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

Bureau de l'évaluation

C 2013/4
Avril 2013
Trente-huitième session de la Conférence 15-22 juin 2013

2013

Rapport d'évaluation du Programme

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

Bureau de l'évaluation (OED)

Le présent rapport est disponible en version électronique à l'adresse suivante:
http://www.fao.org/evaluation

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position 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, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation 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 celles de la FAO, ni ses politiques.

© FAO 2013

La FAO encourage l'utilisation, la reproduction et la diffusion des informations figurant dans ce produit d'information. À défaut d'indication contraire, les informations peuvent être copiées, téléchargées et imprimées à des fins d'études privées, didactiques et de recherches ainsi que pour l'utilisation dans des produits ou services non commerciaux, sous réserve de la reconnaissance appropriée de la FAO comme source et détenteur des droits d'auteur et à condition que cela n'implique aucunement l'approbation par la FAO des opinions, produits ou services des utilisateurs.

Toute demande relative aux droits de traduction et d'adaptation, ainsi qu'à la revente et autres droits d'exploitation commerciale est à présenter par le formulaire en ligne de demande de licence lors du téléchargement, à l'adresse www.fao.org/contact-us/licence-request, ou à adresser par courriel à copyright@fao.org.

Pour tout renseignement supplémentaire, prière de s'adresser au:

Directeur, OED
Viale delle Terme di Caracalla 1,
00153 Rome, Italie
Courriel: evaluation@fao.org

Sommaire

1 Introduction 1

2 L'évaluation à la FAO – Faits nouveaux 1

3 Enseignements généraux tirés des évaluations 3
3.1 Intégration systématique de l'analyse de la parité hommes-femmes dans les évaluations 3
3.2 Partenariats 4
3.3 Vision et stratégies 5
3.4 Produits normatifs et outils de connaissance 5
3.5 Renforcement des capacités 6
3.6 Efficacité au niveau des pays 6

4 Collaboration avec le système des Nations Unies en matière d'évaluation 7

5 Programme d'évaluation de l'Organisation 8
5.1 Évaluations à soumettre aux organes directeurs pour examen 8
5.2 Évaluations par pays 9
5.3 Vue d'ensemble des principales évaluations réalisées durant la période 2010-2012 10
5.4 Évaluations de projets 10
5.5 Plan de travail du Bureau de l'évaluation pour la période 2013-2014 12

6 Notes d'évaluation: Principales évaluations et rapports de synthèse 13

1 Introduction

1. Le Rapport d'évaluation du Programme 2013 est composé de cinq sections principales:

a. les faits nouveaux concernant l'évaluation;
b. compte tenu du bon accueil réservé au Rapport d'évaluation du Programme 2011, une section qui tire les enseignements communs aux évaluations menées au cours de l'exercice biennal écoulé;
c. la collaboration avec le système des Nations Unies, en particulier les organisations ayant leur siège à Rome, sur des questions relatives à l'évaluation;
d. le programme de l'Organisation en matière d'évaluation, notamment les évaluations menées à bien pendant l'exercice biennal 2012-2013 et le programme de travail pour l'exercice biennal à venir. Des données quantitatives sont présentées pour la première fois au sujet des évaluations réalisées depuis 2010;
e. des notes de synthèse sur les principales évaluations achevées au cours de l'exercice biennal et communiquées aux organes directeurs. Comme par le passé, ces notes comprennent un résumé de la réponse de la Direction à l'évaluation et les conclusions du Comité du Programme. Chaque note renvoie à la documentation complète disponible sur le site web de la FAO consacré à l'évaluation.

2 L'évaluation à la FAO – Faits nouveaux

2. Des consultations avec les gouvernements des États Membres ont toujours caractérisé les évaluations de la FAO. Néanmoins, ces consultations avaient lieu presque exclusivement à l'occasion des missions entreprises par les équipes d'évaluation dans les pays sélectionnés, ainsi qu'au moyen de questionnaires d'enquête. Depuis 2011, le Bureau de l'évaluation consulte plus régulièrement les États Membres par le truchement de leurs représentants permanents auprès de la FAO.

3. Cette approche a été appliquée pour la plupart des évaluations par pays achevées au cours de la période considérée, qui s'appuyaient sur des groupes de référence des principaux partenaires fournisseurs de ressources, et de façon systématique dans le cas des évaluations des bureaux régionaux et sous-régionaux de la FAO. Les équipes chargées des évaluations au Proche-Orient et dans la région Europe et Asie centrale ont rencontré les représentants des États Membres, tant à l'occasion de leurs conférences régionales qu'aux réunions des groupes régionaux, à différents moments du processus d'évaluation, notamment:

- au démarrage de l'évaluation, pour recueillir leurs suggestions sur les problèmes et les questions à examiner;
- à mi-parcours, pour les informer des premières constatations;
- vers la fin de la phase de rédaction du rapport d'évaluation, pour discuter des conclusions et des recommandations;
- par la suite, pour un échange approfondi sur les recommandations et la réponse de la Direction.

4. Les Membres ont beaucoup apprécié ces échanges intensifs qui ont grandement amélioré leur adhésion au processus ainsi que la transparence des évaluations.

5. ***Processus de validation des rapports de suivi***: Pour donner suite à une demande spécifique du Comité du Programme, le Bureau de l'évaluation a défini une méthodologie pour la validation des rapports de suivi de la réponse de la Direction, méthodologie qui a été essayée en 2012 sur le rapport de suivi de l'*Évaluation du rôle et des activités de la FAO liée à l'eau*. Un consultant indépendant, qui n'était associé à aucun titre à l'action de la FAO ou à l'évaluation, a examiné les documents concernant le rapport de suivi, procédé à quelques entretiens et rédigé un bref rapport.

6. Le Comité du Programme s'est déclaré satisfait de la méthodologie et du résultat obtenu et a invité le Bureau de l'évaluation à appliquer la même démarche chaque fois qu'elle s'imposait et qu'elle pouvait être entreprise dans de bonnes conditions de coût-efficacité. En 2012, un deuxième rapport de validation a été préparé au sujet de l'*Évaluation des activités de la FAO en matière de renforcement des capacités en Afrique*.

7. ***Fonds fiduciaires consacrés à l'évaluation***: En octobre 2011 et 2012, le Bureau de l'évaluation et le Service des opérations et de la mobilisation de ressources se sont employés à favoriser l'application de la décision prise par le Conseil en 2007 en vue de l'établissement d'un fonds fiduciaire de coopération technique (évaluation de la coopération technique reposant sur un financement volontaire en vue des initiatives de développement), conformément à la circulaire 2011/1 du Programme de terrain, et à améliorer les capacités de mise en œuvre de l'Organisation à cet égard. Deux rapports sur la question ont été préparés à l'intention du Comité du Programme, en octobre 2011 et octobre 2012. Le dernier rapport signalait une amélioration du point de vue de l'intégration de modalités d'évaluation appropriées dans les projets récemment approuvés, et de la contribution au fonds fiduciaire du Bureau de l'évaluation consacré à la coopération technique. Les difficultés les plus grandes rencontrées pour inclure des dispositions relatives à l'évaluation dans les projets de la FAO financés par des partenaires pourvoyeurs de ressources sont résolues au moyen de fonds fiduciaires unilatéraux dans le cas de certains de ces partenaires, et tiennent principalement à l'incompatibilité des règles et procédures des uns et des autres.

8. Les premières évaluations qui seront financées au moyen du fonds fiduciaire de coopération technique sont programmées pour la fin de 2013 - le début de 2014: le Bureau de l'évaluation compte présenter une note conceptuelle sur la question au Comité du Programme à sa session d'octobre 2013.

9. ***Promouvoir la collaboration entre les fonctions d'évaluation et d'audit:*** le Bureau de l'évaluation et le Bureau de l'Inspecteur général (OIG) ont pris des mesures pour améliorer l'échange d'informations et la coordination entre ces deux fonctions de contrôle. À l'issue d'un bilan de leur coopération et d'un atelier conjoint tenu en décembre 2012, les deux unités prennent des mesures pour renforcer leur collaboration sur tous les aspects du contrôle qui justifient leur attention commune, par exemple l'efficience des bureaux des représentants de la FAO.

10. ***Gestion des connaissances en matière d'évaluation***: En 2011, le Bureau de l'évaluation a décidé de renforcer la gestion des connaissances tirées du processus d'évaluation et contenues dans les rapports d'évaluation, pour améliorer l'utilité de celles-ci et la manière dont elles sont exploitées à des fins d'apprentissage et de reddition de comptes: un poste de gestionnaire des connaissances en matière d'évaluation a été créé au sein du Bureau, dont le rôle sera de renforcer le potentiel d'apprentissage pour étayer l'action de la FAO comme celle du Bureau de l'évaluation. Parallèlement, le Bureau de l'évaluation poursuit le travail engagé pour formuler et mettre à jour des directives en vue de la réalisation des différents types d'évaluations requises à la FAO; à la fin de 2012 par exemple, le Bureau a

révisé les modèles proposés pour l'évaluation des projets afin de tenir compte de l'introduction des principes de programmation des Nations Unies dans le cycle des projets de la FAO.

11. ***Comité de l'évaluation (interne)***: Le Comité de l'évaluation (interne) s'est réuni de façon périodique pour informer le Directeur général des questions intéressant l'évaluation, en particulier les réponses apportées par la Direction aux évaluations de l'action de l'Organisation. Plusieurs échanges ont également eu lieu avec le Groupe d'examinateurs externes qui avait étudié la fonction d'évaluation à la FAO en 2012. Le Comité, qui est actuellement présidé par le Directeur général adjoint (Opérations), devrait désormais prendre une part plus importante à l'action engagée pour favoriser l'utilisation systématique des conclusions des évaluations et améliorer ainsi les résultats de l'Organisation, notamment des conclusions rappelées dans la section suivante qui traite des enseignements généraux tirés des évaluations.

12. ***Audit externe du Bureau de l'évaluation***: Une évaluation du Bureau a été réalisée par des auditeurs externes en avril 2012, à titre de suivi du premier audit externe du Bureau effectué à la fin de 2010. Les travaux ont principalement porté sur l'évaluation des projets et la conformité de la fonction d'évaluation de la FAO avec les normes et règles d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).

3 Enseignements généraux tirés des évaluations

13. Cette section récapitule les questions d'importance et les problèmes récurrents qui ressortent des principales évaluations achevées au cours de la période considérée. Il est à noter que certaines des questions déjà examinées dans le Rapport d'évaluation du Programme 2011[1] sont de nouveau soulevées dans les évaluations réalisées depuis lors.

3.1 Intégration systématique de l'analyse de la parité hommes-femmes dans les évaluations

14. Le Rapport d'évaluation du Programme 2011 avait mis en évidence d'importantes carences concernant l'intégration de l'égalité des sexes dans l'action de la FAO. Pour remédier à cette situation, le Bureau de l'évaluation a affecté d'importantes ressources et beaucoup d'attention en 2011-2012 à l'évaluation des accomplissements de l'Organisation dans ce domaine. Le principal fruit de cet effort a été l'*Évaluation du rôle et des activités de la FAO en matière de parité hommes-femmes et de développement* qui a été présentée au Comité du Programme en octobre 2011. Toutes les recommandations, sauf une, ont été acceptées. Le rapport de suivi, qui doit être présenté au Comité à sa session d'octobre 2013, sera soumis à la procédure de validation évoquée ci-dessus.

15. La principale constatation de l'évaluation était que la prise en compte de l'égalité des sexes à la FAO laissait à désirer à tous les niveaux. Cette conclusion a été réitérée à l'occasion d'autres évaluations thématiques et par pays. L'attention portée à la parité hommes-femmes est insuffisante dans l'ensemble des activités de l'Organisation, qu'il s'agisse des descriptifs de projets, de la mise en œuvre ou des rapports, des produits normatifs, y compris les publications phare de l'Organisation, du recrutement ou de l'équilibre des

[1] C 2011/4.

effectifs. L'évaluation de la parité hommes-femmes conclut que cette situation est majoritairement due à l'absence de cadre redditionnel sur les questions de genre et au fait que la culture institutionnelle est particulièrement fermée à ces notions.

16. Conformément à la nouvelle politique institutionnelle en matière d'égalité des sexes, le Bureau de l'évaluation a réalisé un état des lieux de la prise en compte des considérations liées à la parité hommes-femmes dans les activités de la FAO et dans les évaluations.

17. S'agissant de l'intégration de l'égalité des sexes dans les activités de la FAO, le Bureau est parvenu aux constats suivants:

- la pertinence de l'égalité des sexes pour l'initiative ou le domaine thématique considéré est en moyenne très élevée, l'intégration de la parité hommes-femmes présentant ainsi une importance que l'on pourrait presque qualifier d'essentielle pour le niveau global d'exécution de la FAO;
- la note globale moyenne attribuée aux activités de la FAO, à l'exclusion de la pertinence, était moins qu'acceptable, y compris en ce qui concerne la sensibilisation à l'égalité des sexes, les retombées réelles ou potentielles de son action sur l'égalité entre hommes et femmes, la qualité technique des mesures d'intégration de la parité hommes-femmes et le degré d'innovation dans le domaine de l'égalité des sexes et de son intégration dans l'action de l'Organisation;
- par ailleurs, les recommandations formulées par les évaluateurs en matière d'intégration de l'égalité des sexes ont généralement été bien acceptées, donnant lieu à l'établissement de plans de travail convenables, d'où la bonne note attribuée à ce critère.

18. La principale conclusion à en tirer est qu'il faut redoubler d'efforts et d'engagement pour parvenir à une meilleure intégration de l'égalité des sexes dans les activités de la FAO, y compris dans les évaluations. Pour sa part, le Bureau de l'évaluation renforcera son mécanisme interne d'examen par les pairs, notamment en ce qui concerne la prise en compte des notions d'égalité des sexes dans les évaluations.

3.2 Partenariats

19. Les partenariats ont également été examinés dans le Rapport d'évaluation du Programme 2011. Toutes les évaluations thématiques et stratégiques achevées pendant la période considérée ont souligné l'importance des partenariats pour permettre à la FAO d'atteindre ses objectifs dans les différents secteurs de manière plus efficiente, plus efficace et durable. La plupart des évaluations reconnaissent que la FAO a plutôt bien réussi à nouer des partenariats à l'échelon mondial, avec les organismes du GCRAI, les institutions des Nations Unies dans le domaine de la parité hommes-femmes, et avec des acteurs internationaux; toutefois, elles encouragent aussi la FAO à forger des alliances stratégiques de portée mondiale avec les institutions des Nations Unies et les autres parties prenantes dans les secteurs considérés.

20. Des défaillances de taille ont cependant été signalées au niveau des pays où l'aptitude de la FAO (sur le plan technique comme du point de vue des ressources) à établir et maintenir des partenariats efficaces s'est révélée insuffisante. Même si l'on a pu constater que l'Organisation était un partenaire de longue date des ministères de l'agriculture et d'autres départements (ou ministères) dans les domaines relevant de son mandat technique, elle n'entretient guère de relations de travail avec d'autres institutions ou organismes non gouvernementaux. En outre, sa collaboration avec les organismes régionaux, les institutions

des Nations Unies et les établissements de recherche aux niveaux régional et national n'a rien de systématique, et reste occasionnelle.

21. Dans l'ensemble, les partenariats avec les ONG sont eux aussi limités, se résumant pour la plupart à la participation de ces organisations aux comités techniques de la FAO, ou à leur intervention en tant que partenaires opérationnels, dans le cadre d'arrangements au niveau des pays. Ces modalités d'intervention ne débouchent pas sur un investissement notable, attesté par une participation à niveau égal dans le cadre d'accords de partenariat, pas plus que sur une action de renforcement des capacités des partenaires. Une note positive a toutefois été signalée au sujet des partenariats efficaces que la FAO a établis avec des ONG dans le cadre d'interventions humanitaires et de la gestion du risque de catastrophe.

3.3 Vision et stratégies

22. L'absence de vision, de stratégies et de plans d'action institutionnels dans les différents domaines de travail est une carence signalée dans toutes les grandes évaluations. Par ailleurs, dans la plupart des cas, l'action menée ne concorde guère avec la structure hiérarchique axée sur les résultats décrite dans le Cadre stratégique 2010-2019.

23. Même si la FAO est toujours reconnue par la plupart des parties prenantes, notamment les États Membres et les autres institutions travaillant dans les mêmes secteurs, comme un acteur de premier plan dans les domaines d'intervention qui les intéressent, il ressort d'un certain nombre d'évaluations que la FAO n'a pas été en mesure de tirer pleinement parti de la gamme de compétences dont elle dispose, pour privilégier l'interdisciplinarité, et qu'elle a plutôt eu tendance à se borner à quelques domaines d'intervention définis de façon restrictive, se privant ainsi de la possibilité d'inscrire son action dans des démarches plus stratégiques, intégrées et systémiques. Des lacunes ont été constatées dans tous les secteurs, d'où une série d'occasions manquées où elle aurait pu faire la différence en adoptant des approches innovantes et en intégrant plus efficacement les aspects techniques et sociaux du développement. Les évaluations ont également mis en évidence un sérieux risque d'érosion de l'aptitude de la FAO à fournir un appui technique et politique de haut niveau, de manière ciblée et efficace, à différents niveaux d'intervention.

