatique – d'administration. Il appartiendra en définitive à l'EMD de retenir les appellations qui reflètent le mieux la vision qu'elle a du rôle du SNE.
- 125 En ce qui concerne les cellules technico-opérationnelles, un facilitateur ou chef d'équipe sera désigné par le Coordinateur en consultation avec les membres des équipes concernées. Cette fonction pourra être remplie par le Coordinateur adjoint si ce poste est créé.
- 126 Il est notable que cette structure reprend en partie le principe de spécialisation qui avait inspiré la réorganisation de 2017, y compris celui d'une séparation entre la fonction de soutien technique et la fonction de mise en œuvre des projets de SNE. Cependant, la solution proposée se distingue et va bien au-delà du modèle précédent à plusieurs titres:
- i. La coordination d'ensemble des fonctions de soutien est confiée à une assistante senior assumant la fonction de Chef du Centre de services. C'est elle qui distribue le travail en entrée et garantit la souplesse nécessaire en cas de pic d'activité.
  - ii. L'organisation interne du Centre de services et la description des postes devraient être conçues de manière à favoriser cette souplesse.
  - iii. Le ou la chef du Centre de services travaille sous la supervision directe du Responsable administratif du SNE qui s'assure du respect des procédures et normes en vigueur sans pourtant entrer dans le détail des décisions et de la répartition des tâches. Ces dispositions permettent de mieux gérer au quotidien les tensions qui peuvent naître de la double exigence du respect des normes et des procédures, d'une part, et de l'efficacité opérationnelle, d'autre part.
  - iv. L'attention accordée à la mise en place ou la mise à jour des flux de travail, des descriptions de poste et les outils de support informatique, aspects négligés en 2017 et qui se sont révélés déterminants.
  - v. Le renforcement nécessaire des pôles formant le Centre de services avec les effectifs correspondant à la charge de travail et tenant compte des inévitables absences périodiques.
  - vi. La valorisation de la fonction de communication et surtout son intégration comme service à part entière, combinée à l'utilisation d'outils de support, y compris l'outil informatique pour mieux planifier le travail et assurer le suivi d'exécution dans la transparence.
  - vii. Faisant pendant à la spécialisation des services de la plateforme, la nécessité reconnue de renforcer la fonction de coordination du SNE par la nomination d'un adjoint pour éviter la formation de nouveaux cloisonnements.
  - viii. La promotion d'une gestion rigoureuse et juste de la performance du personnel reconnaissant la contribution de tous aux résultats ainsi que les performances moins satisfaisantes.

**Recommandation 3. Le SNE devrait articuler un processus de partage des savoirs et en définir les objectifs, rôles et responsabilités au sein de l'équipe technique ainsi que les moyens à mettre en œuvre.**

- 127 La gestion des savoirs et de la promotion des innovations pourrait devenir un axe majeur du positionnement à l'avenir. Le SNE pourrait en effet devenir un collecteur et diffuseur de bonnes pratiques. La gestion des savoirs et la coopération Sud-Sud en collaboration avec les Représentations ainsi qu'avec les sous-régions voisines représentent en effet un potentiel à exploiter par le SNE de manière plus décisive. Il serait possible, dans un premier temps, de recourir systématiquement aux publications techniques de la FAO, puis de contribuer progressivement sur des thématiques d'intérêt primordial pour la sous-région.



- 128 Un «gisement» de collaboration largement inexploité sur lequel le SNE pourrait se concentrer réside principalement dans les réseaux techniques, professionnels, et académiques et dans les initiatives de la société civile. Des créneaux existent sur les problématiques transfrontalières, la gestion des savoirs, la mise au banc d'essai de quelques innovations soigneusement sélectionnées et l'approche neutre, participative et indépendante de conseil sur les politiques mises en place par les pays.
- 129 La fonction déjà existante, mais jusqu'alors peu visible du SNE, en tant que facilitateur d'événements à Tunis pour la FAO dans son ensemble, s'articule logiquement avec une fonction revalorisée de la gestion des connaissances qui lui permettrait d'être renforcée et mieux définie au sein des missions du Bureau.
- 130 Les activités de communication représentent une source sous-estimée de gain d'efficacité. Une vision de la communication fondée sur une prise de conscience du potentiel de la communication pour atteindre les objectifs de développement durable reste encore à élaborer. Il faudrait pour cela focaliser la communication sur les résultats sur le terrain et négocier avec la Division de la Communication du Siège des modalités offrant au SNE un espace autonome de communication autour de ces résultats. Cette stratégie de communication devrait aider le Coordonnateur à renforcer sa visibilité et celle des membres de l'EMD, y compris les Représentants dans les pays qui pourraient incarner les différents visages du SNE, en produisant des messages politiques forts que le Coordonnateur devrait transmettre et l'équipe relayer suivant les circonstances et les opportunités.

**Recommandation 4. L'équité de traitement entre les pays et la nécessité de répondre efficacement aux demandes d'appui tout en impliquant mieux les pays dans le programme sous-régional justifieraient de créer un poste de Représentant adjoint (ou Coordonnateur adjoint). Ce poste additionnel permettrait au BSR de mieux servir chacune de ces deux missions essentielles.**

- 131 La double fonction du Coordonnateur du BSR qui est aussi le Représentant de la FAO en Tunisie crée une situation de conflit d'intérêts potentiel. L'équipe technique a également besoin d'un facilitateur pour animer et organiser ses travaux au quotidien surtout s'il est envisagé d'étoffer l'équipe avec de nouvelles spécialités et d'accroître l'appui technique et le programme de terrain du SNE. Il convient de prendre également en compte les nouvelles demandes qui émanent de la coordination avec les autres agences des Nations Unies.

- 132 La mise en œuvre du programme de réforme et d'ajustement organisationnel du SNE implique un engagement plus fort du personnel du SNE et de son Coordinateur. Tout au long de cette évaluation, il est apparu évident à quel point les questions d'ordre stratégique comme la lecture du contexte, le mandat et la stratégie de positionnement du SNE interfèrent constamment avec des questions apparemment plus prosaïques comme l'organisation et la gestion du personnel. C'est dans la force et la pertinence de ces liens que résident les ressources qui permettront au SNE de mieux interpréter son mandat. Créer, nourrir et maintenir ce type de lien est au cœur de la fonction de leadership.
- 133 Toutes ces évolutions, prévisibles ou souhaitables, nécessitent de la part du Coordinateur du temps et une attention supplémentaires, au-delà de ce qu'il serait raisonnable d'en attendre. Si le principe de la double fonction du Coordinateur n'est pas remis en question, il en découle la nécessité de créer ce poste d'adjoint au Représentant, ou au Coordinateur, avec une délégation de pouvoirs suffisante pour repositionner et réorganiser le travail distinct de la FAO Tunisie et du SNE. Ceci est une recommandation essentielle si le SNE veut sortir de l'ornière de la symbiose avec le Bureau de la FAO en Tunisie, assurer une plus grande équité de traitement des pays de la sous-région et trouver l'élan nécessaire pour mettre en œuvre une nouvelle vision du SNE.

**Recommandation 5. Créer un cadre de redevabilité mutuelle entre les membres de l'EMD pour formuler des objectifs prioritaires partagés et intégrer les perspectives pays dans le programme sous-régional tout en assurant un appui technique adéquat et équitable aux Bureaux de pays.**

- 134 L'une des conditions pour qu'une démarche centrée sur la valeur ajoutée sous-régionale puisse s'ancrer durablement dans la pratique de la FAO, serait de s'assurer que le programme du SNE émane très largement et principalement des propositions des Représentations dans les pays, tout en remplissant la mission programmatique de travail sur la cohérence qui lui est dévolue au niveau sous-régional. Ces considérations renvoient à la gouvernance de l'équipe multidisciplinaire (EMD), c'est à dire à sa composition, ses pouvoirs, ainsi que ses règles de fonctionnement et de prise de décision.
- 135 La nouvelle gouvernance du SNE – ou cadre de redevabilité mutuelle – doit aussi explicitement promouvoir l'appropriation par les pays du programme sous-régional. À cet effet, les recommandations de l'évaluation sont les suivantes:
- i. Formaliser, réviser les règles de fonctionnement de l'EMD, sa composition, ses pouvoirs. Envisager d'y inviter à tour de rôle des partenaires, au moins en qualité d'observateurs.
  - ii. Requérir l'approbation d'au moins trois Représentations (sur cinq) pour l'adoption de tout nouveau projet sous-régional.
  - iii. Instaurer deux réunions annuelles de l'EMD au lieu d'une.
  - iv. Activer les conditions de mise en œuvre des recommandations de l'EMD. Cette question a été ébauchée lors de l'atelier interne et il serait souhaitable qu'un petit groupe s'attelle à identifier ces conditions en utilisant les outils mis à disposition au cours de l'atelier.
  - v. S'appuyer sur les instruments de téléconférence pour maintenir des contacts réguliers entre les membres de l'EMD.
  - vi. Améliorer le suivi et la mise en œuvre des recommandations de l'EMD.

**Recommandation 6. Plus que d'une stratégie sous-régionale, le SNE a besoin de développer un véritable programme qui soutienne une vision stratégique partagée avec les Bureaux de pays et qui ne se résume pas à une simple somme de projets.**

- 136 Une fois ce cadre de gouvernance établi, il convient de jeter les bases d'un programme sous-régional qui prenne en compte aussi bien l'appui aux Bureaux de pays que les problématiques communes à la région. Il s'agit d'élaborer une approche programme qui permette à la fois d'ancrer le programme du SNE dans les programmes pays mais aussi de coordonner et faire converger les programmes pays autour des problématiques communes.

- 137 Si le SNE veut avoir une influence et un impact de ses actions dans la sous-région, il lui faudra également aligner son action sur les priorités de la FAO où le SNE peut apporter une valeur ajoutée certaine. Ces domaines ont été identifiés dans la section 2 et brièvement rappelés ici:
- i. Transformer les systèmes alimentaires: ce domaine est retenu en ce qu'il est un thème unificateur commun à tous les niveaux de la FAO.
  - ii. Prévenir les maladies transfrontalières et les ravageurs migratoires.
  - iii. Favoriser, promouvoir et faciliter le dialogue sur les politiques concernant les problèmes et ressources partagés par les pays de la sous-région.
- 138 Pour cela, le SNE doit se constituer comme pôle de soutien programmatique fort, avec une capacité d'analyse et de soutien au dialogue avec les donateurs, un centre de connaissances et de gestion des savoirs au service de son rôle d'appui aux pays et de référent en matière d'expertise. La méthode de travail à privilégier par les partenaires à cet effet est celle qui consiste à rechercher les synergies possibles et à mettre en commun les moyens sans rien imposer aux partenaires. Au sein du SNE, il s'agit de passer d'une situation où «chacun a son programme» à un programme commun où chacun joue un rôle en lien avec les autres, focalisé sur les axes (définis par l'EMD). Parallèlement, la mise en place de la nouvelle organisation du SNE devrait faciliter cette approche centrée sur un programme pour le travail du SNE.