24. Il y a donc matière à penser que la FAO doit concentrer ses efforts sur la définition de ses stratégies, et sur le maintien, voire l'amélioration de sa capacité technique, tout en s'attachant à fournir des avis novateurs à caractère interdisciplinaire, peut-être en partenariat avec ses États Membres et d'autres parties prenantes.

3.4 Produits normatifs et outils de connaissance

25. Alors qu'elle a publié quelques produits normatifs et outils de savoir de très grande qualité dans tous les domaines thématiques évalués, la FAO a aussi produit un nombre important de publications laissant à désirer, dont la diffusion, l'utilité et la destination n'avaient pas été suffisamment étudiées. Les évaluations recommandent que la FAO soit plus sélective, et qu'elle privilégie la qualité plutôt que la quantité dans la planification de son travail normatif et de la production connexe, afin d'améliorer son efficacité, l'utilité de ses produits et leur impact au niveau régional et au niveau des pays. Des mesures spécifiques ont été prises, notamment pour mieux cibler les produits normatifs et combler ainsi les principales lacunes au niveau des connaissances, en améliorant la diffusion de ses produits et

les activités de suivi propres à encourager leur adoption dans les pays et leur adaptation aux contextes nationaux.

26. La plupart des évaluations signalent aussi des défaillances dans la démarche employée par la FAO pour mettre ses produits normatifs et outils de savoir à la disposition des utilisateurs potentiels: la plupart des produits sont inconnus et/ou difficiles d'accès. Le fait que l'Organisation compte de plus en plus sur son site web pour diffuser ses publications risque de réduire l'accès à ses produits normatifs dans les pays qui n'ont qu'un accès limité à l'Internet et aux documents au format électronique. Des recommandations ont été formulées en vue d'une expansion et d'une meilleure diffusion de l'information.

27. Dans toutes les évaluations, la FAO est par ailleurs encouragée à consacrer davantage de ressources et d'efforts à sa production d'outils, de directives et de normes pour s'assurer qu'elle débouche effectivement et systématiquement sur l'adoption et la diffusion de bonnes pratiques.

3.5 Renforcement des capacités

28. Les évaluations font état de la considérable capacité fédératrice de la FAO au niveau mondial et régional, ce qui lui permet de favoriser l'établissement d'un climat porteur et d'offrir un espace d'échange aux États Membres; en revanche, le renforcement des capacités est majoritairement axé sur l'amélioration des capacités individuelles, sans qu'on en voie réellement le retentissement au niveau institutionnel. Les activités de formation sont généralement documentées, mais ne sont pas appuyées par une évaluation adéquate des besoins ou un soutien plus systématique à la dimension institutionnelle, ni rattachées à l'axe général des priorités nationales. Dans de nombreux cas, peu d'éléments viennent attester leur durabilité et leurs retombées à long terme, et on ne voit pas comment elles s'articulent avec la vision ou les stratégies à long terme ou comment elles les appuient.

3.6 Efficacité au niveau des pays

29. La FAO a toujours du mal à répondre de manière systématique aux exigences et aux priorités des pays. Les interventions menées dans le cadre des projets ont le plus souvent un caractère opportuniste et sont déterminées sur la base des fonds disponibles, plutôt qu'en recherchant des concordances entre les priorités des pays et les domaines où la FAO jouit d'un avantage comparatif. Certaines des évaluations ont évoqué les cadres de programmation par pays (CPP), mais on peine encore à trouver des éléments témoignant d'une planification et d'une programmation globale et intégrée au niveau des pays.

30. L'une des principales causes mises en évidence était le manque d'appui technique adéquat au niveau national et le fait que les pays n'ont guère accès aux fonctionnaires techniques des bureaux régionaux et sous-régionaux et du Siège. Les compétences sectorielles sont principalement disponibles dans le cadre d'opérations financées sur le plan extrabudgétaire et il est difficile d'avoir systématiquement accès à un appui de qualité pour des questions hors projet et pour les activités institutionnelles clés à l'échelon national. Les évaluations par pays ont toutes montré que la FAO n'avait pas apporté un appui suffisant aux gouvernements pour l'élaboration des stratégies sectorielles et sous-sectorielles relevant de ses domaines de compétence.

31. Plusieurs évaluations font état d'une absence de ***suivi et de notification systématique à tous les niveaux*** de l'action menée par la FAO, ce qui ne permet pas d'en tirer les enseignements et de les prendre en compte dans le cadre des nouvelles initiatives. Les projets médiocrement conçus et exécutés pèsent sur l'efficacité et la durabilité de l'action menée dans tous les domaines. L'impact des activités de la FAO est insuffisamment établi, faute de systèmes de suivi permettant de rendre compte des réalisations et des retombées de ses activités sur les institutions et les moyens d'existence.

4 Collaboration avec le système des Nations Unies en matière d'évaluation

32. Durant l'exercice biennal, la FAO a poursuivi sa participation active aux travaux du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), du Réseau d'apprentissage actif pour la transparence et la performance de l'action humanitaire (ALNAP) dans le cadre de ses interventions humanitaires, ainsi que du Groupe directeur et des réunions de gestion du Comité permanent interorganisations/des groupes d'évaluation en temps réel.

33. En avril 2012, la FAO, le FIDA et le PAM ont accueilli au Siège de la FAO les réunions annuelles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et du Réseau des réseaux sur les évaluations d'impact (NONIE). Quatre agents du Bureau de l'évaluation ont présidé ou coprésidé diverses sessions de travail du GNUE.

34. Depuis 2011, des agents du Bureau de l'évaluation assurent la coprésidence de deux groupes de réflexion et participent aux travaux de quatre autres équipes spéciales: Droits de l'homme et parité hommes-femmes; Évaluations d'impact; Évaluations conjointes; Gestion des connaissances; Évaluation du travail normatif; et Équipe spéciale CAD-GNUE sur l'examen par des pairs de la fonction d'évaluation. Toutes ces équipes ont bien avancé dans l'élaboration de leurs plans de travail qui visent à fournir des orientations sur les documents traitant de questions diverses. Les agents du Bureau de l'évaluation membres de l'équipe spéciale sur les droits de l'homme et la parité hommes-femmes ont notamment beaucoup travaillé à la formulation du cadre d'évaluation analytique de la fonction d'évaluation dans le contexte du Plan d'action du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

35. Le Bureau de l'évaluation continue de représenter la FAO en tant que membre à part entière de l'ALNAP. En 2011-2012, le réseau a enregistré des progrès notables au titre de chacun des 12 cycles d'activité qui contribuent à la mise en œuvre de la stratégie sur cinq ans de l'ALNAP. Cet instrument arrivant à son terme à la fin de 2013, les membres de plein droit ont engagé un débat pour déterminer les orientations futures. Le Bureau de l'évaluation a confirmé la participation active de la FAO à la gouvernance du réseau et a adhéré à la communauté de pratique récemment créée sur les capacités d'évaluation. Au sein de la FAO, le Bureau s'est employé à susciter une participation dynamique de la part des unités du Siège et des bureaux de pays susceptibles de contribuer à l'apprentissage et à l'établissement de pratiques dans le secteur de l'action humanitaire.

36. Étant donné l'incidence du programme transformateur sur les systèmes de responsabilité collective, les groupes chargés des évaluations en temps réel/Comité permanent interorganisations ont décidé en 2012 de réviser le cadre actuel des évaluations en temps réel, et de scinder le processus en un premier examen en temps réel des opérations, sous la conduite de la Direction (réalisé dans les trois mois suivant l'apparition de la crise),

suivi d'une évaluation indépendante réalisée ultérieurement (six à neuf mois après l'intervention).

37. Conformément aux dispositions de la Charte du Bureau de l'évaluation de la FAO en matière d'assurance-qualité, un examen par les pairs de la fonction d'évaluation au sein de la FAO a été réalisé en 2012 sous l'égide de l'équipe spéciale CAD-GNUE sur l'examen par des pairs de la fonction d'évaluation des organisations multilatérales. Le groupe d'examinateurs, qui était composé de représentants d'autres organismes des Nations Unies et d'organisations bilatérales, a jugé que, par comparaison avec nombre d'autres organismes du système des Nations Unies, la fonction d'évaluation de la FAO avait fait ses preuves et que l'Organisation jouissait d'une expérience considérable en la matière. Il a constaté les progrès notables accomplis au cours des deux années précédentes du point de vue de l'application des recommandations du Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI) relatives à l'évaluation. Le groupe d'examinateurs a formulé des recommandations visant à améliorer l'utilité, la crédibilité et l'indépendance de la fonction d'évaluation. L'examen par les pairs et les observations qu'il a suscitées de la part de la Direction ont été discutés par le Comité du programme, à sa cent douzième session tenue en novembre 2012[2].

38. Enfin, on constate une amélioration de la collaboration, notamment en ce qui concerne les fonctions d'évaluation, avec les autres organisations ayant leur siège à Rome, à savoir le PAM, le FIDA et le Mécanisme d'évaluation indépendant du GCRAI, récemment créé. Cette collaboration a été favorisée par leur participation conjointe à des manifestations consacrées à différents aspects des méthodes d'évaluation. Au nombre des événements notables, signalons également la participation de fonctionnaires de la FAO chargés de l'évaluation à des comités de sélection pour l'attribution de deux postes au sein du FIDA, ainsi que la planification d'une deuxième évaluation conjointe PAM/FAO du module commun sur la sécurité alimentaire, qui sera réalisée en 2013. Les bureaux de l'évaluation des organisations ayant leur siège à Rome ont également décidé d'adopter une déclaration conjointe pour promouvoir leur collaboration future. Il y sera notamment question de la mise en commun des plans de travail et d'autres informations relatives à l'évaluation, de l'organisation de programmes d'apprentissage, de l'examen par les pairs de mandats et de rapports, et de la préparation de rapports de synthèse/méta-évaluations sur des questions d'intérêt touchant à l'agriculture, à la sécurité alimentaire et à la nutrition.

5 Programme d'évaluation de l'Organisation

5.1 Évaluations à soumettre aux organes directeurs pour examen

39. Les rapports d'évaluation et les rapports de synthèse suivants ont été établis par le Bureau de l'évaluation et présentés au Conseil, par l'intermédiaire du Comité du Programme, entre ses cent sixième et cent douzième sessions qui se sont échelonnées entre mars 2011 et décembre 2012. Tous ces rapports ont été présentés avec les réponses que les évaluations avaient suscitées de la part de la Direction:

[2] PC 112/6 et PC 112/6 Sup. 1.

a) Évaluation des interventions de la FAO financées par le Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires (PC 106/4);[3]
b) Efficacité de l'action de la FAO dans les pays – Synthèse des évaluations dans les grands pays en développement rapide (Inde et Brésil) (PC 106/6);
c) Évaluation du rôle et des activités de la FAO en matière de parité hommes-femmes et de développement (PC 108/5);
d) Évaluation du rôle et des activités de la FAO en matière de nutrition (PC 108/6);
e) Évaluation des activités de la FAO en matière de régimes fonciers et droits applicables à la terre et aux autres ressources naturelles et sur la question de l'accès (PC 110/4);
f) Évaluation du rôle et des activités de la FAO en matière de politiques alimentaires et agricoles (PC 110/5);
g) Évaluation de l'intervention menée par la FAO en réponse aux inondations de juillet 2010 au Pakistan (PC 110/6);
h) Efficacité de la FAO au niveau des pays: synthèse des évaluations effectuées dans les pays bénéficiant de grands programmes de secours d'urgence et de relèvement (Éthiopie, Zimbabwe et Haïti) (PC 110/7);
i) Évaluation stratégique du rôle et des activités de la FAO dans le domaine des forêts (PC 112/3);
j) Évaluation de l'appui de la FAO à l'application du Code de conduite pour une pêche responsable (PC 112/4).

40. Au cours de la même période, le Comité du Programme a également été saisi des rapports de suivi ci-dessous:

i. Suite donnée à l'Évaluation des travaux de la FAO concernant les instruments internationaux (PC 108/8);
ii. Suite donnée à l'évaluation du rôle et des activités de la FAO dans le domaine de l'eau (PC 110/8) et rapport de validation;
iii. Suite donnée à l'évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO (PC 112/5);
iv. Suite donnée à l'évaluation des activités de la FAO en matière de renforcement des capacités en Afrique (PC 112/INF/3) et rapport de validation (PC 112/INF/3 Sup.1);
v. Évaluation des activités de la FAO en matière de régimes fonciers et droits applicables à la terre et aux autres ressources naturelles et sur la question de l'accès – mise à jour sur la suite donnée aux recommandations (PC 112/INF/4).

5.2 Évaluations par pays

41. Pendant la période de janvier 2011 à décembre 2012, le Bureau de l'évaluation a mené à bien cinq évaluation par pays, à savoir:

- Éthiopie, janvier 2011;
- Brésil, février 2011;
- Zimbabwe, juin 2011;
- Haïti, mars 2012;
- Sri Lanka, octobre 2012.

[3] Bien que préparés en vue de la cent sixième session du Comité du Programme, le Rapport d'évaluation sur le Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires et les rapports de synthèse des évaluations concernant le Brésil et l'Inde ont été examinés à la cent septième session du Comité, en mai 2011.

42. Des rapports de synthèse récapitulant les constatations des évaluations sur les quatre premiers pays ont déjà été présentés au Comité du Programme. Comme l'avait recommandé le Comité, les évaluations par pays réalisées durant la période 2011-2013 devaient être axées sur les pays à revenu intermédiaire, tant supérieur qu'inférieur: Sri Lanka était le premier pays de cette catégorie.

5.3 Vue d'ensemble des principales évaluations réalisées durant la période 2010-2012

43. Une vue d'ensemble des principales évaluations et des évaluations d'impact entreprises par le Bureau de l'évaluation pendant la période 2010-2012 est présentée dans le Tableau 1 ci-dessous. On y trouve des informations sur l'ensemble des prestations du Bureau de l'évaluation pendant cette période, à la fois le nombre d'évaluations réalisées et certains aspects importants tels que la source de financement et la portée des évaluations.

Tableau 1. Principales évaluations achevées par le Bureau de l'évaluation pendant la période 2010-2012

Principales évaluations achevées par le Bureau de l'évaluation pendant la période 2010-2012				
	2010	**2011**	**2012**	**Total**
Évaluations thématiques et stratégiques	3	3	5	11
Principales évaluations sur les opérations d'urgence	2	1	1	4
Évaluations par pays	1	3	2	6
Total	**6**	**7**	**8**	**21**
Sources de financement				
Budget ordinaire	3	4	5	12
Financements extrabudgétaires – développement	0	0	0	0
Financements extrabudgétaires – opérations d'urgence	3	3	3	9
Portée des évaluations*				
Travail normatif	3	3	4	10
Programme de terrain	3	2	4	9
Opérations d'urgence	1	1	4	6
Action institutionnelle	2	1	1	4
Action de la FAO au niveau des pays, toutes activités confondues	1	3	2	6
Évaluations d'impact				
Opérations d'urgence de la FAO	0	1	0	1
Activités techniques de la FAO au niveau des pays	1	3	0	4
Projets/programmes	0	1	1	2
Total	**1**	**5**	**1**	**7**

* Chaque grande évaluation peut aborder plus d'un domaine d'analyse.

5.4 Évaluations de projets

44. Pendant la période considérée, le Bureau de l'évaluation a appuyé et mené à terme 68 évaluations de projets. Il est à noter qu'en 2012, le Bureau a réalisé le plus grand nombre d'évaluations de projets depuis 2000. Ce résultat tient à un effort concerté visant à identifier les dispositions concernant l'évaluation dans les descriptifs de projets et à convaincre les gestionnaires de projets de la valeur ajoutée retirée de l'allocation de ressources à la fonction d'évaluation sur le budget des projets.

45. Plus de la moitié des projets a été évaluée à la fin de la période d'exécution, ce qui s'explique principalement par le processus d'identification évoqué ci-dessus qui donne la priorité aux projets en phase de clôture. Néanmoins, les évaluations à mi-parcours sont généralement plus utiles, car elles permettent d'identifier les erreurs de mise en œuvre et d'y remédier. Le Bureau de l'évaluation s'attache à réaliser un plus grand nombre d'évaluations de projets pour améliorer l'efficacité et l'utilité de son travail pour l'Organisation.

46. Le Bureau de l'évaluation a également amélioré sa contribution à la gestion et à l'appui technique aux évaluations de projets en consacrant davantage d'efforts à la préparation des cadres de référence, à l'information des équipes d'évaluation, au soutien qu'il leur apporte ainsi qu'à l'assurance-qualité des rapports. Cela devrait contribuer à améliorer la qualité des rapports finaux, les enseignements tirés des évaluations et l'adhésion au processus d'évaluation au niveau institutionnel.

47. Le Tableau 2 ci-dessous présente des informations quantitatives synthétiques sur les évaluations de projets réalisées durant la période 2010-2012.