**Recommandation 7. Malgré les obstacles politiques, le SNE doit continuer à rester à l'écoute de l'UMA, soutenir son action dans la mesure des moyens mobilisables et se tenir prêt à saisir toute opportunité de faire avancer la coopération sous-régionale.**

- 139 La FAO a des atouts sérieux pour prétendre apporter sa contribution à une meilleure coopération entre pays de la sous-région: elle est bien implantée au Maghreb, respectée par ses pays et fait partie du système des Nations Unies dont le rôle premier est de promouvoir la paix et le développement. En s'engageant dans cette voie, elle peut encourager d'autres partenaires à s'y engager eux aussi et insuffler de nouvelles perspectives d'avenir.
- 140 Si la société politique au Maghreb n'est pas encore prête à développer la coopération sous-régionale, les sociétés civiles bouillonnent au contraire d'idées et d'initiatives mais sont encore trop peu entendues par leurs interlocuteurs au sein de l'administration publique. L'UMA est en veilleuse mais a pu néanmoins développer et maintenir au fil des années de nombreux réseaux techniques, culturels et économiques sur lesquels le SNE peut faire levier. Ces réseaux sont constitués de personnes qui se connaissent bien, ont parfois étudié ensemble et communiquent régulièrement à un niveau informel sur des questions professionnelles et techniques.
- 141 Les réseaux académiques qui couvrent la Méditerranée, y compris donc l'Afrique du Nord et qui sont généralement animés par les universités de la rive Nord sont riches de savoirs, d'études de prospectives, de scénarios et d'expertise souvent en rapport avec les dynamiques européennes. Chacun des pays de la région entretient par ailleurs une coopération bilatérale avec l'Union européenne qui offre des possibilités d'harmonisation auxquelles le SNE pourrait contribuer. Il y a donc matière pour un organisme comme la FAO/ le SNE à faire levier sur ces dynamiques pour dépasser les blocages officiels et, pourquoi pas, apporter sa contribution à une possible relance de la coopération maghrébine qui, tôt ou tard, sera remise à l'ordre du jour.

**Recommandation 8. Compléter et mettre à niveau le *pool* d'expertise du SNE pour atteindre une masse critique, une diversité et une qualité d'expertise lui permettant de maintenir des réseaux et de répondre directement aux demandes d'appui des pays ou de mobiliser les réseaux à cet effet.**

- 142 Avec l'adoption d'une approche programme encadrée par une meilleure gouvernance de l'EMD et la mise en place de la plateforme de services, la mise à niveau du *pool* d'expertise

constitue le troisième grand chantier qui devrait placer le SNE sur sa nouvelle orbite. Cet objectif pourrait être atteint en mettant en œuvre les actions suivantes:

- i. Refondre la description du travail des LTO en privilégiant un rôle technique stratégique et d'appui à la mise en œuvre de projets, et en excluant l'engagement direct dans la gestion des projets.
- ii. Amener une majorité des membres de l'équipe à un meilleur niveau d'autonomie, d'application des compétences de leadership et gestion des partenariats, analyse et résolution de problèmes.
- iii. Renforcer les compétences «soft» des experts (comme par exemple: établir, développer et maintenir un réseau d'expert; représenter et s'exprimer sur la position de l'Organisation; la communication écrite; l'aptitude à la facilitation de manière générale).
- iv. Étoffer la composition de l'équipe du SNE en priorité sur: l'analyse des systèmes alimentaires et de la nutrition; l'emploi rural décent; l'adaptation au changement climatique; l'analyse des politiques et de la gouvernance territoriale; l'achat de biens et services.
- v. Engager chaque membre de l'équipe du SNE dans un travail d'auto-évaluation des compétences respectives sur des fonctions considérées comme essentielles par l'EMD, au regard de la redéfinition claire des missions du SNE, concernant des domaines tels que l'analyse, le management, l'emploi, la nutrition, l'innovation et la gestion des connaissances. Cela permettra de mieux connaître les lacunes dans l'expertise disponible au sein du SNE et d'identifier des solutions.
- vi. Clarifier le rôle du *Field Programme Support and Monitoring Officer* (Fonctionnaire de soutien et suivi du programme de terrain) et l'appui que devrait assurer le *Senior Field Programme Officer* (Fonctionnaire principal du programme de terrain) dans ce domaine (RNE).

### **Recommandation 9. Augmenter les chances de réussite de la transformation du SNE en appuyant le pilotage du changement par des processus dédiés.**

- 143 Toute remise en discussion d'une organisation pour en améliorer l'efficacité reste un sujet délicat car elle touche aux prérogatives et à la position relative des parties prenantes internes et externes d'où le besoin d'établir de nouvelles règles du jeu qui obtiennent l'adhésion des principaux acteurs. Il s'agit là de l'enjeu principal pour le leadership du SNE. Le nouveau Coordinateur a su insuffler un nouvel esprit à l'équipe à travers une attitude d'écoute et il serait utile de démultiplier son action par une meilleure valorisation de l'outil de la communication, aussi bien pour le public interne qu'externe du SNE.
- 144 En effet, le pilotage devrait être compris comme un processus plutôt qu'un plan. Il n'est en effet pas possible de tout prévoir, planifier et changer à la fois. L'approche proposée est de mettre en place, dans un premier temps, quelques changements structurants et des modalités de fonctionnement différentes parmi celles proposées par la mission d'évaluation (ou d'autres), puis d'observer sur une période relativement courte ce qui se passe au niveau des résultats et de l'évolution du contexte organisationnel.
- 145 C'est en faisant le point périodiquement sur l'avancement du projet de changement (la transition) que le SNE aura le plus de chances de réussir son pari. L'évaluation recommande de choisir un horizon temporel court de l'ordre de neuf mois répartis en périodes plus courtes (mensuelles, trimestrielles) et de n'entamer un nouveau cycle de planification des changements qu'après une bonne analyse des résultats obtenus au cycle précédent. Ceci suppose d'établir un cadre de redevabilité mutuelle simple mais fiable et effectif, recourant à des objectifs clairs et mesurables et une attribution précise des responsabilités (qui est responsable de quoi en matière de changement).
- 146 Concrètement, il peut s'avérer utile d'organiser des ateliers internes de suivi de l'avancement et de planification des étapes successives tous les trois ou six mois. Ce genre de démarche a aussi l'avantage de laisser un espace pour l'expression des initiatives, qu'elles soient internes ou externes, et de saisir les opportunités quand elles se présentent. Un plan de communication spécifique pour accompagner le changement et le faire connaître serait également un plus. Au cours de l'atelier interne du SNE, l'équipe du SNE a déjà pu engager

la démarche recommandée pour identifier une solution au défi consistant à garantir une répartition équitable et durable des tâches tout en favorisant l'esprit d'équipe (voir compte-rendu d'atelier en annexe 3).

- 147 La figure 2 clôt ce rapport en proposant un plan d'amélioration de performance exposant le niveau actuel, les progrès escomptés à court terme (six à douze mois), puis ceux susceptibles d'être accomplis à moyen terme (moins de deux ans).

**Figure 2 • Feuille de route du SNE**

| FEUILLE DE ROUTE SNE   | PLAN D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE |            |                                |            |                                |            |
|--|---|------------|--------------------------------|------------|--------------------------------|------------|
|  | Situation actuelle                                      |            | Situation recherchée à C.Terme |            | Situation recherchée à M.Terme |            |
|  | Positionnement  | Efficacité | Positionnement                 | Efficacité | Positionnement                 | Efficacité |
| <b>Positionnement sur les objectifs de la FAO où le SNE peut apporter une valeur ajoutée</b>   |   |            |                                |            |                                |            |
| Transformer les systèmes alimentaires (plus efficaces, inclusifs, résilients)  | Orange  | Rouge      | Vert                           | Orange     | Vert                           | Vert       |
| Prévenir les maladies transfrontalières et ravageurs migratoires   | Vert  | Orange     | Vert                           | Vert       | Vert                           | Vert       |
| Favoriser, promouvoir et faciliter le dialogue sur les politiques au niveau sous-régional  | Rouge   | Rouge      | Orange                         | Rouge      | Vert                           | Orange     |
| <b>Objectifs organisationnels du SNE</b>   |   |            |                                |            |                                |            |
| Renforcer la gouvernance de l'Équipe multidisciplinaire, nommer un Coordinateur adjoint du SNE   | Orange  | Rouge      | Vert                           | Orange     | Vert                           | Vert       |
| S'organiser en une plateforme de service, de dialogue et d'échange de connaissances entre les nations de la sous-région                                | Rouge   | Rouge      | Orange                         | Orange     | Vert                           | Orange     |
| Disposer d'un pool d'expertise adéquat avec un éventail élargi de compétences faisant lever sur les réseaux d'expertise de la FAO et au-delà           | Orange  | Orange     | Orange                         | Orange     | Vert                           | Orange     |
| <b>Services du SNE à la sous-région</b>  |   |            |                                |            |                                |            |
| Appui technique aux Représentations de la FAO dans les pays  | Orange  | Orange     | Vert                           | Orange     | Vert                           | Vert       |
| Promotion de la convergence entre les CPP dans la sous-région  | Rouge   | Rouge      | Rouge                          | Orange     | Vert                           | Orange     |
| Opérations sous-régionales mieux intégrées aux CPP et répondant aux priorités du SNE   | Rouge   | Rouge      | Vert                           | Orange     | Vert                           | Vert       |
| Développer et maintenir les relations de la FAO avec les organisations sous-régionales   | Vert  | Orange     | Vert                           | Vert       | Vert                           | Vert       |
| Apporter conseil et appui dans tous les domaines pour le renforcement capacités et la formulation de politiques, des investissements et des programmes | Orange  | Rouge      | Vert                           | Orange     | Vert                           | Vert       |
| Événementiel en réseaux de partenaires   | Vert  | Orange     | Vert                           | Orange     | Vert                           | Vert       |
| Gesiton des savoirs, innovation  | Rouge   | Rouge      | Orange                         | Rouge      | Vert                           | Orange     |
| Communication, sensibilisation, plaidoyer  | Rouge   | Orange     | Orange                         | Orange     | Vert                           | Orange     |

Code couleur: Rouge: peu satisfaisant par rapport au niveau de performance attendu; Orange: modérément satisfaisant; Vert: satisfaisant ou supérieur au niveau de performance attendu.

Source: équipe d'évaluation

## Bibliographie

**Banque mondiale.** 2020. *Database (Employment in agriculture and labor force total – Algeria, Libya, Mauritania, Morocco, Tunisia)*. (disponible à: <https://data.worldbank.org/indicator>, page consultée le 14/10/2020)

**FAO-UMA.** 2020. *Cadre de programmation FAO-UMA (2020)*. Document interne de la FAO. Rome.

**FAO, Regional Office for the Near East and North Africa.** 2020. *Priorities for food and agriculture in the near east and north Africa region 2020–2030 - Background paper prepared for the 35th FAO Regional Conference for the Near East (Draft)*. Cairo.

**FAO.** 2008. *Manuel de la FAO*. Document interne de la FAO. Rome.

**FAO.** 2013. *Cadre stratégique 2010-2019 révisé*. Document interne de la FAO. Rome.

**FAO.** 2017. *FAO Decentralised Offices: Where Knowledge becomes action. Version 4.1*. Document interne de la FAO. Rome.

**FAO.** 2019a. *Evaluación del trabajo de la Oficina Subregional de la FAO para Mesoamérica 20122017*. Rome. (disponible à: <http://www.fao.org/3/ca5999es/ca5999es.pdf>).

**FAO.** 2019b. *Évaluation du cadre de résultats stratégique de la FAO*. Document interne de la FAO. Rome.

**FAOSTAT.** 2018. *Database (Rural population – Algeria, Libya, Mauritania, Morocco, Tunisia)*. (disponible à: <http://www.fao.org/faostat/en>, page consultée le 14/10/2020).



## Appendice 1. Le portefeuille de projets du SNE (2017-2020)

Le Bureau du SNE soutient la mise en œuvre de plusieurs typologies d'activités de la FAO dans la sous-région, notamment des projets à portée sous-régionale et nationale ainsi que la tenue d'événements à portée régionale ou globale, financés le plus souvent par des ressources extrabudgétaire, mais aussi, dans une moindre mesure, par le budget régulier. L'analyse qui suit porte sur deux typologies de projets mis en œuvre sur la période 2017-2020: i) les projets nationaux des cinq pays de la sous-région dont le support technique est/était localisé auprès du SNE; ii) les projets sous-régionaux, dont la direction technique ou opérationnel relève du SNE.