Tableau 2. Évaluations des projets de coopération technique et d'urgence achevées par le Bureau de l'évaluation entre janvier 2010 et décembre 2012

Évaluations de projets de coopération technique pour le développement, d'urgence et de relèvement				
	2010	**2011**	**2012**	**Total**
Coopération technique pour le développement	15	21	30	66
Urgence et relèvement	19	8	9	36
Total	**34**	**29**	**39**	**102**
Sources de financement des évaluations				
Financement des projets	8	21	33	62
Fonds fiduciaire pour les opérations d'urgence et de redressement	19	7	6	32
Fonds fiduciaire de coopération technique	0	0	0	0
Programme ordinaire	7	1	0	8
Calendrier d'évaluation pour chaque projet				
Évaluation à mi-parcours	9	9	11	29
Évaluation finale	24	20	26	70
Évaluation ex-post	1	0	2	3

5.5 Plan de travail du Bureau de l'évaluation pour la période 2013-2014

48. À sa cent douzième session, en novembre 2012, le Comité du Programme a approuvé le plan de travail à évolution continue du Bureau de l'évaluation pour la période 2013-2014. L'achèvement et l'application des grandes évaluations ci-dessous ont été placés en tête des priorités:

- Évaluation des bureaux régionaux et sous-régionaux de la FAO pour l'Afrique (à présenter au Comité du Programme en octobre 2013);
- Évaluation des bureaux régionaux et sous-régionaux de la FAO pour l'Asie et le Pacifique (à présenter au Comité du Programme en mai 2014);
- Évaluation des bureaux régionaux et sous-régionaux de la FAO pour l'Amérique latine et les Caraïbes (à présenter au Comité du Programme en mai 2014);
- Intensification durable des cultures (à présenter au Comité du Programme en mai 2014)[4];
- Évaluation des activités de la FAO dans la période de transition de l'après-crise (à présenter au Comité du Programme en 2014);
- Activités de la FAO concernant l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets (à présenter au Comité du Programme en 2015);
- Rôle de la FAO dans la diffusion des connaissances sur l'alimentation, l'agriculture et les ressources naturelles (à présenter au Comité du Programme en 2015);
- Activités de la FAO relatives aux ressources génétiques (à présenter au Comité du Programme en 2015);
- Évaluation conjointe PAM/FAO du module commun sur la sécurité alimentaire (à présenter au Comité du Programme en 2015).

49. S'agissant des évaluations réalisées dans les pays, le Comité a approuvé le rapport sur la Somalie qui lui sera présenté sous la forme d'un rapport de synthèse en 2014, en même temps que l'évaluation du programme de la FAO en Afghanistan.

50. Le Bureau de l'évaluation entreprendra également la série d'évaluations de l'action menée dans les pays à revenu intermédiaire. Les évaluations concernant l'Arménie et le Viet Nam devraient être achevées en 2013; un pays à revenu intermédiaire supérieur devra en outre être sélectionné parmi ceux de la région Amérique latine et Caraïbes qui ont déjà élaboré et approuvé un cadre de programmation par pays. Le rapport de synthèse sur les évaluations des opérations conduites dans les pays à revenu intermédiaire sera présenté au Comité en 2014. Toujours en 2014, le Comité du Programme recevra des propositions sur les futures évaluations par pays, qui tiendront compte de l'expérience acquise dans l'intervalle, de la situation des cadres de programmation par pays et de leur mise en œuvre.

51. À la demande du Comité du Programme, le Bureau de l'évaluation préparera un rapport de synthèse sur l'ensemble des évaluations des bureaux régionaux et sous-régionaux de la FAO, qui sera présenté à la Conférence à sa trente-neuvième session, en 2015.

[4] Cette évaluation mettra entre autres l'accent sur la petite agriculture et les biotechnologies, dans la perspective de la gestion intégrée des cultures, afin de mieux cerner l'utilisation d'eau.

6 Notes d'évaluation: Principales évaluations et rapports de synthèse

- Évaluation des interventions de la FAO financées par le Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires;
- Efficacité de l'action de la FAO dans les pays – Synthèse des évaluations dans les grands pays en développement rapide (Inde et Brésil);
- Évaluation du rôle et des activités de la FAO en matière de parité hommes-femmes et de développement;
- Évaluation du rôle et des activités de la FAO en matière de nutrition;
- Évaluation des activités de la FAO en matière de régimes fonciers et droits applicables à la terre et aux autres ressources naturelles et sur la question de l'accès;
- Évaluation du rôle et des activités de la FAO en matière de politiques alimentaires et agricoles;
- Évaluation de l'intervention menée par la FAO en réponse aux inondations de juillet 2010 au Pakistan;
- Efficacité de la FAO au niveau des pays: synthèse des évaluations effectuées dans les pays bénéficiant de grands programmes de secours d'urgence et de relèvement (Éthiopie, Zimbabwe et Haïti);
- Évaluation stratégique du rôle et des activités de la FAO dans le domaine des forêts;
- Évaluation de l'appui de la FAO à l'application du Code de conduite pour une pêche responsable.

Note de synthèse OED n 26:
Interventions de la FAO financées par le Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires

Bureau de l'évaluation de la FAO

Rapport d'évaluation du Programme 2013

Sommaire

1 Historique

2 Conclusion et principales constatations

3 Recommandations

4 Réponse de la Direction

5 Organes directeurs

Toutes les évaluations réalisées par la FAO et les réponses de la Direction sont publiques. Elles peuvent être consultées à l'adresse:

http://www.fao.org/evaluation/oed-home/fr/

Historique

Créé en décembre 2005 et lancé en mars 2006, le Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires (le Fonds) a été mis en place pour apporter une aide plus rapide et coordonnée aux régions et aux personnes touchées par des conflits armés et des catastrophes naturelles, grâce à un mécanisme de subvention dont le montant peut aller jusqu'à 450 millions d'USD par an et à un mécanisme de prêt de 50 millions d'USD. Sur le total des subventions du Fonds central, la part de la FAO s'élève à 12 pour cent. La FAO ayant peu utilisé le mécanisme de prêt, l'évaluation a été axée sur la composante de subvention, elle-même divisée en deux volets: le premier pour les interventions rapides, qui reçoit les deux tiers des subventions, et le second pour les urgences insuffisamment financées, correspondant au dernier tiers.

L'évaluation des projets financés par le Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires a été entreprise en 2009-2010 afin de fournir des informations en retour et des orientations à la Direction de la FAO sur les processus opérationnels, ce qui leur fait obstacle, et les projets menés à bien jusqu'à ce jour, et afin de rendre compte de l'utilisation des subsides du Fonds central d'intervention à son Secrétariat, au Coordonateur des secours d'urgence des Nations Unies, aux donateurs, aux gouvernements des pays touchés par les crises et à d'autres parties prenantes. L'évaluation devait être tournée vers l'avenir et contribuer à renforcer la pertinence, l'efficience et l'efficacité des futures activités de secours d'urgence menées par la FAO avec des subsides du Fonds central d'intervention. Elle était programmée pour être intégrée aux éléments relatifs à la sécurité alimentaire lors de l'évaluation globale du Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires, réalisée tous les cinq ans et prévue pour 2010-2011.

Conclusion et principales constatations

Pertinence

L'évaluation a conclu que la FAO apporte une aide humanitaire importante à des communautés touchées par des crises en appuyant leur autonomisation et la disponibilité d'aliments locale grâce à des interventions agricoles rapides. S'agissant de sauver des vies, la contribution de l'Organisation est souvent indirecte, mais elle est parfaitement conforme aux critères du Fonds central en la matière. Selon les évaluateurs, le Fonds central constitue un outil financier clé pour la FAO, car il fournit un financement rapide permettant de répondre aux besoins les plus immédiats juste après une catastrophe soudaine ou suffisamment tôt après qu'une situation d'urgence s'est déclarée pour être efficace.

Évaluation des besoins et définition des priorités

Tous les rapports d'études de cas réalisées dans les pays ont conclu que les besoins étaient correctement évalués et que les projets du Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires y répondaient de façon appropriée. Le Fonds a privilégié une évaluation multipartite des besoins. Les documents d'orientation et de politique décrivent un processus transparent, participatif et plurisectoriel mené par des équipes des Nations Unies et les gouvernements et faisant intervenir des ONG.

Efficience et conception des projets

En dépit de progrès récents concernant les procédures d'achat, la rapidité de réponse demeure l'élément principal qui fait obstacle à l'efficacité des programmes d'intervention d'urgence de la FAO. Il est apparu que l'exécution efficiente et rapide des projets est liée aux capacités de la FAO en matière d'interventions d'urgence, qui varient selon les pays. L'évaluation a conclu que dans le cas du Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires, la tendance à adopter des projets modestes et conçus rapidement, selon des approches relativement uniformisées, simples et peu ambitieuses du point de vue technologique, est louable et mérite d'être encouragée.

Systèmes d'information et gestion de l'information

Le personnel de la FAO sur le terrain ne dispose pas de processus harmonisés, d'outils et de systèmes d'information pour faciliter et documenter la gestion financière, les achats, l'attribution des contrats et le suivi au niveau du pays. Alors que les achats effectués et les contrats passés en urgence ont de plus en plus été décentralisés vers le terrain, les systèmes de comptabilité, de budgétisation et de gestion internes n'ont pas été adaptés aux besoins locaux. Les systèmes de gestion de l'information ne permettent pas un flux rapide et homogène des informations liées aux budgets et à la mise en œuvre du terrain vers le Siège, ce qui entrave la capacité du Siège de comparer en temps réel les résultats des projets à leurs objectifs.

Partenariats

Les travaux menés depuis de nombreuses années par la FAO à l'appui à la fois du développement et de la gestion des risques de catastrophe ont permis à l'Organisation de nouer des liens très étroits avec des institutions de premier plan intervenant dans ces domaines. Ces types d'investissements et de partenariats à long terme avec des organisations stables se sont avérés très précieux pour lutter à court terme contre les catastrophes ou pour mettre en œuvre des interventions en réponse aux situations d'urgence quand le besoin s'en faisait sentir. Dans l'ensemble, les partenariats étaient solides, utilisant de façon efficace les avantages comparatifs des organisations non gouvernementales, des organisations communautaires, des gouvernements et des institutions des Nations Unies. L'exécution efficiente des activités était étroitement liée aux capacités des partenaires de mise en œuvre. Nombre des partenaires ont mis l'accent sur le fait qu'il est important de disposer d'un bon appui technique et d'un renforcement des capacités de la part de la FAO plutôt que d'un simple financement. Les partenariats à long terme forgés grâce aux activités de

développement de la FAO au cours des dernières décennies se sont souvent révélés très utiles quand il a fallu engager des interventions d'urgence de courte durée.

Équité et ciblage

Pour la plupart des projets examinés, les critères de sélection des bénéficiaires étaient clairement stipulés dans la documentation des programmes et les contrats avec les partenaires de la mise en œuvre. Toutefois, ces critères faisaient souvent l'objet d'une adaptation sur place pour tenir compte des points de vue et des recommandations des communautés. En général, ces modifications locales tendaient à affaiblir les critères de ciblage et à élargir le cercle des bénéficiaires éligibles. Vu le peu de temps dont disposent les projets d'intervention rapide du Fonds central d'intervention et pour éviter toute partialité dans l'établissement des listes de distribution, l'évaluation a jugé nécessaire de définir des lignes de conduite plus générales en matière de ciblage, lignes axées sur la procédure, notamment en ce qui concerne les produits facilement partagés, comme les semences ou les engrais, en laissant aux ONG et aux communautés habilitées à le faire le soin de sélectionner sur place les grands groupes de ménages éligibles.

Résultats

Au vu des éléments probants des huit études de cas de pays, l'évaluation a conclu que la FAO a employé les subsides du Fonds pour apporter une aide humanitaire importante à des communautés affectées par des crises, en menant des interventions d'urgence destinées à protéger les moyens de subsistance autonomes. La contribution de l'Organisation à la sauvegarde des vies était souvent indirecte – l'exception étant les zoonoses ayant un impact direct sur la santé humaine – mais s'inscrivait dans le cadre des directives du Fonds central d'intervention sur la manière d'interpréter les critères fixés en la matière.

Recommandations

Évaluation des besoins, établissement des priorités, conception des projets et assurance-qualité

La FAO devrait continuer de recourir à des spécialistes compétents au sein des gouvernements, des projets de développement en place et des ONG en vue de leur participation aux évaluations des besoins, et s'efforcer de participer à des évaluations multipartites des besoins. Elle devrait en outre continuer d'appuyer les systèmes d'alerte précoce et/ou la collecte de simples profils des moyens de subsistance et de calendriers agricoles élaborés d'après les connaissances des agriculteurs.

Efficacité et rapidité

- Le Secrétariat du Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires doit se pencher sur la question des délais saisonniers de l'approbation des projets soumis au Fonds;

- Le personnel du programme doit être mieux informé des durées de livraison habituels des différents types d'achats et devraient procéder le plus tôt possible aux achats et à la passation de marchés;
- La FAO devait acquérir une connaissance plus fine des variations des calendriers des cultures selon la localité, l'altitude ou la zone agroécologique, ce qui permettrait aux équipes de terrain de mieux programmer les livraisons et de fournir des intrants agricoles avant la saison des semis plutôt qu'après son démarrage;
- Le personnel de la FAO axé sur le développement au niveau des pays devrait acquérir les compétences nécessaires aux situations d'urgence grâce à la mise en place d'un programme permanent et spécifique de sensibilisation et de formation à la mise en œuvre.

Partenariat et coordination

- La FAO devrait continuer de mettre en place et de maintenir des relations de travail avec les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux, en privilégiant ceux qui se trouvent dans les zones ciblées depuis longtemps et entretiennent de bons rapports avec les communautés;
- La FAO devrait inclure davantage de partenaires de mise en œuvre essentiels dans le processus de cadrage, de conception et de définition des interventions proposées qu'elle ne le fait actuellement;
- Afin de mettre la relation avec les partenaires de mise en œuvre sur un pied d'égalité, la nouvelle version de la Section 507 du Manuel de la FAO et de nouveaux instruments de partenariat devraient être parachevés et mis à la disposition des équipes opérationnelles;
- La FAO devrait inclure de façon systématique les logos de ses partenaires de mise en œuvre dans ses rapports d'exécution de projets;
- La FAO devrait apporter un soutien aux partenaires de mise en œuvre sous la forme d'un appui et d'une formation techniques.

Équité et ciblage

- Lors de l'intervention immédiate faisant suite à une catastrophe, et donc dans le cadre de la plupart des projets d'intervention rapide du Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires, le ciblage pour les projets de remplacement d'intrants devrait être axé sur les villages.
- La FAO devrait déléguer l'achat de certains produits aux partenaires de la mise en œuvre ou directement aux bénéficiaires par l'intermédiaire d'un système équitable de bons d'achat;
- La FAO devrait toujours acheter des variétés, races ou types d'intrants semblables à ceux utilisés couramment dans les zones ciblées et auxquels les bénéficiaires sont habitués.

Réponse de la Direction

La Direction de la FAO a accepté en totalité ou en partie l'ensemble des 18 recommandations (14 pleinement acceptées, et quatre partiellement acceptées) adressées à l'Organisation. Les recommandations pleinement acceptées sont celles qui concernent l'évaluation des besoins et l'établissement des priorités, l'efficience et la promptitude, ainsi que les résultats. Elle a partiellement accepté celles qui se rapportent au partenariat et à la coordination et celles traitant de l'équité. En outre, le Secrétariat du Fonds central a pleinement accepté deux des quatre recommandations qui lui étaient adressées, en a accepté une partiellement et a en rejeté une. La Direction de la FAO souligne que la conclusion globale engage le Cadre stratégique de la FAO, l'Objectif stratégique I (OS-I) et son équipe à une «préparation renforcée et une réponse plus efficace aux menaces et aux situations d'urgence liées à l'alimentation et à l'agriculture».

Organes directeurs

À sa cent-septième session, le Comité du Programme a noté le caractère exhaustif de l'évaluation et apprécié le bon travail accompli par la FAO dans les situations d'urgence. Il a recommandé que le Secrétariat s'emploie encore à renforcer ses partenariats, soulignant qu'il convient, par principe, de donner plus de visibilité aux partenaires de la mise en œuvre dans les rapports d'achèvement des projets, et qu'il poursuive l'effort engagé pour assurer une bonne complémentarité entre les activités liées aux situations d'urgence et l'action de développement menée au niveau des pays. Il a prié le Secrétariat de donner suite aux préconisations de l'évaluation concernant l'amélioration de la capacité des bureaux de pays.

Le Comité a noté que l'évaluation avait été programmée pour être intégrée à l'examen des questions touchant à la sécurité alimentaire lors de l'évaluation globale du Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires, qui est effectuée tous les cinq ans. Il a demandé la réalisation d'une étude exhaustive des recommandations formulées dans d'autres évaluations pertinentes, dont le Secrétariat pourra s'inspirer pour élaborer le rapport de suivi sur l'évaluation des capacités opérationnelles de la FAO dans les situations d'urgence, qu'il présentera au Comité pour examen.

Note de synthèse OED n° 27: Efficacité de la FAO au niveau national dans les grands pays en développement rapide

Bureau de l'évaluation de la FAO

Rapport d'évaluation du Programme 2013

Sommaire

1 Historique

2 Conclusion et principales constatations

3 Recommandations

4 Réponse de la Direction

5 Organes directeurs

Toutes les évaluations réalisées par la FAO et les réponses de la Direction sont publiques. Elles peuvent être consultées à l'adresse:

http://www.fao.org/evaluation/oed-home/fr/

Historique: Synthèse des évaluations dans les grands pays en développement rapide (Inde et Brésil)

Les évaluations de l'action de la FAO dans les pays font partie du programme d'évaluation de la FAO depuis 2005. Lors de son examen des évaluations par pays en mai 2007, le Comité du Programme a «*souligné l'importance de l'évaluation de l'efficacité de la FAO dans les différents pays. Il a estimé que les évaluations futures au niveau des pays devraient comprendre, dans l'échantillon, des pays à revenu moyen, en plus des PMA*».