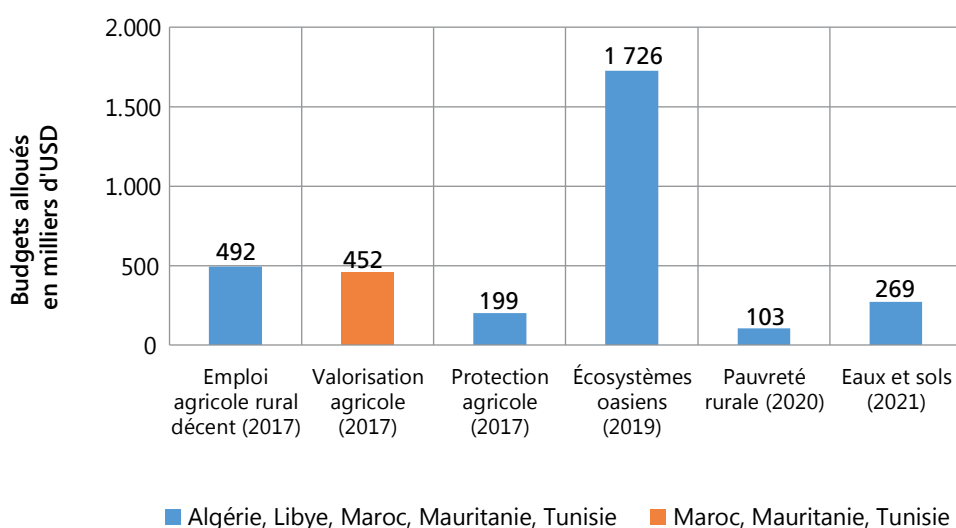
### 1. Projets sous-régionaux

Les projets sous-régionaux (i.e. supervisés par le SNE) ont été peu nombreux (six sur la période) et seuls deux projets sont actifs à l'heure actuelle. À l'exception d'un projet de 1,7 millions de dollars soutenant les écosystèmes oasiens, financé par le Fonds pour l'environnement mondial, les projets disposent de budgets limités, d'autant plus qu'ils incluent plusieurs pays (cinq projets sur six incluent les cinq pays de la sous-région, voir tableau 1).

**Tableau 1** • Projets sous-régionaux

| Clôture | Domaine d'activité           | Pays récipiendaires                        | Budget (USD) |
|---------|------------------------------|--|--------------|
| 2017    | Emploi agricole rural décent | Algérie, Libye, Maroc, Mauritanie, Tunisie | 492 000      |
| 2017    | Valorisation agricole        | Maroc, Mauritanie, Tunisie                 | 452 000      |
| 2017    | Protection agricole          | Algérie, Libye, Maroc, Mauritanie, Tunisie | 199 876      |
| 2019    | Écosystèmes oasiens          | Algérie, Libye, Maroc, Mauritanie, Tunisie | 1 726 486    |
| 2020    | Pauvreté rurale              | Algérie, Libye, Maroc, Mauritanie, Tunisie | 103 425      |
| 2021    | Eaux et sols                 | Algérie, Libye, Maroc, Mauritanie, Tunisie | 269 000      |

**Figure 3** • Projets sous-régionaux et année de clôture



Source: équipe d'évaluation

## 2. Projets nationaux

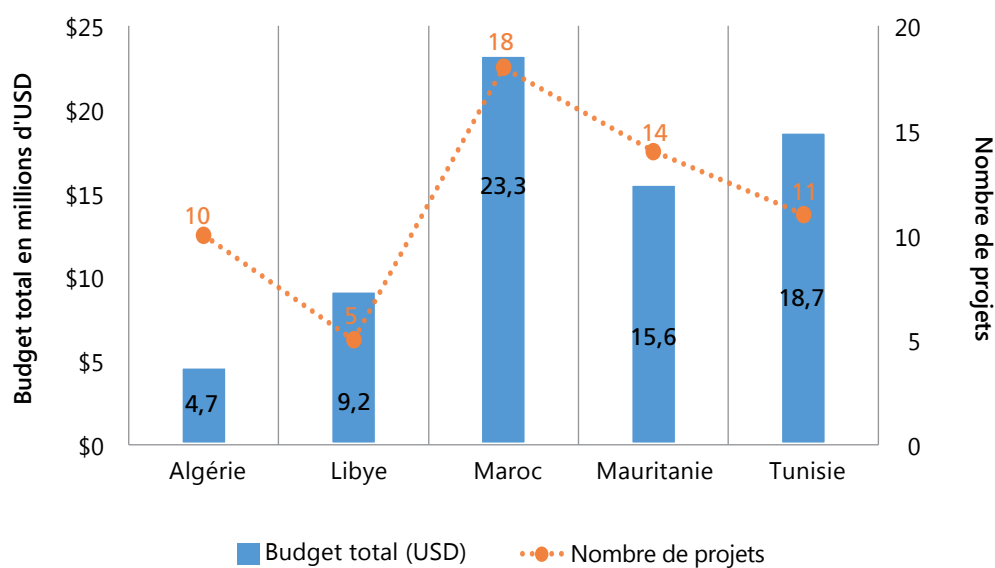
Concernant les **projets nationaux**, supervisés par les Représentations dans les pays et bénéficiant d'un support technique de la part de l'équipe multidisciplinaire du SNE, les **domaines d'activités** principalement soutenus dans la sous-région, au regard de leurs allocations budgétaires respectives, sont: le soutien aux écosystèmes, l'agro-écologie, la production agricole, l'hydrologie et l'irrigation des sols, la foresterie et l'élevage (voir tableau 2 pour des détails complémentaires).