L'Inde a été sélectionnée car le pays satisfaisait aux critères établis, dont la contribution de l'agriculture au PIB, la population rurale, le nombre de personnes sous-alimentées, l'indicateur du développement humain et le nombre de projets devant faire l'objet d'une évaluation. «L'évaluation de la coopération de la FAO avec l'Inde 2003-2008» a été réalisée en 2008, et le rapport a été finalisé en mars 2009.

En avril 2010, le Bureau de l'évaluation a suggéré au Comité du Programme qu'une évaluation réalisée dans un autre grand pays présentant des similitudes avec l'Inde permettrait de mieux préciser le rôle que la FAO devrait jouer dans des circonstances comparables. Cette stratégie a été approuvée, le Brésil a été identifié comme le pays permettant la comparaison la plus pertinente, «L'évaluation de la coopération de la FAO avec le Brésil 2002-2010» a été effectuée entre mai et décembre 2010, et le rapport a été achevé en février 2011.

Conclusion et principales constatations

Les domaines techniques d'intervention de la FAO dans chacun des deux pays correspondaient aux priorités nationales et étaient axés sur les secteurs où le gouvernement et ses partenaires financiers considéraient que l'Organisation disposait d'un avantage comparatif et pouvait apporter de la valeur ajoutée. Le choix des secteurs proprement dits dépendait dans une large mesure des compétences et des capacités nationales et de la perception par le pays de ce qui pouvait être la valeur ajoutée de la FAO.

Les principaux éléments communs étaient les suivants:

- l'absence presque totale d'interventions d'urgence;
- à cause des procédures bureaucratiques, les occasions manquées de mobiliser les ressources des institutions financières internationales, qui font partie des rares donateurs pour les pays comme le Brésil et l'Inde, et de tirer parti des connaissances techniques de l'Organisation dans le cadre de leurs initiatives;

- l'abandon progressif des projets liés à la sécurité alimentaire dans les deux pays: en Inde, l'accent était mis sur l'aide à l'élaboration de politiques et de stratégies au niveau sectoriel, et au Brésil, sur les interactions entre l'agriculture, les forêts et la gestion des ressources naturelles;
- la rapide évolution de la structure du portefeuille, pour différentes raisons, et le besoin de réviser le modèle des bureaux des représentants de la FAO dans les deux pays pour répondre aux souhaits des deux gouvernements, qui voulaient modifier leur cadre de coopération avec l'Organisation; pour ce qui est du Brésil, le gouvernement agissait d'ores et déjà comme partenaire financier de la FAO; et
- des enjeux identiques à l'heure de renforcer et de gérer le cadre de programmation par pays de la FAO:
  - de nombreux partenaires institutionnels, à la fois gouvernementaux et non gouvernementaux, avec lesquels il est important de traiter pour mettre à profit la valeur ajoutée que ces secteurs peuvent apporter au processus de développement; et
  - la taille des pays, leur structure fédérale et les disparités de développement des différents états imposent à la FAO de ne pas se cantonner au niveau fédéral, mais de soutenir individuellement les états qui ont le plus besoin d'assistance; par exemple, en Inde, le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) a permis d'identifier les états prioritaires en vue de l'intervention des Nations Unies.

L'envergure et la structure du programme de la FAO au Brésil et en Inde étaient extrêmement différentes. Au Brésil, le portefeuille de projets de l'Organisation est en grande partie financé par les ressources du pays au titre des fonds fiduciaires unilatéraux (FFU); en Inde, les financements proviennent principalement d'un bailleur de fonds extérieur, les Pays-Bas.

Les initiatives financées au moyen des FFU au Brésil se sont révélées extrêmement pertinentes et viables, et ce modèle de financement présente plusieurs avantages pour le gouvernement. Toutefois, du point de vue de la FAO, ce modèle présentait des risques potentiels au niveau de l'image de l'Organisation et de l'utilisation pertinente des ressources institutionnelles; il a également affaibli l'efficacité et l'avantage comparatif de l'Organisation car elle devait avant tout se contenter de jouer un rôle de gestionnaire de projets. En Inde, au contraire, le modèle méritait qu'on lui accorde davantage d'attention, afin de redéfinir la coopération avec le gouvernement.

Les projets financés par les Pays-Bas gérés selon le modèle d'exécution nationale en Inde ont offert une excellente occasion à l'Organisation de tester cette approche. L'expérience a confirmé que les aspects suivants devraient faire partie intégrante de ce modèle d'accord:

- la contribution technique de la FAO à la formulation, au suivi et à la supervision du projet doit constituer un élément déterminant de l'accord; et
- l'accord doit être éclairé et sous-tendu par la vision d'un partenariat et d'une responsabilité conjointe dans la gestion et la mise en œuvre.

Dans le cadre des projets régionaux, interrégionaux et mondiaux, la FAO a été appréciée pour son rôle de direction, et pour la façon dont elle a su «offrir ses bons offices» et faciliter les transferts de connaissances du Brésil et de l'Inde vers d'autres pays. Les participants nationaux

ont perçu ces projets comme un bon moyen de tisser des liens avec les institutions nationales des pays voisins et d'ailleurs, afin de stimuler le débat et les échanges d'expérience. Ils considèrent que la FAO a joué un rôle majeur dans ce processus. En outre, les solides compétences techniques nationales ont facilité l'adoption des produits et procédés mis au point dans le cadre d'initiatives de ce type.

L'une des faiblesses notoires était le manque d'engagement des agents de la FAO auprès des représentants de l'Organisation au niveau de l'identification, de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi de ces initiatives, ce qui a souvent eu des conséquences préjudiciables sur l'efficacité, en affaiblissant les éventuels partage et création de connaissances, la coordination et le renforcement des synergies par le bureau du représentant de la FAO au sein du programme de pays; cela a également jeté le discrédit sur l'Organisation tout entière quand le bureau du représentant n'était pas au fait des travaux menés dans le pays par les autres unités de la FAO. Enfin, il est apparu très important d'identifier une institution nationale chargée de promouvoir le projet quel qu'il soit, y compris les projets régionaux.

S'agissant des questions de parité, la performance de la FAO dans les deux pays est, au mieux, satisfaisante. Dans la majorité des projets et initiatives, les thèmes et visées générales exigeaient que la parité hommes-femmes et/ou l'attention aux rôles et activités réservés aux femmes soient pleinement intégrées à l'action engagée, ce qui n'a pas été le cas dans les phases de conception ou de mise en œuvre. Cependant, on avait relevé dans les deux pays certaines exceptions notables au niveau des projets.

Les questions d'insertion sociale ont été mieux traitées dans la conception et la mise en œuvre des projets: un plus grand nombre de documents de projet faisait état des groupes marginaux dans la détermination des bénéficiaires et des activités prévus, un préalable nécessaire pour s'assurer que les besoins des populations vulnérables sont pris en compte durant la mise en œuvre des projets.

S'agissant des produits normatifs et des outils de connaissance, les deux évaluations sont parvenues à des conclusions similaires: dans un monde où la FAO n'est plus le seul acteur dans nombre de domaines, la publication d'un document sur un site web ne suffit pas à garantir son utilisation, tandis que les ateliers et les pages web ne sont pas des moyens très efficaces, à eux seuls, pour diffuser le message de la FAO, même dans des pays tels que le Brésil et l'Inde. Il convient de mettre en place des stratégies plus dynamiques de diffusion de l'information afin d'attirer l'attention des utilisateurs potentiels, déjà surchargés d'informations, et de s'assurer que l'information et les connaissances produites par la FAO sont correctement ciblées, et présentées de façon à être utiles et accessibles aux utilisateurs finaux.

Recommandations

Le rapport de synthèse contenait cinq recommandations adressées à la FAO.

La **Recommandation 1** était axée sur les systèmes d'information de la FAO et découlait de l'observation de la sensibilisation, de la connaissance et par conséquent de l'utilisation limitées des produits normatifs et des outils de connaissance de la FAO, y compris dans des pays bien équipés en infrastructures des technologies de l'information comme le sont l'Inde et le Brésil.

Ainsi, l'Organisation était invitée à élargir la diffusion de ses produits par l'intermédiaire de réseaux plus dynamiques, à créer des archives, au sein des bureaux des représentants de la FAO, sur l'action menée par l'Organisation dans le pays, ainsi qu'à élaborer des stratégies de communication axées sur les pays.

La **Recommandation 2** suggérait de renforcer l'utilisation des acquis et de favoriser les échanges entre les bureaux des représentants de la FAO au sujet de l'expérience de l'élaboration du cadre de programmation par pays en Inde.

La **Recommandation 3** concernait la coopération entre la FAO et les institutions financières internationales, afin de renforcer la coopération et collaboration en élaborant des protocoles d'accord pour la gestion des projets.

La **Recommandation 4** traitait de la nécessité, pour la FAO, d'élaborer un modèle type pour les accords d'exécution nationale et pour la formulation, l'approbation et la gestion des projets faisant l'objet d'un FFU, qui définisse clairement les rôles, les responsabilités et les axes de responsabilité de la FAO dans ce domaine.

La **Recommandation 5** concernait la nécessité d'impliquer pleinement les bureaux des représentants de la FAO dans la conception, la formulation et la mise en œuvre des projets régionaux, interrégionaux et mondiaux, y compris le transfert aux bureaux de pays de ressources suffisantes en vue de leur gestion au niveau national.

Réponse de la Direction et rapport de suivi

La réponse de la Direction de la FAO faisait état d'une appréciation favorable du rapport de synthèse, qui a été jugé utile pour comprendre certaines caractéristiques plus récentes des prestations de la FAO dans les deux pays, et elle approuvait l'évaluation de l'avantage comparatif de l'Organisation dans chaque pays.

La Direction reconnaissait également qu'il était nécessaire pour la FAO de répondre aux exigences différentes compte tenu de la diversité de la composition de ses Membres, et que des pays comme le Brésil et l'Inde, qui ne sont ni uniques ni représentatifs de la majorité des États Membres de la FAO, ont des attentes et des besoins différents du point de vue de l'appui apporté. La Direction acceptait sans réserve les cinq recommandations.

Organes directeurs

Le Comité du Programme a examiné le rapport à sa cent septième session extraordinaire en mai 2011. Il s'est félicité du rapport de synthèse et a accueilli favorablement la réponse positive de la Direction aux recommandations formulées. Il a exprimé certaines préoccupations quant à la faisabilité de la mise en œuvre de la recommandation relative à l'élaboration, au sein de chaque institution financière internationale, des protocoles qui couvriraient toutes les questions administratives et de gestion soulevées.

Les recommandations du Comité étaient axées sur les points suivants:

- l'expérience acquise grâce aux évaluations par pays doit être utilisée pour enrichir la portée, la qualité et les modalités de la coopération Sud-Sud;
- la mise en commun des connaissances au sein des pays et entre eux doit être améliorée;
- une attention particulière doit être portée à l'accès aux produits d'information et à leur utilisation dans toutes les langues officielles de la FAO et dans différents environnements culturels; et
- la nature et le contenu des rapports de synthèse des évaluations de pays.

Note de synthèse OED n° 28: Rôle et activités de la FAO en matière de parité et de développement

Bureau de l'évaluation de la FAO

Rapport d'évaluation du Programme 2013

Sommaire

1 Historique

2 Conclusion et principales constatations

3 Recommandations

4 Réponse de la Direction

5 Organes directeurs

Toutes les évaluations réalisées par la FAO et les réponses de la Direction sont publiques. Elles peuvent être consultées à l'adresse:

http://www.fao.org/evaluation/oed-home/fr/

Historique

L'évaluation du rôle et des activités de la FAO en matière de parité et de développement a été demandée par le Comité du Programme de la FAO en octobre 2008 pour se dérouler courant 2010. En avril 2010, le Comité a demandé au Bureau de l'évaluation de mener cette évaluation parallèlement à l'évaluation de la parité prévue, gérée par la Division de la parité, de l'équité et de l'emploi rural (ESW).

Les deux évaluations ont été coordonnées et complémentaires, dans la mesure du possible. L'évaluation du rôle et des activités de la FAO en matière de parité et de développement s'est attachée à mesurer l'étendue d'intégration des questions de parité dans les travaux de la FAO à tous les niveaux, tandis que l'évaluation de la parité était axée sur les mécanismes de responsabilité, la dotation en personnel et les procédures de l'Organisation. Les deux exercices se sont renforcés mutuellement s'agissant de mettre en avant les enjeux, les problèmes et la voie à suivre pour une meilleure intégration des objectifs de parité hommes-femmes dans la performance de l'Organisation.

L'évaluation a été menée de septembre 2010 à mai 2011. L'équipe d'évaluation, qui comprenait huit consultants indépendants provenant de quatre régions et trois membres du personnel du Bureau de l'évaluation, s'est rendue dans 16 pays d'Asie, d'Afrique, d'Amérique latine et des Caraïbes, et d'Europe et d'Asie centrale.

Conclusion et principales constatations

Responsabilités, organisation et budget

Les deux plans d'action - Parité hommes-femmes et développement n'ont pas été correctement «internalisés» par la FAO en dépit des efforts déployés pour procéder à l'élaboration du second plan d'une manière ouverte et participative. Cela s'explique en partie par leur séparation du processus global de planification et de budgétisation. D'une manière générale, les plans ont laissé peu de traces dans l'Organisation, mais l'on ne saurait en tenir ESW pour unique responsable;

Il existait peu d'éléments pour démontrer qu'au cours de sa première année de mise en œuvre, l'OS-K était un moteur plus puissant pour l'intégration des considérations de parité hommes-femmes à la FAO. En outre, l'OS-K laissait une lacune non comblée concernant la politique de l'Organisation en matière d'intégration des considérations de parité hommes-femmes et l'absence d'un mécanisme d'obligation redditionnelle connexe.

Les ressources du Programme ordinaire attribuées aux activités liées à la parité et au développement n'avaient pas encore été augmentées avec la mise en place de l'OS-K; une meilleure connaissance du système de planification pourrait faciliter l'attribution transversale des ressources dans le Programme de travail et budget 2012-2013, même si, en l'absence d'un mécanisme d'obligation redditionnelle, les incitations demeureront faibles.

Travaux menés par ESW

Pour la période concernée par l'évaluation, la performance de la Division de la parité, de l'équité et de l'emploi rural (ESW) a été jugée mitigée. Cela était dû en partie au manque de ressources, et en partie à l'absence d'un accord précis au sein de la FAO et d'ESW sur le rôle et la responsabilité fondamentaux de la division. De manière générale, la qualité des biens collectifs mondiaux produits par ESW était élevée, notamment du point de vue de leur pertinence et de leur qualité technique, mais ils n'avaient pas l'impact souhaité. Des résultats et des impacts positifs étaient enregistrés par des projets comme DIMITRA. SEAGA, l'outil d'analyse socioéconomique et des questions de parité, a été encore élargi et diffusé, un renforcement des capacités et des conseils techniques ont été fournis aux États Membres, et un appui direct et indirect a été apporté aux femmes des zones rurales. Des activités de renforcement des capacités en matière de parité hommes-femmes ont également été menées à l'intention du personnel de la FAO, mais celles-ci se sont souvent avérées mal adaptées aux besoins des unités techniques.

VIH et sida

Les travaux de la FAO sur les liens entre l'agriculture et le VIH/sida ont reçu peu de ressources, et l'évaluation a déploré la décision de la FAO d'abandonner progressivement ses activités dans ce domaine. Les résultats les plus encourageants étaient enregistrés par les projets d'écoles pratiques d'agriculture et d'apprentissage de vie. Même s'ils sont peu utilisés, les outils SEAGA liés au VIH/sida sont apparus comme des outils de très bonne qualité.

Action technique de la FAO

La FAO a intégré les problématiques hommes-femmes et tenu compte des femmes dans 40 pour cent environ des projets opérationnels pendant la période examinée; le degré d'internalisation des sexospécificités était extrêmement variable, bien que la thématique parité et développement ait été plus fréquemment adoptée que l'approche fondée sur la participation des femmes au développement. Néanmoins, la FAO aurait dû intégrer des considérations sexospécifiques dans 75 à 80 pour cent de ses projets environ.

Les femmes étaient globalement traitées comme une catégorie homogène et ciblées en tant que bénéficiaires des intrants, et non en tant que contributrices, et de nombreuses interventions ont favorisé une amélioration des revenus mais pas l'autonomisation des femmes sur le plan socioculturel ou politique.

De manière générale, les fonctionnaires de la FAO sont conscients de l'importance des questions de parité, mais l'aptitude à intégrer cette dimension dans les projets et les biens publics mondiaux de l'Organisation est globalement insuffisante. Les fonctionnaires techniques

du Siège et des bureaux décentralisés étaient en moyenne moins compétents à l'égard des problèmes de parité que les agents de projet en poste dans les pays. Les compétences en matière de questions de parité ne figuraient jamais parmi les critères de sélection des fonctionnaires autres que les experts en matière de parité hommes-femmes.