**Tableau 2 • Budgets des domaines d'activité pour l'ensemble des projets nationaux**

| Domaine d'activité            | Budget total (USD) | Nombre de projets | Pays concernés (principaux récipiendaires indiqués en gras)                            |
|-------------------------------|--------------------|-------------------|--|
| Écosystèmes                   | 18 720 468         | 6                 | Maroc (9,9 millions)<br>Mauritanie (8,8 millions)                                      |
| Agro-écologie                 | 10 253 705         | 4                 | Tunisie (9,7 millions)<br>Maroc (419 000)<br>Mauritanie (57 000)                       |
| Production agricole (*)       | 7 720 000          | 6                 | Tunisie (6,9 millions)<br>Mauritanie (430 000)<br>Algérie (220 000)<br>Maroc (170 000) |
| Eaux et sols                  | 6 501 895          | 7                 | Maroc (5,7 millions)<br>Tunisie (626 000)<br>Algérie (99 473)<br>Mauritanie (65 000)   |
| Foresterie                    | 5 529 216          | 6                 | Algérie (4,3 millions)<br>Maroc (995 000)<br>Tunisie (238 000)                         |
| Élevage                       | 5 243 500          | 6                 | Mauritanie (5 millions)<br>Maroc (180 000)   |
| Protection agricole           | 4 917 000          | 3                 | Maroc  |
| Gouvernance                   | 4 791 000          | 2                 | Libye (4,4 millions)<br>Tunisie (335 000)  |
| Production agricole (Urgence) | 3 500 000          | 1                 | Libye  |
| Santé animale (Urgence)       | 1 300 000          | 3                 | Libye  |
| Agro-pastoral (Urgence)       | 1 000 000          | 1                 | Mauritanie   |
| Pêche                         | 985 000            | 5                 | Maroc (420 000)<br>Tunisie (371 000)<br>Mauritanie (194 000)                           |
| Filières alimentaires         | 670 509            | 2                 | Maroc (570 509)<br>Algérie (100 000)   |
| Politique agricole            | 299 000            | 2                 | Tunisie (255 000)<br>Algérie (44 000)  |
| Partenariats                  | 180 000            | 1                 | Tunisie  |
| Coopération Sud-Sud           | 100 000            | 1                 | Maroc  |
| Agro-pastoral                 | 36 000             | 1                 | Tunisie  |
| Total général                 | 71 747 293         | 56                |  |

(\*) Avec le projet d'urgence en Libye, le domaine de la production agricole totalise 11 millions.

**Figure 4 • Répartition des projets nationaux par pays**



Source: équipe d'évaluation

Le **Maroc**, la **Tunisie** et la **Mauritanie** sont les trois principaux pays récipiendaires, en volume et en nombre de projets. Cette répartition apparaît comme relativement équilibrée compte tenu de l'importance relative du secteur agricole et de la population rurale dans les pays concernés mais aussi des contraintes liées à la sécurité et à l'instabilité politique (Libye et Algérie).

## Appendice 2. Comparaison des enquêtes «SWOT» de 2017 et 2019

### 1. Général

|   | SWOT 2017   | SWOT 2019  |
|---|---|--|
| Objectifs de l'enquête                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recueillir les avis et idées de tous sur les aspects du fonctionnement du Bureau.</li> <li>2. Évaluer de manière préliminaire les capacités humaines et techniques et prospector les conditions futures.</li> <li>3. Faire l'état des lieux et appuyer la planification des objectifs futurs et l'amélioration des performances pour un meilleur positionnement du Bureau.</li> </ol> | <p>Rassembler et donner un sens aux expériences du personnel du BSR relativement à:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la structure organisationnelle du SNE et la configuration de l'équipe</li> <li>2. le soutien reçu et souhaité du Siège et du Bureau régional</li> <li>3. le soutien apporté aux équipes de pays</li> </ol> |
| Participants                              | Personnel du SNE + Bureaux pays (2 Algérie, 2 Libye, 2 Maroc et 2 Mauritanie) + CLCPRO* (2); 40 participants  | 16 participants, tous issus du Bureau du SNE   |
| Nombre de questions                       | Total de 33 questions   | Total de 18 questions  |
| Taux de participation/<br>Taux de réponse | Taux de participation de 80 % avec un taux de réponse de 75%.   | Taux de participation de 87% et taux de réponse de 76%.  |

\* Commission FAO de Lutte contre le criquet pèlerin dans la région occidentale

Contrairement à l'enquête réalisée en 2017, la version de 2019 n'a pas prévu de questions relatives au profil, à la fonction ou aux années d'expériences des participants, et n'a pas inclus de question sur l'enquête SWOT (Forces, faiblesses, opportunités, menaces) en général.

### 2. Analyse des réponses aux questions – comparaison et parallèles

L'analyse des réponses aux enquêtes SWOT 2017 et 2019 se base sur la comparaison et les parallèles entre les différentes réponses. Pour ce faire, nous nous focalisons sur les réponses de fréquence de 20 % ou plus de l'année 2019.

#### 2.1. Questions sur les forces

En ce qui concerne les forces du SNE, le personnel du Bureau sous-régional semble, tout comme en 2017, apprécier les réunions périodiques et les échanges du personnel. Ces réunions facilitent le flux d'information entre collaborateurs et encouragent le partage de l'information à travers les mails et les réseaux sociaux.