Collaboration avec les institutions des Nations Unies

La division ESW est très appréciée au niveau mondial, mais la plupart de ses travaux menés sur les questions de parité avec d'autres institutions des Nations Unies ne bénéficiaient pas de l'appui de la Direction et d'autres unités. Au niveau national, la FAO était souvent absente des équipes de pays des Nations Unies et des mécanismes de coordination liés aux questions de parité. La coopération était extrêmement positive dans le contexte des programmes conjoints des Nations Unies.

Mécanismes de mise en œuvre des plans d'action – Parité hommes-femmes et développement de l'OS-K

L'Organisation a déployé relativement peu d'efforts pour remédier à un profond déséquilibre de la répartition des postes entre hommes et femmes. En l'absence de cadres de suivi et d'obligation redditionnelle, les recommandations du Comité d'examen des projets et programmes ont encore été négligées dans plusieurs cas. Le Réseau des coordonnateurs chargés des questions de parité hommes-femmes a été jugé fort peu efficace, compte tenu de l'absence d'obligation redditionnelle au niveau du cadre organique et du manque de qualifications des fonctionnaires désignés pour mener le changement au sein d'une organisation dominée par les hommes. La FAO n'a pas été assez volontariste pour proposer des approches prenant en compte les questions de parité dans ses projets, même quand les gouvernements et les donateurs s'impliquaient en faveur de l'égalité des sexes.

Recommandations

L'évaluation a formulé 17 recommandations.

Responsabilité et culture institutionnelles

La FAO doit réaffirmer vivement et à son plus haut niveau son engagement sans réserves pour que l'égalité entre les sexes et l'intégration des considérations de parité hommes-femmes soient considérées comme une responsabilité institutionnelle et non pas le domaine de compétence d'une seule et unique division. Un mécanisme de responsabilité doit être mis en place au niveau de la direction de haut niveau et les organes directeurs doivent recevoir des rapports réguliers et recommander des mesures quand la conformité n'est pas pleinement satisfaisante. La FAO doit prendre des mesures pour établir une culture institutionnelle qui encourage et appuie l'égalité hommes-femmes dans tous les aspects de l'Organisation.

Politique en faveur de l'égalité hommes-femmes

La FAO doit élaborer une politique institutionnelle en faveur de l'égalité hommes-femmes pour intégrer les objectifs d'égalité hommes-femmes à l'échelle de toute l'Organisation et ouvrir la voie à la réalisation de l'OS-K. Cette politique doit comprendre une stratégie et des dispositions pour des plans d'action au niveau des divisions. Ces mesures doivent aller au-delà de la perpétuation des rôles sexospécifiques existants et du renforcement des moyens d'existence, afin de réaliser l'autonomisation et l'égalité hommes-femmes en matière de prise de décision et d'accès aux ressources et leur contrôle.

Structure et personnel

La FAO doit intégrer les compétences et qualifications sur les questions de parité comme critère de sélection et d'évaluation dans tous ses processus de recrutement et d'évaluation, tant pour le personnel que pour les consultants. Chaque division technique doit disposer au Siège d'un haut fonctionnaire ayant des compétences en matière de questions sociales ou de parité et se trouvant en mesure de consacrer environ 30 pour cent de son temps de travail à ces questions. Les postes liés à la parité et au développement social doivent être réinstaurés dans tous les bureaux régionaux. Les compétences du personnel au niveau sous-régional doivent également être assurées. Un équilibrage plus équitable entre les sexes doit être recherché au sein du personnel.

Division de la parité, de l'équité et de l'emploi en milieu rural (ESW)

La division doit être le groupe de réflexion de la FAO pour les questions d'égalité sociale, y compris la parité, étant l'unité technique chef de file pour les projets fortement axés sur des questions de parité et continuant d'élaborer des produits normatifs liés à l'égalité hommes-femmes. ESW doit faciliter l'intégration des considérations de parité dans le reste de l'Organisation en jouant un rôle consultatif.

Renforcement des capacités

La Division de la gestion des ressources humaines (CSH) et ESW doivent élaborer des modèles en vue de séances de sensibilisation à la problématique hommes-femmes pour tout le personnel de la FAO. Le renforcement des capacités en matière de parité et développement doit être spécifique et axé sur les besoins des différentes unités et divisions. Tous les programmes de renforcement des capacités de la FAO doivent intégrer l'inclusion sociale et l'égalité hommes-femmes dans leurs plans de travail. La FAO ne doit diriger le renforcement des capacités en matière d'intégration des considérations de parité dans les États Membres que lorsque des contributions volontaires suffisantes sont mises à disposition.

Activités techniques

Pour tous les projets qui ont une incidence sur les personnes, la FAO doit mener à bien une analyse sociale au moment de la conception ou du lancement du projet, et intégrer le développement social et les questions de parité dans la conception et la mise en œuvre des projets, ainsi qu'une ligne budgétaire pour un spécialiste des questions de parité chaque fois

que ce sera possible. La FAO doit faire systématiquement figurer des données ventilées par sexe dans ses systèmes de reddition de comptes. Il convient de veiller à ce que toutes les publications et le matériel de communication de la FAO ne contiennent pas de messages sexistes. ESW et l'Unité de la coordination du programme de terrain et du suivi axé sur les résultats doivent élaborer des indices de parité pour les projets de la FAO et des directives connexes en vue de leur utilisation. La FAO doit maintenir son engagement de travailler sur le VIH et le sida dans les pays où l'épidémie a une incidence sur la population rurale.

Partenariats et alliances

La FAO doit nouer des partenariats et alliances avec les organismes compétents en matière de parité et de développement social. La FAO doit participer aux programmes conjoints des Nations Unies appuyant le rôle de productrices des femmes dans l'agriculture et aux groupes de travail de l'équipe de pays des Nations Unies sur les questions de parité. La FAO doit établir un partenariat institutionnel avec l'ONU-Femmes, fondé sur les avantages comparatifs respectifs à l'appui des femmes rurales afin de renforcer l'autonomisation de ces dernières.

Réponse de la Direction

La Direction de la FAO s'est félicitée de l'Évaluation des activités de l'Organisation en matière de parité hommes-femmes et de développement et a souligné qu'aucune évaluation de ce type n'avait été entreprise ces dernières années. La Direction a pris acte et s'est félicitée du fait que la plupart des constatations, conclusions et recommandations de l'Évaluation des activités de l'Organisation en matière de parité hommes-femmes et de développement renforcent les recommandations de l'évaluation de la parité au sein de la FAO. La Direction a pleinement accepté 16 des 17 recommandations mais a rejeté celle portant sur un engagement renouvelé pour travailler dans le domaine du VIH/sida car, à ce stade de l'évolution de l'épidémie, les activités de prévention et d'atténuation peuvent être gérées de façon plus efficace par des organisations du système des Nations Unies disposant de meilleures ressources.

Organes directeurs

Le Comité du Programme, à sa cent huitième session d'octobre 2011, a approuvé la mise en œuvre des 16 recommandations de l'évaluation acceptées par la Direction et a demandé qu'il y soit donné suite dès que possible, en plus d'un appui renouvelé au renforcement de l'intégration des considérations de parité hommes-femmes dans les travaux de l'Organisation.

Le Conseil, à sa cent quarante-troisième session tenue en novembre-décembre 2011, a souligné qu'il était important d'intégrer la problématique hommes-femmes dans tous les aspects des activités de la FAO, en tenant compte de l'évaluation de la parité au sein de la FAO et de l'Évaluation des activités de l'Organisation en matière de parité hommes-femmes et de développement. En particulier, le Conseil: i) a souligné la nécessité d'un changement de culture au Secrétariat et d'une volonté politique des Membres à l'appui d'une véritable intégration du principe de parité; ii) a souligné que la responsabilisation était une exigence impérative et demandé qu'un rapport annuel soit établi sur les progrès accomplis dans le sens des objectifs de parité hommes-femmes; et iii) est convenu que la parité hommes-femmes devait faire partie intégrante de chaque évaluation. Pour donner suite à l'évaluation de la parité au sein de

la FAO et à l'Évaluation des activités de l'Organisation en matière de parité hommes-femmes et de développement, le Conseil a confirmé qu'au titre des ajustements au Programme de travail et budget 2012-2013, les crédits budgétaires alloués à l'OS-K avaient été augmentés de 2,77 millions d'USD, un montant supplémentaire de 2,5 millions d'USD devant être planifié par l'ensemble des unités de la FAO.

Note de synthèse OED n° 29: Rôle et activités de la FAO en matière de nutrition

Bureau de l'évaluation de la FAO

Rapport d'évaluation du Programme 2013

Sommaire

1 Historique

2 Conclusion et principales constatations

3 Recommandations

4 Réponse de la Direction

5 Organes directeurs

Toutes les évaluations réalisées par la FAO et les réponses de la Direction sont publiques. Elles peuvent être consultées à l'adresse:

http://www.fao.org/evaluation/oed-home/fr/

Historique

Élever les niveaux de nutrition et rassembler, analyser et diffuser des informations sur la nutrition a toujours été au cœur du mandat de la FAO. Cependant, la place et le rôle de la nutrition dans l'ensemble des activités de l'Organisation ont varié et depuis quelques années, les ressources qui lui sont consacrées font l'objet de restrictions budgétaires importantes. La lutte contre la faim suscitant des préoccupations croissantes et le «double fardeau» de la malnutrition prenant une place de plus en plus grande dans l'ordre du jour international, cette évaluation a été demandée par le Comité du Programme, qui l'a placée au rang des priorités à sa cent troisième session en avril 2010. L'évaluation englobe toutes les activités de la FAO dans le domaine de la nutrition depuis 2004, à l'exclusion de celles consacrées au Codex Alimentarius et à la sécurité sanitaire des aliments.

Pour faciliter l'analyse, les activités de la FAO dans le domaine de la nutrition ont été classées selon les catégories suivantes: i) avis scientifiques, notamment sur la composition des aliments et les besoins en nutriments; ii) information, évaluation, analyse et statistique; iii) intégration de la nutrition dans les programmes de terrain, y compris l'éducation à la nutrition et la nutrition axée sur les communautés; iv) aide à l'élaboration de politiques; et v) activités normatives. Ces activités sont conduites principalement par la Division de la protection des consommateurs et de la nutrition (AGN) du Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs (AG), qui est l'unité centrale chargée de la nutrition; d'autres départements participent également à ces activités, mais dans une moindre mesure.

Conclusion et principales constatations

L'évaluation a conclu que la coordination était très faible entre les domaines techniques liés à la nutrition. Cela révélait que la FAO manquait clairement de grandes orientations quant à son rôle en matière de nutrition et montrait que la contribution de la nutrition devrait apporter à l'échelle de toute l'Organisation était mal représentée. Il apparaissait que la Direction de la FAO ne disposait pas de capacités de mobilisation et n'avait pas d'orientation précise en matière de nutrition malgré les efforts déployés par l'équipe chargée des questions de nutrition pour déterminer l'avantage comparatif de la FAO et formuler les questions prioritaires.

La production d'informations et d'analyses précises et fiables sur la **composition des aliments**, l'apport en nutriments et la prise alimentaire fournit les éléments de référence essentiels aux évaluations de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et étayent de manière déterminante l'*indicateur de la sous-alimentation* établi par la FAO et appliqué au niveau mondial.

La FAO est considérée comme disposant d'une position privilégiée pour collecter et diffuser les **statistiques et informations agricoles, alimentaires et nutritionnelles** sous la forme d'un bien public. Dans ce cadre, la FAO est chargée du suivi du processus mondial de lutte contre la faim en évaluant la prévalence de la sous-alimentation, dont l'indicateur présente certaines limites. L'un des problèmes principaux était dû au fait que la FAO ne disposait pas des ressources nécessaires pour renforcer suffisamment les capacités nationales. La confiance en l'aptitude de l'Organisation à fournir des données fiables et objectives ne peut être maintenue sans renforcer ces capacités. L'appui de la FAO aux Systèmes d'information pour la sécurité alimentaire (SISAN) est considéré comme extrêmement pertinent, mais l'accent est mis davantage sur la collecte d'informations concernant les disponibilités alimentaires et l'accès aux denrées que sur les informations nutritionnelles.

Pour trouver des éléments attestant les **liens entre l'agriculture et la nutrition**, il est nécessaire de disposer d'indicateurs qui mesurent directement la consommation et la diversité alimentaires. La FAO s'est dotée d'outils traditionnels et facilement compréhensibles pour évaluer l'impact des interventions portant sur la qualité nutritionnelle des régimes alimentaires. Cependant, peu d'évaluations appuyées par l'Organisation – largement reconnues pour leur fiabilité et leur neutralité – prennent en compte les considérations d'ordre nutritionnel. C'est l'une des principales lacunes à l'heure de parvenir à mieux comprendre la manière dont les approches fondées sur l'agriculture et l'alimentation peuvent améliorer la nutrition.

La fourniture d'une assistance technique en matière de **politiques,** principalement dans les secteurs de l'agriculture et de la sécurité alimentaire, constitue l'un des éléments fondamentaux des activités de la FAO. De nombreuses parties prenantes ont reconnu que l'Organisation a la capacité de rassembler les acteurs clés de tous les secteurs. Le travail de **plaidoyer** de la FAO en faveur du *droit à l'alimentation* et l'assistance technique à l'appui des politiques et de la législation se sont avérés efficaces dans toute la région Amérique latine et Caraïbes. Ailleurs, les activités de mobilisation de l'Organisation au travers des réseaux régionaux ont eu une portée bien moindre. Dans certains pays, la FAO a adopté une approche inclusive en matière d'assistance aux politiques, ce qui a conféré à ses travaux une influence et une efficacité bien plus considérables. Dans d'autres cas, des «luttes territoriales» ont eu des retombées très négatives.

La FAO est à l'origine d'une grande quantité de **produits normatifs**. Seuls quelques thèmes centraux ressortent et on ignore quel en est l'ordre de priorité. La plupart des produits s'adressent à un lectorat composé de fonctionnaires gouvernementaux, sans toutefois être orientés par la demande. D'excellents manuels et directives ont été élaborés à l'intention des utilisateurs à partir des expériences de terrain; ils sont très appréciés des rares personnes qui les ont consultés. Peu de produits normatifs fournissent des éléments suffisants et clairs prouvant que les investissements et pratiques agricoles peuvent contribuer à l'amélioration de la nutrition au niveau des ménages.

Les travaux de la FAO relatifs à la nutrition intègrent de manière très efficace la participation des femmes au niveau local, cependant ils ne sont généralement pas basés sur une analyse des **questions de parité hommes-femmes**, qui ne sont donc pas suffisamment incluses dans les phases de conception et de mise en œuvre des projets. Le concept de parité hommes-femmes était généralement mal compris par les équipes des projets. Beaucoup d'activités de formation à la nutrition, par exemple, renforçaient en réalité le rôle reproductif des femmes et ne tenaient pas suffisamment compte de la répartition des tâches et du temps qui y est consacré au sein des ménages.

Partenariats: La FAO dispose d'un avantage comparatif indéniable: une longue relation avec les États Membres, généralement par l'intermédiaire des ministères de l'agriculture, qui offre un canal permettant de soulever les questions nutritionnelles et de se concentrer sur elles. Cependant, la tendance sur le terrain a été de cantonner davantage la FAO à une fonction de mise en œuvre, plutôt que de lui faire jouer un rôle de gestionnaire qui refléterait son avantage comparatif. Il existe peu d'exemples de collaboration stratégique de l'Organisation avec des partenaires des Nations Unies ou des instituts de recherche, et la FAO n'a pas non plus mis en place de partenariats efficaces avec des organisations non gouvernementales.

Arrangements institutionnels: AGN dispose d'une capacité et d'une autorité très limitées pour assumer des responsabilités extrêmement diverses. Elle ne constitue pas un point focal solide et cohérent en matière de nutrition, malgré les efforts de certains fonctionnaires très dévoués. Au sein de la FAO, il existe de nombreuses initiatives stratégiques dans le cadre desquelles AGN devrait soulever des questions nutritionnelles, mais elle n'est pas suffisamment engagée pour mettre ces possibilités à profit. De plus, tout en reconnaissant les liens intrinsèques unissant la sécurité alimentaire et la nutrition, l'évaluation a établi que la cohabitation du Codex, de la sécurité alimentaire et de la nutrition ne générait pas de liens solides ni de cohésion.

Recommandations

Position de l'Organisation: La Direction générale de la FAO doit s'engager à mettre un accent prioritaire sur la nutrition à tous les échelons de l'Organisation, conformément à son mandat. Cet engagement doit être «porté» par le Directeur général adjoint. La FAO doit désormais élaborer une vision et une stratégie cohérentes relatives à sa contribution à un développement agricole *tenant compte de la nutrition*; ces grandes orientations et cette stratégie doivent refléter son engagement à résoudre les problèmes liés à la sous-alimentation et à la suralimentation. Dans ce contexte, il a été recommandé d'identifier les pays de référence dans lesquels la FAO a la capacité de conduire des interventions et où les gouvernements se sont engagés eux-mêmes à s'attaquer à la malnutrition.