L'existence d'un pool d'experts compétents, multidisciplinaires et engagés au sein du SNE reste l'un de ses principaux atouts.

| Forces   |   |     |
|--|---|-----|
| Réponses en 2017   | Principaux parallèles en 2019                               |     |
| Habitude de concertation à travers les <b>réunions Staff</b> et EMD  | Réunions périodiques et échanges du personnel               | 42% |
| Bonne <b>circulation de l'information</b> concernant le programme et les activités du Bureau avec un besoin d'amélioration en termes de régularité, contenu et ciblage (notamment des Bureaux pays et des partenaires) | Partage de l'information à travers les mails et les réseaux | 27% |
| <b>Compétences techniques</b> , administratives et opérationnelles   | Expertise et assistance technique aux pays partenaires      | 23% |
| <b>Équipe multidisciplinaire</b> couvrant les principaux domaines habituels d'intervention   | Multidisciplinarité et compétence du personnel              | 20% |

## 2.2. Questions sur les faiblesses/améliorations requises

Les observations et parallèles qui émergent principalement sont:

- Une forte demande de clarification en ce qui concerne l'organisation interne du SNE. S'y ajoute l'intention d'alléger, décentraliser et accélérer les procédures du Bureau. Cela était déjà le cas en 2017, où l'amélioration des procédures, moyens et conditions de travail a été définie comme l'une des principales actions à entreprendre.
- En 2019, le personnel du SNE signale la nécessité de renforcer certaines unités du BSR, notamment l'unité des contrats et achats, l'équipe de communication ou l'assistance administrative. La volonté de recruter de nouveaux collègues a déjà été soulignée en 2017, notamment dans les domaines de l'administration ou de la communication.
- L'appui insuffisant fourni aux Bureaux de pays est aussi reflété dans les réponses de 2019, où de nombreuses personnes interrogées ont signalé un manque d'échange d'information avec les Bureaux de pays.
- La gestion des connaissances et l'utilisation d'outils existants devraient également être améliorées selon les personnes interrogées en 2017 et en 2019.

| Faiblesses/améliorations requises  |  |       |
|--|--|-------|
| Réponses en 2017   | Principaux parallèles en 2019  | Fréq. |
| <b>Certaine incohérence au niveau de la structure et du fonctionnement du Bureau</b> (complexité des procédures, équilibre dans les effectifs du personnel, coordination et travail d'équipe)  | Allègement, décentralisation et accélération des procédures                      | 42 %  |
|  | Description et clarification des tâches et responsabilités                       | 21 %  |
| Besoin de <b>renforcement</b> des domaines de planification et analyse statistiques, de mobilisation des ressources, de résilience et gestion des crises et de communication   | Besoin de renforcement dans certains domaines du SNE - Flexibilité pour recruter | 24 %  |
| Besoin de <b>renforcement</b> en personnel d'appui aux opérations (admin., opérations, chauffeurs, etc.)   |  |       |
| Insuffisance <b>d'appui aux Bureaux de pays</b> et de collaboration au niveau national   | Échange d'information avec les Bureaux de pays                                   | 24 %  |
| Faible performance dans les domaines de (i) <b>la communication et visibilité sur le terrain</b> , (ii) le développement de projets et programmes bancables et attrayants, (iii) l'analyse des aspects socio-politiques et des tendances en appui aux politiques agricoles | Créer plus d'occasions d'échange pour faire circuler l'information               | 24 %  |
| Faible <b>capitalisation des connaissances</b> (ingénierie de formation, mémoire institutionnelle du Bureau, procédures et nouvelles directives)   | Gestion des connaissances et utilisation d'outils existants                      | 21 %  |

### 2.3. Questions sur les opportunités

Tout comme en 2017, le personnel du SNE souligne l'aptitude et le potentiel du SNE à répondre à certaines priorités émergentes dans la sous-région. Nombreux ont été les domaines d'interventions mentionnés – l'emploi, le genre, l'environnement et le changement climatique, la pauvreté, la migration ou bien la sécurité alimentaire. Le renforcement du programme de travail et son extension pour couvrir des questions émergentes et de nouveaux domaines prioritaires dans la sous-région **a été défini comme** l'une des trois actions prioritaires à entreprendre en 2017.

De plus, la possibilité de développer des partenariats, notamment dans le secteur privé, a aussi été proposée par quelques membres du personnel.

| Opportunités  |   |       |
|---|---|-------|
| Réponses en 2017  | Principaux parallèles en 2019   | Fréq. |
| Alignement du mandat et domaines d'intervention de la FAO sur les défis et priorités des pays de la sous-région et liens avec les questions émergentes (Changement climatique, emploi et migration, économie verte, croissance bleue, gaspillage des produits)                                    | Répondre à certaines priorités émergentes (emploi, genre, environnement, pauvreté, économie sociale, migration, sécurité alimentaire, etc.) | 5     |
| Possibilités de partenariats à plusieurs niveaux (UMA, Pays, Bailleurs de fonds dans la sous-région tels que la Banque africaine de développement- Banque maghrébine d'investissement et de commerce, Banque mondiale, etc., Institutions de recherche, partenaires opérationnels, Secteur privé) | Possibilité de développer plus intensément les partenariats, notamment dans le secteur privé  | 2     |

### 2.4. Questions sur les menaces/problèmes critiques

En 2019, le cadre de compétences du SNE a été jugé relativement figé et peu flexible lorsqu'il s'agit de nouvelles sollicitations. Cette réponse est similaire aux réponses de 2017, se référant au manque d'adaptation du SNE aux nouvelles technologies de l'information et aux nouvelles exigences des activités.

Les retards dans l'exécution liés à des procédures compliquées est également un constat qui émerge de nouveau deux ans après. Le personnel souhaite investir dans la connaissance et la mise en œuvre correcte des procédures afin de minimiser les retards potentiels.

Le risque d'instabilité socio-économique et le déclin de la situation sécuritaire dans certaines zones d'intervention ont aussi été mentionnés en 2019 par quelques personnes interrogées.

| Menaces/problèmes critiques   |  |       |
|---|--|-------|
| Réponses en 2017  | Principaux parallèles en 2019                              | Fréq. |
| Manque d'adaptation du Bureau aux nouvelles technologies de l'information et aux nouvelles exigences du champ des activités   | Cadre de compétences relativement figé                     | 4     |
| Les nouvelles règles et procédures de la FAO; notamment pour le recrutement des consultants internationaux et les Retraités FAO, limitations des missions, etc., risquent de retarder la mise en œuvre des projets SNE et d'avoir des impacts sur l'exécution | Retards dans l'exécution liés à des procédures compliquées | 3     |
| Risque d'instabilité socio-économique et dégénérescence de la situation sécuritaire dans certaines zones d'intervention   | Instabilité socio-politique                                | 2     |

### **3. Commentaires supplémentaires**

En comparant les résultats des deux enquêtes réalisées à deux ans d'écart, il est possible d'observer de nombreuses similitudes entre les réponses des participants.