Les activités de l'Organisation à l'heure actuelle sont trop axées sur la fourniture de prestations spécifiques aux communautés; elle doit désormais réorienter ses activités et assumer un rôle normatif et **d'encadrement** consistant à élaborer, orienter et établir les normes qui aideront les gouvernements et les partenaires du développement à atteindre leurs objectifs en matière de renforcement de la nutrition. Pour ce faire, la FAO doit rassembler des données probantes et lier l'alimentation et l'agriculture à des objectifs pour la nutrition et améliorer l'analyse de la

nutrition dans les domaines de la statistique et de l'information. Dans les pays de référence, le cadre de programmation par pays doit être élaboré en fonction d'objectifs de nutrition précis et la nutrition doit être intégrée dans les projets axés sur la sécurité alimentaire et l'agriculture, en présentant précisément la manière dont ils tiennent compte des questions de l'égalité hommes-femmes et de l'inclusion sociale.

La FAO doit renforcer les capacités aux niveaux régional et sous-régional et encourager la collaboration pour collecter et analyser les **données relatives à la composition des aliments** qui sont demandées par les utilisateurs finaux, afin que les politiques et programmes d'intervention tiennent compte de la nutrition. L'Organisation doit contribuer à l'établissement d'un référentiel international de données et assurer le contrôle de ces données, qui doivent être mises à disposition de tous les utilisateurs potentiels.

La nutrition doit être intégrée dans le **cadre stratégique** et les documents de planification et de programmation en identifiant systématiquement les résultats de l'équipe conjointe en reliant la nutrition à d'autres domaines d'activités de l'Organisation.

Arrangements institutionnels: L'élément «nutrition» de la Division de la protection des consommateurs et de la nutrition doit se désengager de la sécurité alimentaire et du Codex. La nouvelle entité doit faire fonction de «fournisseur de services» proposant une assistance technique et une orientation normative à d'autres divisions. Un retour dans le giron du Département du développement économique et social autonomiserait et renforcerait les liens avec l'information, les évaluations, les statistiques, les politiques et l'égalité hommes-femmes. La composition technique de l'équipe chargée de la nutrition doit être déterminée en fonction des priorités définies par les grandes orientations et la stratégie. Elle doit être dirigée par un directeur éminent et internationalement reconnu. Des postes de nutritionnistes (distincts des spécialistes de la sécurité sanitaire des aliments) doivent être pourvus dans les régions et les sous-régions comptant des *pays de référence,* auxquels ils fourniront une assistance technique. Compte tenu des restrictions budgétaires, les nutritionnistes en fonction dans les pays doivent être pris en charge par des ressources extrabudgétaires.

La FAO doit réaligner les mécanismes de collaboration existants et établir des **partenariats** multisectoriels forts. Elle doit continuer de collaborer étroitement avec l'OMS tout en mettant progressivement fin à son rôle de chef de file concernant les consultations d'experts sur les besoins en matière de nutrition. Elle doit élaborer d'autres alliances stratégiques pour mieux atteindre ses objectifs en matière de nutrition, notamment dans le domaine de l'aide aux politiques. L'Organisation doit tirer parti de son avantage comparatif, qui est de travailler en collaboration avec les gouvernements, et utiliser la possibilité de promouvoir et d'exploiter une approche et une plateforme multisectorielles pour un *développement qui tienne compte de la nutrition* dans les *pays de référence*. La FAO doit participer d'une manière constructive et à tous les niveaux aux réseaux liés à la nutrition et accroître sa visibilité dans le domaine de la nutrition.

Réponse de la Direction

La Direction de la FAO réserve un accueil favorable à l'Évaluation du rôle de la FAO et de ses activités dans le domaine de la nutrition et s'est félicitée que les recommandations soulignent comme il se doit la position centrale de la nutrition dans le mandat de l'Organisation. La Direction a approuvé la suggestion concernant l'élaboration de grandes orientations et d'une stratégie interne pour les travaux nutritionnels – suggestion qu'elle considère comme tout à fait opportune pour rétablir la FAO dans son rôle mondial de chef de file en vue de l'amélioration de la nutrition dans une perspective alimentaire et agricole. Neuf des 14 recommandations ont été acceptées, l'une d'elles a été partiellement acceptée et quatre autres, notamment concernant les mécanismes institutionnels, attendent un nouvel examen.

Organes directeurs

Le Comité du Programme a accueilli avec satisfaction l'évaluation et la méthodologie employée et il a estimé que les recommandations reposaient sur des arguments solides. Il s'est inquiété des conclusions franchement insatisfaisantes et a estimé que des mesures devaient être prises d'urgence. Le Comité a demandé que des informations plus détaillées lui soient fournies sur les incidences financières et la définition des priorités. Il a rappelé que la nutrition était à la fois une question transversale importante, à intégrer dans les activités, et un pôle solide permettant d'assurer la visibilité et le rôle de premier plan de la FAO en matière de nutrition.

En ce qui concerne les recommandations, le Comité du Programme et le Conseil ont approuvé l'élaboration d'une stratégie et de grandes orientations de la FAO en matière de nutrition, ajoutant qu'il était important d'entretenir les partenariats, la coordination et la consultation avec les États Membres, et ils se sont félicités de l'approche adoptée par la Direction, qui a constitué un comité directeur interdivisions. Le Comité a demandé instamment à la Direction d'agir rapidement et a demandé à examiner la stratégie et les grandes orientations à sa session de mai 2012, pour permettre à la FAO d'assumer un rôle stratégique dans le domaine de la nutrition. Il a demandé que les documents présentés comprennent une évaluation des activités de la FAO ayant produit des effets sur le plan nutritionnel, des bilans alimentaires et le calendrier prévu pour la mise en œuvre. Il a accepté la recommandation visant à concentrer l'action sur la gestion avisée et le travail normatif, avec un ancrage solide dans les activités opérationnelles, et il a rappelé le lien important existant entre la parité hommes-femmes et la nutrition.

Note de synthèse OED n°30: rôle et travaux de la FAO concernant les régimes fonciers, les droits applicables à la terre et aux autres ressources naturelles et la question de l'accès à ces ressources

Bureau de l'évaluation de la FAO

Rapport d'évaluation du Programme 2013

Sommaire

1 Historique

2 Conclusion et principales constatations

3 Recommandations

4 Réponse de la Direction

5 Organes directeurs

Toutes les évaluations réalisées par la FAO et les réponses de la Direction sont publiques. Elles peuvent être consultées à l'adresse:

http://www.fao.org/evaluation/oed-home/fr/

Historique

À sa cent troisième session (septembre 2009), le Comité du Programme de la FAO a prié le Bureau de l'évaluation de procéder à une évaluation des travaux de l'Organisation en matière de régimes fonciers et d'accès à la terre. La portée de l'évaluation a été étendue pour permettre la prise en compte des interactions étroites entre les aspects liés aux régimes fonciers, aux droits et à l'accès (RFDA) et du récent élargissement de la portée des activités de la FAO touchant aux régimes fonciers et aux droits d'utilisation de l'eau, qui comprenaient aussi des travaux sur le régime foncier d'autres ressources naturelles (par exemple les forêts, l'élevage et les pêches). Parmi les questions considérées figurent les aspects techniques de l'administration des terres; les conseils aux États en ce qui concerne le renforcement des droits fonciers coutumiers et la sécurité des régimes fonciers pour les groupes vulnérables et l'aide aux États pour les aspects plus politiques des droits d'utilisation de l'eau, de la réforme du régime foncier forestier, des droits d'accès aux lieux de pêche, des conflits liés à l'utilisation des terres et de la lutte contre les activités forestières et halieutiques illicites qui compromettent l'accès économique effectif aux ressources par ceux, hommes et femmes, à qui elle revient de droit. L'évaluation porte sur la période 2006-2010.

Principaux résultats et conclusions

Il est ressorti de l'évaluation que, si les dispositions institutionnelles de la FAO sont à l'image de la diversité des questions des RFDA, il n'en demeure pas moins un manque de coordination et de convergence entre les différents groupes concernés, et rien n'incite vraiment à faire évoluer la situation. D'où la conclusion selon laquelle l'Organisation, dans ses activités pertinentes, devrait mieux mettre à profit son avantage comparatif en intégrant ses compétences spécialisées et ses connaissances relatives à la sécurité alimentaire et au développement agricole en faveur de la réduction de la pauvreté.

Travaux en matière de RFDA portant sur les terres

Travaux normatifs: De manière générale, le programme d'activités normatives de l'Équipe des régimes fonciers a été jugé efficace, efficient et approprié, reflétant le haut niveau de compétence professionnelle et la vaste expérience des membres de l'Équipe.

Au cours de la période considérée, les publications mises en ligne sur les pages web de la FAO consacrées aux régimes fonciers se sont multipliées et ont gagné en qualité; les liens entre les activités normatives et les opérations de terrain ont également été consolidés. Les publications relatives aux RFDA, le site web et les initiatives de formation dans ces domaines ont été jugés pertinents et utiles; on a cependant noté qu'il était possible de sensibiliser davantage aux produits normatifs.

Programme de terrain concernant les régimes fonciers: Il a été considéré comme généralement adapté aux pays concernés et efficace pour l'obtention des résultats escomptés. Rien n'a toutefois permis de conclure sans réserve à la durabilité ni aux effets de ces résultats.

Programme de coopération FAO-Banque mondiale dans le domaine des régimes fonciers: Environ 40 pour cent des projets durant la période considérée étaient entrepris pour le compte de la Banque mondiale et étaient issus du Programme de coopération du Centre d'investissement. Le Programme FAO-Banque mondiale s'est particulièrement distingué en ce qui concerne les services fournis et la contribution apportée par l'Organisation. L'évaluation a cependant mis au jour une focalisation excessive des efforts de la FAO sur l'Europe de l'Est et l'Asie centrale, qui créait un déséquilibre dans le portefeuille de projets global de l'Équipe des régimes fonciers et une pénurie de conseillers ayant acquis une expérience dans d'autres régions et d'autres domaines techniques.

Thèmes transversaux en rapport avec les RFDA

Parité hommes-femmes et soutien à la suite de situations d'urgence: Il est apparu que les préoccupations d'égalité entre les sexes avaient été bien intégrées dans les travaux menés, cela grâce à de solides compétences en matière de RFDA au sein de l'unité de la FAO qui s'occupe de la prise en compte systématique des exigences de parité et du fait de la présence de spécialistes de la problématique hommes-femmes dans les groupes techniques concernés. S'agissant de l'assistance fournie sur les aspects relatifs aux régimes, droits et accès fonciers après une situation d'urgence, les prestations de l'Organisation ont été jugées inégales et principalement tributaires de la disponibilité souple de personnel spécialisé.

Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale: L'évaluation a fait ressortir que le projet de Directives volontaires abordait l'ensemble des principes essentiels de politique générale. Les consultations ont permis de concilier suffisamment les positions respectives des Départements des pêches et des forêts, contribuant ainsi à asseoir la crédibilité des Directives volontaires. Il était prématuré de se prononcer sur l'utilité de l'investissement dans les Directives volontaires, mais le processus a néanmoins été l'occasion pour la FAO d'échanger des vues avec les États Membres, les groupes de la société civile et les acteurs du secteur privé sur un certain nombre de questions cruciales et d'appeler davantage l'attention sur les aspects relatifs aux régimes fonciers.

Acquisitions à grande échelle de terres: D'après l'évaluation, la FAO s'est engagée de manière responsable dans le débat sur «l'accaparement de terres», en ayant pleinement à l'esprit qu'il s'agissait là d'une question sensible pour les États Membres, les institutions financières multilatérales, les grandes entreprises et les OING. Elle avait commandé des études sur le

sujet, assorties des données les plus récentes, et mis les résultats en libre consultation sur son site web. Cependant, l'évaluation a également produit le constat que l'Organisation avait rarement été en mesure de dispenser à tel ou tel État Membre des conseils adéquats sur l'acquisition à grande échelle de terres, faute de moyens et de renseignements nationaux suffisants pour traiter de la question.

Activités de RFDA dans les domaines des forêts, des pêches et de l'eau

Différentes unités de la FAO s'efforcent de relever de concert les défis liés aux RFDA; il y a toutefois matière à collaboration accrue, mais il faudrait pour cela un financement spécifique. La FAO manque de moyens financiers pour les activités de RFDA qui ont trait à «d'autres ressources naturelles». Au cours de la période considérée, des fonds extrabudgétaires à hauteur d'environ 1 million d'USD ont été alloués à des activités de RFDA normatives portant sur l'eau, les forêts et les pêches. Compte tenu de la faiblesse des moyens disponibles, les activités normatives engagées sont significatives et de qualité; elles témoignent de surcroît de l'importance dûment accordée aux questions de RFDA dans tous les secteurs de la FAO.

Recommandations

Dans l'évaluation, les recommandations suivantes sont adressées à la FAO:

Examiner les options stratégiques dont elle dispose pour renforcer ses travaux en matière de RFDA pour atteindre ses objectifs fondamentaux et ceux de ses Membres. L'Organisation s'y voit recommander d'établir un plan stratégique institutionnel pour ses activités pertinentes, de façon à mettre à profit les nombreuses synergies potentielles liées aux activités de RFDA.

Diffuser plus largement les résultats de ses activités normatives. Une attention accrue devrait être accordée à l'adaptation des pages du site web sur les régimes fonciers en fonction des besoins d'acteurs, de sous-régions et de groupes linguistiques particuliers. On pourrait en outre mieux intégrer et rendre plus convivial l'accès aux diverses pages sur les RFDA à partir du site web de la FAO.

Assurer un suivi et une évaluation plus systématiques des résultats obtenus. Pour la grande majorité des projets de terrain examinés, l'évaluation n'a pas permis d'aboutir à des conclusions concernant l'impact des projets, faute de méthodes quantitatives prévoyant le recours à des enquêtes de référence puis à des enquêtes de suivi.

Trouver le moyen d'établir un programme plus équilibré de soutien des pays membres dans le domaine des régimes fonciers. Durant la période à l'examen, la FAO s'est employée de plus en plus à fournir des services techniques à l'appui d'initiatives foncières des institutions financières internationales, dans le cadre du Programme de coopération. Il est recommandé à la FAO d'agir en coordination avec ses partenaires bailleurs de fonds, conformément à son propre plan stratégique, afin de trouver le moyen d'établir un programme plus équilibré se situant en amont, faisant une plus large place aux besoins des pays pauvres.

Dispenser une formation au personnel du Siège et des bureaux régionaux, sous-régionaux et de pays et lui fournir des ressources didactiques sur les régimes, les droits fonciers et les questions d'accès. Dans le cadre de l'établissement d'un plan stratégique de la FAO sur les RFDA, l'équipe d'évaluation a recommandé d'organiser des ateliers/séminaires et de mettre au point du matériel didactique à l'intention du personnel de la FAO travaillant au Siège et dans les bureaux régionaux, sous-régionaux et de pays, afin de le former aux principes de base de la stratégie sur les RFDA et aux composantes régionales/nationales pertinentes (par exemple, questions de RFDA dans le cadre de la gestion des risques de catastrophe, l'acquisition à grande échelle de terres, etc.).

Appui spécial en matière de RFDA dans les situations d'urgence. Au cours de la période à l'étude, la Division des urgences et de la réhabilitation et l'Équipe des régimes fonciers ont eu régulièrement des échanges de vues – sans parvenir à se mettre d'accord, jusqu'à présent – sur la meilleure manière d'affecter du personnel à des tâches de conseil et d'assistance en vue de concourir au règlement des problèmes de RFDA qui se posent lors des situations d'urgence. L'équipe d'évaluation a recommandé qu'au moins un poste à plein temps soit réservé à l'Équipe des régimes fonciers à cette fin.

La FAO devrait prendre les devants en ce qui concerne les questions de RFDA intéressant l'Organisation et lui permettant de progresser sur la voie de la réalisation des objectifs fondamentaux des membres. Les documents d'orientation qui sont en cours d'élaboration pour appuyer la mise en application des Directives volontaires ne devraient pas être assujettis aux contraintes dérivant du caractère consensuel des Directives volontaires, mais plutôt énoncer clairement la position de la FAO sur ces questions. Les orientations devraient être établies secteur par secteur et traiter de la gouvernance non seulement des terres mais aussi des forêts, des pêches et de l'eau, au sein d'un plan stratégique à l'échelle de l'Organisation.

Renforcer le rôle de la FAO dans la fourniture d'avis et d'orientations concernant les acquisitions à grande échelle de terres par des investisseurs étrangers. L'équipe d'évaluation a fait sienne la recommandation figurant dans le rapport du Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire selon laquelle le rôle de la FAO dans ce domaine devrait consister à fournir aux gouvernements et aux organismes de développement des conseils rationnels sur la meilleure façon de gérer ce processus, et à suivre la situation de près. Elle a par ailleurs recommandé à l'Organisation d'envisager la possibilité de mettre à profit d'éventuelles synergies entre ses travaux sur les acquisitions à grande échelle de terres et ceux qu'elle mène sur la déforestation par l'intermédiaire du Programme de collaboration des Nations Unies sur la réduction des émissions causées par le déboisement et la dégradation des forêts dans les pays en développement.

Réponse de la Direction

La Direction a estimé que le rapport d'évaluation était bien équilibré, s'est félicitée de la méthode utilisée et a estimé que les recommandations étaient constructives et dûment tournées vers l'avenir. Elle a accepté sans réserve les recommandations et noté que l'adoption attendue des Directives volontaires par le Comité de la sécurité alimentaire mondiale en mai 2012 devait selon toute vraisemblance entraîner une augmentation rapide des demandes de services adressées à la FAO dans le domaine considéré, et qu'il était prévu que ces Directives

servent de cadre à la planification des activités portant sur les régimes fonciers dans le cadre de la planification stratégique de l'Organisation.

Organes directeurs

Le Comité du Programme a apprécié la qualité, la ponctualité et la pertinence de l'évaluation et de la réponse de la Direction. Il a approuvé les recommandations formulées dans l'évaluation et s'est félicité que la Direction les ait toutes acceptées. Il a également mis l'accent sur la nécessité de poursuivre les travaux à l'échelle mondiale (ce qui demande une masse critique au Siège) et appelé à un effort renouvelé visant à améliorer l'exécution et l'impact au niveau des pays. Le Comité a insisté sur l'importance d'une vision clairement définie et d'une stratégie cohérente, dûment alignées sur l'orientation stratégique de l'Organisation en constante évolution, aux fins de la mise en application des travaux sur les régimes fonciers, les droits et l'accès à la terre, et insisté sur le besoin de disposer d'un cadre solide de suivi, d'évaluation et de responsabilisation. Il a reconnu que la FAO avait un rôle important à jouer en tant qu'acteur neutre dans l'architecture mondiale relative aux régimes fonciers, aux droits et à l'accès à la terre, et que l'Organisation possédait à cet égard un avantage comparatif. Il a également noté les points faibles concernant le transfert de connaissances et le renforcement des capacités, ainsi que le rôle de la FAO et son travail en matière de politiques au niveau des pays et a souligné qu'il fallait multiplier les partenariats avec d'autres organisations du système des Nations Unies, la société civile et le secteur privé, et définir des priorités.

Note de synthèse OED n° 31: Rôle et activités de la FAO en matière de politiques alimentaires et agricoles

Bureau de l'évaluation de la FAO

Rapport d'évaluation du Programme 2013

Sommaire

1 Historique

2 Conclusion et principales constatations

3 Recommandations

4 Réponse de la Direction

5 Organes directeurs

Toutes les évaluations réalisées par la FAO et les réponses de la Direction sont publiques. Elles peuvent être consultées à l'adresse:

http://www.fao.org/evaluation/oed-home/fr/

Historique

Conformément à son mandat, la FAO devrait faire autorité au plan mondial en tant que plate-forme objective, scientifique et neutre d'examen et de décision en vue d'actions collectives sur les questions liées à la faim, à la malnutrition, à la pauvreté et à la dégradation de l'environnement (y compris le changement climatique). Le travail sur les politiques était l'une des huit «fonctions essentielles» que la FAO a répertoriées comme constituant les approches transversales qui sous-tendent la réalisation des objectifs de son Cadre stratégique 2010-2019.

L'évaluation avait pour principal objet d'apprécier les capacités, le rôle et l'avantage comparatif de la FAO dans l'appui qu'elle apporte à la communauté internationale en matière de politiques dans les domaines relevant de son mandat. Elle visait à déterminer dans quelle mesure la FAO s'acquitte de la fonction essentielle D et des éléments liés aux politiques inscrits dans les autres fonctions essentielles dans les activités qu'elle mène aux niveaux mondial, régional et national, et à examiner la pertinence, l'efficience, l'efficacité, la durabilité et l'impact de ce travail sur les politiques depuis la précédente Évaluation de l'assistance de la FAO aux politiques réalisée en 2001. Elle a évalué la structure et les mécanismes internes sur lesquels s'appuie la FAO pour assurer ses fonctions en matière de politiques ainsi que les dispositifs de communication qu'elle utilise pour diffuser les produits de cette action, tant en interne qu'en externe.

Conclusion et principales constatations

Travaux de la FAO en matière de politiques mondiales

L'évaluation a conclu que la FAO avait obtenu de bons résultats dans le domaine des politiques mondiales. Parmi les réalisations relevées par l'évaluation, figuraient notamment les publications phares régulières de la FAO, à savoir: La Situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture et L'État de l'insécurité alimentaire dans le monde. Parmi les réussites très intéressantes au niveau des politiques subsectorielles, ont notamment été relevés des instruments mondiaux comme les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes relatifs aux terres et autres ressources naturelles, le Traité international sur les ressources phytogénétiques et l'efficacité de service du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) récemment revitalisé.

L'évaluation a jugé que la FAO avait contribué à l'élaboration de mesures utiles à l'échelle mondiale sur d'importantes questions de politique agricole, telles que la crise des prix des denrées alimentaires, le changement climatique, la rémunération des services environnementaux et les systèmes semenciers. La Division du commerce et des marchés mène des travaux de recherche et d'analyse très pertinents en matière de politique sur les produits agricoles ou la dimension agricole du commerce international, en prêtant une attention particulière aux négociations de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). En particulier, il est apparu que les États Membres apprécient grandement le rôle que joue la FAO pour placer les problèmes des pays en développement au premier plan du débat mondial.

La FAO a assumé un rôle directeur au sein des débats de politiques mondiales, y compris grâce à son approche de «l'agriculture intelligente face au climat», son analyse des politiques commerciales sur les négociations de l'OMC et ses travaux sur l'instabilité des prix dans les discussions récentes du G20. En écho aux précédentes évaluations consacrées aux politiques, celle-ci a également conclu que la qualité des travaux de recherche et d'analyse que conduit la FAO dans ce domaine soutient bien la comparaison avec celle d'autres organisations internationales dont le mandat est similaire.

Les départements techniques de la FAO dans les secteurs de l'agriculture, des pêches, des forêts et des ressources naturelles et le Bureau des affaires juridiques poursuivent aussi d'importants travaux sur les politiques à l'échelle mondiale, comme l'appui apporté aux différents comités de la FAO et la promotion d'instruments mondiaux, comme les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres et autres ressources naturelles et le Code de conduite pour une pêche responsable. Ils se concertent aussi avec d'autres organisations des Nations Unies et d'autres organes mondiaux de normalisation, comme l'Organisation mondiale de la santé animale (OIE). L'une des importantes initiatives en matière de politiques mondiales mises en œuvre avec succès par la FAO est l'action normative menée par le biais du Codex Alimentarius, en collaboration avec l'Organisation mondiale de la santé (OMS). L'équipe d'évaluation a noté, toutefois, que la FAO avait plus de mal à s'affirmer comme chef de file mondial sur la question de la malnutrition, alors même que ce sujet entre clairement dans son mandat.

L'équipe d'évaluation a observé que, pour préserver la très bonne réputation que la FAO s'est acquise grâce à ses rapports phares, les nouvelles publications phares, même si elles ne sont pas «officiellement» désignées comme telles, devraient se voir appliquer les même normes rigoureuses que La Situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture, y compris un examen externe par des spécialistes et un examen interne par l'ensemble des divisions et départements compétents de l'Organisation.

Travaux en matière de politiques au niveau des pays

Les conclusions de l'évaluation au niveau des pays indiquaient que la FAO est mieux placée que toute autre organisation pour aider les pays en développement à définir, adopter et appliquer les politiques de lutte contre la faim et la pauvreté et de promotion de la durabilité de l'environnement, car elle jouit d'une confiance, d'un accès, d'une adhésion et d'une présence inégalés dans les pays en développement et possède des connaissances techniques très complètes qui lui permettent de jouer le rôle de courtier mondial du savoir.

Pourtant, l'équipe d'évaluation considère que malgré ses liens étroits avec les gouvernements, la FAO ne joue aucun rôle directeur dans le soutien aux politiques nationales. L'appui institutionnel apporté aux représentants de la FAO est insuffisant pour leur permettre de mener un dialogue de qualité sur les politiques. Les réalisations des consultants ont été jugées de qualité inégale. L'action publique ne fait l'objet d'aucune activité de «veille» sur laquelle les équipes de pays pourraient s'appuyer, et les donateurs critiquaient le manque de volonté de la FAO lorsqu'il s'agit d'engager le dialogue sur les politiques. Les carences institutionnelles dans la reddition de comptes et le manque d'incitations à fournir des services consultatifs en matière d'action publique au niveau des pays semblaient être les principaux problèmes, et ceux-ci étaient liés à la nature des travaux sur les politiques entrepris. L'équipe d'évaluation a constaté qu'il était difficile de déterminer si l'assistance en matière de politiques fournie par la FAO contribuait à des changements concrets au niveau national, une situation aggravée sans nul doute par le manque d'incitations des gouvernements à instaurer le principe de responsabilité. L'insuffisance des dispositions relatives au contrôle de la qualité et à l'obligation redditionnelle dans la politique de décentralisation de l'appui aux politiques a donné lieu au «détournement» des chargés des politiques des bureaux décentralisés, considérés comme des généralistes et trop souvent sollicités pour des activités sans rapport avec les politiques, y compris des travaux de gestion et d'administration, ce qui les transforme pratiquement en assistants des coordonnateurs régionaux et sous-régionaux.

Recommandations

Orientation stratégique

L'équipe d'évaluation a recommandé que la FAO protège l'excellent travail sur les politiques mené à l'échelle mondiale tout en définissant des priorités claires quant à son rôle en matière d'assistance aux politiques à l'échelle des pays. Elle était d'avis que la FAO doit se concentrer sur les pays qui ont le plus besoin de son assistance en matière de politiques, ainsi que sur les activités dont l'impact sur les personnes en situation d'insécurité alimentaire est le plus fort, en tenant compte de sa capacité d'exécution.

Une vision et une logique d'action détaillées, reposant sur une analyse approfondie de l'avantage comparatif de la FAO en tant qu'organisation mondiale et de son mandat devraient être élaborées pour **faciliter la définition des priorités de la FAO et la gestion stratégique de l'assistance aux politiques.**

La FAO peut et doit jouer un rôle de chef de file dans la transformation du mode d'acheminement de l'aide à la formulation des politiques en passant par une meilleure base d'analyse et une action de facilitation qui soit pensée en termes stratégiques et fasse davantage intervenir les parties prenantes, avec l'engagement constant des consultants et du personnel de l'Organisation, le but étant de renforcer la prise en main des opérations par les pays et une mise en œuvre durable des politiques.

Renforcement des travaux en matière de politiques au niveau des pays

La FAO doit rendre compte plus efficacement de la performance et de l'impact de son assistance aux politiques à l'échelle des pays. Les mesures proposées étaient notamment les suivantes: instaurer un système de veille et de préparation de l'action publique à l'échelle des pays; définir par pays les cheminements d'impact et les résultats de l'assistance aux politiques; renforcer l'obligation de rendre compte de l'impact de l'assistance aux politiques par des incitations et une gestion de la performance faisant intervenir les conférences régionales et les représentants de la FAO, et; mettre en place un système de suivi de l'impact de l'assistance aux politiques à l'échelle des pays.

Changement institutionnel

La FAO doit remédier au morcellement horizontal et vertical du travail sur les politiques au sein de sa structure institutionnelle. L'équipe d'évaluation a proposé que le Service d'appui à l'assistance aux politiques (TCSP) et le Service d'appui à la sécurité alimentaire intégrée (TCSF) soient transférés en partie au Département du développement économique et social et en partie aux bureaux décentralisés. Afin de contribuer aux travaux d'assistance aux politiques à l'échelle des pays, la FAO doit expérimenter la création de **Réseaux techniques fonctionnels formels ou d'autres structures non formelles** axées sur le conseil en matière de politiques dans des sous-régions ou dans certains pays hautement prioritaires. **Les membres du personnel du Siège chargés des politiques doivent consacrer une partie de leur temps aux activités d'assistance aux politiques nationales en s'attachant à une série de pays précis.**

La FAO doit instaurer une culture de l'évaluation de l'impact, en s'intéressant prioritairement à son travail sur les politiques à l'échelle des pays, et exiger de toutes les unités qui s'occupent de ces questions qu'elles documentent les chemins de preuve à remonter pour procéder à cette évaluation. **Le Bureau de l'évaluation (OED) doit intégrer dans son programme ordinaire au moins trois évaluations de l'impact des politiques par an**, en s'intéressant en particulier aux études de cas considérées comme présentant les meilleures perspectives d'apprentissage institutionnel et de reddition de comptes.

Les responsables à la FAO du travail sur les politiques doivent examiner les capacités d'analyse de leur personnel, de façon à détecter d'éventuelles lacunes dans les compétences indispensables pour gérer au mieux la part d'incertitude dans l'analyse des politiques et la planification des investissements.

La FAO doit améliorer ses communications sur l'action publique. Dans le même temps, l'Organisation doit encourager l'utilisation des éléments disponibles en investissant, par exemple, dans le développement des compétences qui permettront aux acteurs de l'action publique – au niveau national notamment – de rechercher et d'utiliser le matériel à leur disposition sur les sites web. La FAO doit aussi harmoniser ses diverses activités, afin de proposer des outils de suivi des politiques sur une plateforme commune.

La FAO doit axer ses travaux techniques de façon à traiter plus systématiquement la question du dynamisme de l'environnement des politiques, institutions et lois indispensables à l'adoption de solutions techniques. Il s'agit de renforcer les capacités nécessaires aux unités

techniques pour **fournir aux pays d'autres options** évaluées d'un point de vue économique, social et environnemental, plutôt que d'essayer d'imposer des solutions «universelles».

Réponse de la Direction

La Direction a accepté toutes les recommandations et a suggéré d'accorder une attention particulière aux six questions suivantes: promotion d'une culture de l'impact; synchronisation des processus de réforme; capacités et continuité institutionnelles; recentrage des activités de l'assistance technique sur le terrain à l'assistance aux politiques; obligation redditionnelle; et systèmes de performance pour l'évaluation de l'impact. La Direction est convenue que le processus de décentralisation doit être orienté par des critères bien définis et elle a souligné le fait qu'en appliquant la recommandation visant à réorganiser les divisions qui travaillent sur l'appui aux politiques, le critère lié à la masse critique doit reposer sur une analyse fonctionnelle de tous les postes des divisions concernées susceptibles d'être affectés.

Organes directeurs

Le Comité s'est félicité de l'évaluation et de la méthodologie utilisée et a accueilli favorablement la réponse positive de la Direction. Il a souligné que les activités de la FAO en matière de politiques faisaient partie de ses fonctions essentielles les plus importantes, et que l'Organisation devait faire le nécessaire pour que les compétences et le recrutement de ses ressources humaines soient alignés sur cette fonction essentielle; il a en outre souligné combien il importait de préserver les capacités, en particulier au Siège, pour que la FAO accomplisse son travail excellent, objectif et reconnu en matière de politiques au niveau mondial.

Il a approuvé la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation, tout en soulignant qu'il était nécessaire de renforcer les efforts déployés et les activités menées au niveau des pays, et en insistant sur le besoin de créer une culture de l'évaluation des impacts, tout en prenant en compte le modèle de décentralisation – en particulier la relation entre le Siège et les bureaux décentralisés – dans le travail au niveau des pays. Le Comité a demandé que le travail de l'Organisation sur les politiques, tel qu'il sera recentré, ainsi que la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation, soient intégrés à la nouvelle orientation stratégique de l'Organisation, qui est inscrite dans le Cadre stratégique révisé pour 2010-2019, le Plan à moyen terme 2014-2017 et les cadres de programmation par pays. Il a souligné que les rapports intérimaires sur la mise en œuvre des recommandations devaient être axés sur les avantages et sur l'impact, et il a souligné que le travail sur les politiques devait être intégré dans toutes les zones géographiques et dans tous les secteurs, afin d'apporter aux bureaux décentralisés le soutien dont ils ont besoin. Il a noté qu'il fallait que la FAO élargisse ses partenariats avec les ministères compétents dans les pays et, de façon générale, encourage davantage les partenariats.

Note de synthèse OED n° 32: Action de la FAO face aux inondations de 2010 au Pakistan

Bureau de l'évaluation de la FAO

Rapport d'évaluation du Programme 2013

Sommaire

1 Historique

2 Conclusion et principales constatations

3 Recommandations

4 Réponse de la Direction

5 Organes directeurs

Toutes les évaluations réalisées par la FAO et les réponses de la Direction sont publiques. Elles peuvent être consultées à l'adresse:

http://www.fao.org/evaluation/oed-home/fr/

Historique

En juillet 2010, une mousson torrentielle a provoqué des crues brutales, dévastant les zones montagneuses du nord du Pakistan. L'impact des inondations a été dévastateur. Bien qu'on ait recensé un nombre de décès civils relativement faible pour une catastrophe d'une telle ampleur, la menace d'une dépendance vis-à-vis d'une aide prolongée de grande envergure, ainsi que les risques de vente en catastrophe des animaux d'élevage ayant survécu étaient extrêmes.

L'évaluation a examiné les résultats obtenus par la FAO en réponse aux inondations au Pakistan, l'une des plus vastes interventions de réponse à une catastrophe de l'histoire de l'Organisation. La FAO a apporté une aide à la reprise des cultures à plus de 600 000 ménages, et une aide à l'élevage à près de 300 000 ménages. En outre, 1 000 systèmes d'irrigation endommagés ont été identifiés, et leur réparation a été entreprise par le biais d'un dispositif de travail contre rémunération. Sur la période de 12 mois suivant les inondations, le coût total des activités mises en œuvre est estimé à environ 100 millions d'USD. La FAO a également fourni des conseils en matière d'agriculture au Gouvernement pakistanais, et elle a coprésidé le groupe agriculture (devenu le groupe de travail sectoriel pour l'agriculture et la sécurité alimentaire) dans toutes les provinces affectées ainsi qu'au niveau national.