- i. Il semble qu'il y ait eu peu de changement au sujet de la technicité des procédures du SNE, étant donné que de nombreuses personnes interrogées en 2019 continuent à solliciter un allègement de celles-ci.
- ii. Le besoin de clarification des tâches et responsabilités émerge également des réponses de 2019. Ainsi, l'exigence de revoir la structure organisationnelle et fonctionnelle du Bureau du SNE, afin d'améliorer la cohérence et la complémentarité entre collaborateurs reste omniprésente.
- iii. Tout comme en 2017, le personnel constate le potentiel du SNE sur des questions émergentes et de nouveaux domaines prioritaires dans la sous-région et souhaite rompre avec son cadre de compétences figé, afin de s'adapter aux nouvelles réalités de la sous-région.
- iv. De plus, il est très intéressant de constater que, si en 2019 de nombreuses réponses saluent la collaboration et l'esprit d'équipe du SNE, cela n'a pas nécessairement été le cas en 2017.
- v. Si l'enquête de 2017 révélait une volonté d'améliorer le cadre et les moyens de travail ainsi que d'autres commodités, par le biais du réaménagement de bureaux ou la distribution de tickets restaurants, ce type d'observations a été marginal en 2019.

## Appendice 3. Liste des personnes interrogées

| Nom                | Prénom      | Fonction   | Division |
|--------------------|-------------|--|----------|
| Alansi             | Mohamed     | Représentant du Bureau de la FAO en Libye                          | FAORNE   |
| Amrani             | Mohamed     | Responsable des politiques   | FAOSNE   |
| Ankers             | Philippe    | CSR et Représentant de la FAO en Tunisie                           | FAOSNE   |
| Aouadi             | Faten       | Chargé de la communication   | FAOSNE   |
| Assaf              | Nabil       | Représentant de la FAO en Algérie                                  | FAODZ    |
| Ben Othmene        | Raoua       | Consultante IT   | FAOSNE   |
| Bengoumi           | Mohammed    | Fonctionnaire de la production et de la santé animale              | FAOSNE   |
| BenLarbi           | Neila       | Assistant de programme/FNTUN                                       | FAOSNE   |
| Bougacha           | Ahmed       | Assistant du Représentant de la FAO (Programme)                    | FAOTUN   |
| Buttoud            | Irina       | Représentant de la FAO en Mauritanie                               | FAOMR    |
| Crespi             | Valerio     | Fonctionnaire de la Pêche & Aquaculture                            | FAOSNE   |
| D'Annunzio         | Remi        | Coordinateur REDD+/NFM pour l'Afrique                              | NFO      |
| Damergi Mufti      | Maya        | Assistant de programme /SNE  | FAOSNE   |
| Dion               | David       | Fonctionnaire de la gestion de l'information et de la connaissance | FAOSNE   |
| El Hady Sidatt     | Mohamed     | Fonctionnaire de l'agriculture (AGPM)                              | FAOSNE   |
| ElKhoury           | Wafaa       | Responsable  | CFIC     |
| Faures             | Jean-Marc   | Responsable de programme régional                                  | FAORNE   |
| Gurkan             | Ceren       | Fonctionnaire de la sécurité alimentaire                           | PS 1     |
| Hadhri             | Fathi       | Fonctionnaire chargé de programme, OSS                             | FAOSNE   |
| Hamdi              | Olfa        | Assistant de programme /FNTUN                                      | FAOSNE   |
| Helal              | Said        | Fonctionnaire du soutien et suivi de programme de terrain          | FAOSNE   |
| Jouini             | Chawki      | Membre de l'Unité des approvisionnements                           | FAOSNE   |
| Kayal              | Nadine      | Fonctionnaire chargé de programme                                  | OSD      |
| Laiti              | Abdelhak    | Assistant du Représentant de la FAO au Maroc                       | FAOMA    |
| Maki               | Abdourahman | Fonctionnaire des sols et des eaux                                 | FAOSNE   |
| Mamlouk            | Yamina      | Assistant administratif – Unité des ressources humaines            | FAOSNE   |
| Marrakchi M'laouah | Youssef     | Assistant de programme (EMD)                                       | FAOSNE   |
| Omer               | Ayman       | Fonctionnaire principal de programme de terrain                    | FAORNE   |
| Ouenniche          | Ibtissem    | Membre de l'Unité du budget et des finances                        | FAOSNE   |
| Oueslati           | Afef        | Associé administratif – Unité des ressources humaines              | FAOSNE   |
| Ounissi            | Imen        | Assistante du CSR  | FAOSNE   |
| Ranieri            | Gabriele    | International Administrative Officer                               | FAOSNE   |
| Rolle              | Florence    | Représentant de la FAO au Maroc                                    | FAOMA    |
| Serraj             | Rachid      | Fonctionnaire principal de projet                                  | FAORNE   |
| Taous              | Yosra       | Membre de l'Unité du budget et des finances                        | FAOSNE   |



## **Annexes**

**Annexe 1. Mandat de mission (janvier 2019)**

<http://www.fao.org/3/cb1825fr/cb1825fr.pdf>

**Annexe 2. Contexte de travail du Bureau sous-régional**

<http://www.fao.org/3/cb1826fr/cb1826fr.pdf>

**Annexe 3. Compte-rendu de l'atelier interne (29 et 31 janvier 2020)**

<http://www.fao.org/3/cb1827fr/cb1827fr.pdf>

**Annexe 4. Enseignements des études et évaluations passées**

<http://www.fao.org/3/cb1828fr/cb1828fr.pdf>

Bureau de l'évaluation  
E-mail: [evaluation@fao.org](mailto:evaluation@fao.org)  
Adresse: [www.fao.org/evaluation](http://www.fao.org/evaluation)

**Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture**  
Rome, Italie