Le but global était le relèvement rapide des moyens de subsistance fondés sur l'agriculture et la sécurité alimentaire des ménages vulnérables en remettant au plus vite sur pied les secteurs de l'agriculture et de l'élevage afin que les communautés affectées puissent renouer avec leurs activités quotidiennes habituelles.

Conclusion et principales constatations

Compte tenu des très lourds dégâts subis par le secteur agricole, il était évidemment primordial de stimuler l'agriculture familiale et les activités d'élevage. L'évaluation a jugé que la pertinence de la conception du programme n'était pas en question: des semences de blé de bonne qualité associées aux engrais adéquats étaient clairement les intrants voulus pour organiser rapidement les semis des cultures Rabi. La culture des graines de tournesol était nécessaire pour fournir un remplacement monétaire rapide au revenu des cultures Rabi perdu dans la province de Sind, les jardins potagers pouvaient éventuellement apporter des bénéfices nutritionnels supplémentaires aux ménages; enfin, le relèvement des systèmes d'irrigation grâce à des activités «Espèces contre travail» était conçu non

seulement pour apporter une injection de liquidités essentielle, mais aussi pour renforcer l'accès à un approvisionnement en eau précédemment indisponible dans certains secteurs. Quant à la fourniture d'aliments composés pour les animaux, elle constituait également un besoin urgent, mais était limitée dans le temps.

Grâce à la fourniture de semences et d'engrais en temps voulu, outre les améliorations apportées au système d'irrigation, l'intervention de la FAO a nettement contribué à relancer et stimuler la production agricole et l'élevage au sein des communautés affectées. L'efficacité de l'intervention a néanmoins été affaiblie par la livraison tardive de composantes destinées à l'irrigation et à l'élevage et par le ciblage lacunaire des bénéficiaires qui avaient le plus besoin d'aide.

L'équipe d'évaluation a également conclu qu'une occasion avait été manquée en matière de ***renforcement des capacités des communautés***: en effet, les formations étaient trop brèves, se déroulaient en même temps que la distribution d'intrants et n'étaient pas bien ciblées. L'équipe d'évaluation a noté que les effets durables de l'intervention sur les moyens de subsistance des bénéficiaires auraient pu être renforcés par l'adoption d'une ***approche plus participative et axée sur les communautés***, qui aurait renforcé les capacités individuelles grâce à des écoles pratiques d'agriculture et des activités d'apprentissage interactives. En outre, l'équipe d'évaluation était d'avis que la FAO devrait conduire des études et renforcer sa propre capacité en matières de méthodologies «modernes» d'aide aux communautés pour dépasser la simple distribution d'intrants agricoles, ce qui renforcera la capacité de récupération.

L'intégration des activités d'intervention post-inondations dans les activités de développement de la FAO en cours a été jugée lacunaire. La possibilité existe d'élaborer un cadre de programmation par pays qui non seulement accorde la priorité à la préparation aux situations d'urgence et aux interventions d'urgence, mais s'attaque également aux causes profondes de la vulnérabilité aux crises récurrentes.

La FAO dans un contexte humanitaire

Dans un contexte humanitaire concurrentiel, il était parfois difficile de discerner quels étaient les avantages comparatifs et la valeur ajoutée exacts de la FAO. La participation incontournable de partenaires opérationnels dans les catastrophes de grande ampleur, ajoutée à ses coûts relativement élevés, peut faire paraître la FAO onéreuse aux yeux de ses partenaires financiers. L'intervention de grande envergure conduite en temps voulu par la FAO suite aux inondations du Pakistan, et le rôle efficace qu'elle a joué en matière de coordination ont largement contribué à dissiper cette impression. Dans l'ensemble, la communauté des donateurs considérait que les interventions de la FAO avaient été couronnées de succès.

L'équipe d'évaluation a conclu que la FAO doit renforcer son avantage comparatif aux yeux des donateurs, et mettre l'accent sur son mandat – l'aide au développement agricole – ses compétences techniques, ses moyens de renforcer les capacités des communautés et ses relations avec le gouvernement, tissées au fil de plusieurs années passées à fournir des avis en matière d'agriculture et à assurer en son nom la coordination et la liaison avec les partenaires internationaux.

Coordination

L'aide que la FAO a apportée à la coordination globale de l'intervention de relèvement du secteur agricole, à la fois en qualité de coprésident du groupe agriculture et, par la suite, du groupe de travail sectoriel pour l'agriculture et la sécurité alimentaire, a été considérée comme bien gérée et fondamentale, compte tenu du grand nombre d'acteurs participant à l'intervention d'aide au secteur agricole. La FAO, par l'entremise du groupe/groupe de travail, a été active pour organiser des évaluations, fournir des directives et un appui techniques, et elle a contribué à réduire les lacunes et les doublons.

Parité hommes-femmes

La mission d'évaluation a constaté l'absence d'une perspective sexospécifique dans les conceptions des interventions de l'Organisation. L'intervention n'intégrait pas suffisamment les considérations de parité hommes-femmes dans les activités prévues. Peu de ménages ayant une femme à leur tête avaient été identifiés et avaient pu bénéficier d'une aide, et l'initiative liée aux jardins potagers, bien qu'utile sur le plan des suppléments nutritionnels apportés aux familles, n'a bénéficié à aucun sexe en particulier. Il y avait trop peu de fonctionnaires femmes au sein de la structure de la FAO, que ce soit parmi les cadres ou au niveau du suivi et des programmes, ce qui limitait l'accès aux bénéficiaires féminines et l'intégration de leurs témoignages et retours.

Efficience

En s'appuyant sur les capacités mises en place au titre du programme de «Facilité alimentaire» de l'UE, l'intervention a également été bien soutenue par le Siège de la FAO. Toutefois, les fonctionnaires travaillant en première ligne n'ont pas bénéficié d'une délégation de pouvoirs suffisante de la part du Siège à Rome en ce qui concerne la prise de décision, et les niveaux d'autorisation étaient trop bas au niveau des provinces et du représentant dans le pays. L'approche centralisée et le manque d'autonomie des bureaux et du personnel des provinces ont entraîné des retards et, dans certains cas, des occasions manquées.

Il n'existait pas de procédures opérationnelles standard de la FAO pouvant améliorer la rapidité de la prise de décision, et pas assez de possibilités pour accélérer les choses quand le temps presse. Ces facteurs ont eu des répercussions négatives sur la bonne marche, la rapidité et l'efficacité des interventions d'urgence.

Recommandations

Cadre de programmation par pays: Le bureau de la FAO au Pakistan doit rapidement mettre au point le cadre de programmation par pays, en s'assurant qu'il prend bien en compte la réduction et la gestion des risques de catastrophe en tant que piliers stratégiques centraux, en utilisant également ce document comme un outil de mobilisation de ressources, afin de lever des fonds pour le relèvement du secteur agricole après les inondations, et le renforcement des capacités de gestion à moyen terme des risques de catastrophe.

Aller au-delà de la distribution d'intrants agricoles: Lors de futures interventions, il est nécessaire que la FAO mène des activités de plaidoyer au nom des communautés de métayers, afin d'optimiser l'effet des intrants distribués et de réduire l'influence des potentats locaux. Avec le temps, ces activités devraient déboucher sur une initiative de plaidoyer à plus long terme pour la réforme agraire. Afin de s'attaquer aux causes profondes de la vulnérabilité et de diversifier les stratégies de subsistance, la FAO doit faire évoluer l'accent mis, pour l'aide aux communautés agricoles affectées par les inondations, sur les intrants agricoles vers la fourniture de crédit à bas coût, le développement des chaînes de valeur et la vulgarisation agricole.

Suivi, évaluation et ciblage: Il est nécessaire de renforcer considérablement à la fois les capacités et la structure du système de suivi du bureau de la FAO au Pakistan, afin d'assurer une meilleure identification des bénéficiaires, de réduire les attributions erronées des intrants distribués, et d'opérer un meilleur suivi des résultats des interventions. En outre, il est nécessaire d'élaborer et de mettre en œuvre un système pour évaluer les effets et l'efficacité de la coordination. Il convient aussi d'améliorer le ciblage des bénéficiaires. Les directives intersectorielles sur la sélection et le ciblage des bénéficiaires pour le Pakistan récemment rédigées doivent être évaluées et s'il y a lieu, adoptées.

Capacité d'intervention en cas d'urgence et procédures opérationnelles standard: La FAO doit renforcer la capacité d'intervention en cas d'urgence et institutionnaliser les possibilités et les activités d'apprentissage afin de renforcer sa capacité de faire face à des futures situations de crise. Des procédures opérationnelles standard et un système de classement pour catégoriser la gravité et la portée des situations d'urgence doivent être élaborés ou adoptés à l'appui de l'accélération des actions administratives. En ce qui concerne le ***financement***, il convient de signer des accords préalables avec les donateurs identifiés (y compris le Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires) afin d'accélérer la création d'un système de groupes national, qui serait disponible pour toute intervention future liée à une catastrophe à grande échelle. Le niveau de financement du Fonds SFERA doit être rehaussé proportionnellement à l'ampleur de la catastrophe et des engagements de financement pris.

***Changement de culture institutionnelle*:** Un changement de culture institutionnelle est nécessaire pour donner au personnel local les moyens d'intervenir d'une manière plus efficiente et efficace, ce qui implique notamment: de faire officiellement participer le les bureau du représentant de la FAO aux décisions liées au recrutement des hauts fonctionnaires affectés aux interventions d'urgence et de relèvement; d'envisager de fusionner dès que possible les deux bureaux de la FAO; d'ouvrir un compte d'avances pour l'Unité des opérations d'urgence et de réhabilitation et de la coordination (ERCU) afin de favoriser un traitement plus rapide des paiements et de réduire les retards bureaucratiques; et de renforcer, dans le contexte de décentralisation du Gouvernement pakistanais, l'autorité et les responsabilités des bureaux provinciaux à l'heure de planifier et de gérer les interventions liées au programme de terrain.

***Parité hommes-femmes**:* Afin de renforcer l'intégration des considérations de parité hommes-femmes dans la programmation de la FAO, il convient d'employer davantage de femmes au sein du bureau de la FAO au Pakistan, non seulement à un niveau élevé de

l'organigramme mais aussi dans les équipes de programmation et de suivi, de manière à améliorer l'accès aux femmes des communautés.

Renforcement des bonnes pratiques et de l'apprentissage: La FAO doit poursuivre la formation du personnel et des partenaires sectoriels afin de mieux favoriser l'utilisation de directives de bonnes pratiques comme la Charte humanitaire et les Normes minimales en cas de catastrophe (SPHERE), les Directives pour les urgences relatives à l'élevage (LEGS), et du Programme d'analyse socioéconomique selon les questions de parité hommes-femmes (SEAGA). La FAO doit tirer des enseignements de son initiative d'activités «Espèces contre travail», et élargir sa capacité interne de l'utiliser dans le futur, comme d'autres mécanismes de transfert monétaire, y compris l'utilisation de bons d'achat et de transferts d'espèces sans conditions.

Réponse de la Direction

La Direction s'est félicitée de l'évaluation indépendante et a accepté les 13 recommandations formulées par l'équipe d'évaluation. Toutefois, dans sa réponse, la Direction a fait observer qu'il semblait qu'au moment d'apprécier les décisions et choix qui se présentaient à la FAO, l'équipe d'évaluation n'ait pas suffisamment tenu compte du cadre opérationnel exceptionnel que constituaient les inondations de 2011 au Pakistan.

La Direction a approuvé les conclusions qui soulignent l'importance du rôle joué par la FAO dans les situations d'urgence et de relèvement, et elle a noté que les évaluateurs avaient particulièrement insisté sur la nécessité d'aller au-delà de la distribution directe d'intrants en vue d'assurer la pérennité des programmes.

Organes directeurs

Le Comité du Programme, à sa cent dixième session, a accueilli avec satisfaction l'évaluation et la méthode utilisée. Il a félicité l'Organisation de la qualité d'un travail qui a été effectué dans des circonstances très difficiles et a recommandé d'apporter des améliorations en particulier sur un certain nombre de points: le délai de mise en place des programmes d'urgence; l'établissement de procédures opérationnelles standard; le ciblage des bénéficiaires; l'intégration de la problématique hommes-femmes; et le suivi et l'évaluation des programmes d'urgence.

Le Comité a encouragé la collaboration avec les organismes partenaires sur le plan du partage des connaissances, qui doit être mutuellement bénéfique, et souligné le rôle fondamental que jouent les représentants de la FAO dans les grandes situations d'urgence. Il a également souligné combien il importait d'intégrer davantage les activités relatives aux situations d'urgence et celles concernant le développement, de façon à renforcer la capacité de résistance, et qu'il fallait ajouter ce point aux cadres de programmation par pays.

Le Conseil, à sa cent quarante-quatrième session, a approuvé les conclusions du Comité du Programme concernant l'évaluation de la réaction de la FAO aux inondations de juillet 2010 au Pakistan, a souligné l'importance du rôle des représentants de la FAO en de telles circonstances, et a insisté sur le fait qu'il importait d'intégrer les interventions d'urgence et les activités de développement pour renforcer la capacité de résistance et œuvrer en faveur de la durabilité.

Note de synthèse OED n°33: Efficacité de la FAO au niveau des pays en situation de crise prolongée

Bureau de l'évaluation de la FAO

Rapport d'évaluation du Programme 2013

Sommaire

1 Historique

2 Conclusion et principales constatations

3 Organes directeurs

Toutes les évaluations réalisées par la FAO et les réponses de la Direction sont publiques. Elles peuvent être consultées à l'adresse:

http://www.fao.org/evaluation/oed-home/fr/

Historique: Synthèse des évaluations effectuées dans des pays en situation de crise prolongée (Éthiopie, Zimbabwe, Haïti)

En 2010-2011, le Bureau de l'évaluation a réalisé trois évaluations par pays (Éthiopie, Zimbabwe et Haïti). Ces évaluations s'inscrivaient dans le plan de travail présenté au Comité du programme à sa cent-troisième session. Elles ont été sélectionnées parce que le financement d'urgence alloué aux pays concernés dépassait 10 millions d'USD par an, ce qui représente le seuil de redevabilité au-delà duquel les évaluations indépendantes deviennent obligatoires.

Les trois évaluations traitées dans le cadre de ce rapport de synthèse sont analysées en parallèle car l'Éthiopie, le Zimbabwe et Haïti figurent parmi les 22 pays en situation de crise prolongée qui ont été recensés dans l'édition 2010 de L'État de l'insécurité alimentaire dans le monde (SOFI). Ce document définit les situations de crise prolongée comme présentant «*les caractéristiques suivantes: catastrophes naturelles ou conflits répétés, longue durée des crises alimentaires, bouleversement des moyens d'existence et capacité institutionnelle insuffisante pour réagir aux crises. Les pays confrontés à des crises prolongées doivent donc être classés dans une catégorie à part et ont besoin d'interventions spéciales de la part de la communauté internationale qui se consacre au développement*».

Les trois rapports d'évaluation par pays présentent des caractéristiques très différentes, bien qu'il existe des éléments communs ayant trait au contexte dans lequel s'inscrivent l'agriculture et la sécurité alimentaire, ainsi qu'à la nature et à la portée des interventions, à la structure et aux modalités de fonctionnement de la FAO. Par ailleurs, le degré de convergence des conclusions et de l'orientation des recommandations des trois rapports est frappant.

Conclusion et principales constatations

Évaluation du rôle de la FAO en matière de politiques, de stratégie et de programmation

Les trois missions d'évaluation par pays ont examiné le rôle de la FAO en tant qu'organisation chef de file dans les secteurs de l'agriculture et de la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Les activités de la FAO se sont avérées majoritairement conformes aux priorités et stratégies des gouvernements. Cependant, l'Organisation n'a pas été systématiquement un acteur clé de l'appui aux États pour l'élaboration de stratégies sectorielles et sous-sectorielles relevant de ses domaines d'expertise.

Les équipes d'évaluation ont critiqué la nature non stratégique des CNPMT, et l'absence de véritables Cadres de programmation par pays (CPP), estimant que ces facteurs limitaient la capacité de la FAO à assumer une fonction stratégique essentielle en matière d'agriculture et de sécurité alimentaire et nutritionnelle, et réduisaient en outre la cohérence des programmes en interne.

L'un des principaux défis en matière de programmation consiste à concilier, d'une part, les activités à court terme réalisées grâce aux portefeuilles non négligeables liés aux opérations d'urgence et financés par des donateurs humanitaires et, d'autre part, les projets de moindre ampleur et moins bien dotés en ressources qui visent un développement à plus long terme pour réduire la vulnérabilité et développer différentes composantes du secteur agricole. Il y a un manque d'informations sur la mesure de l'impact des programmes et activités de la FAO. Plus spécifiquement, les rapports évoquent l'absence d'analyse adaptée et de ressources consacrées à la compréhension de cet impact, en particulier l'absence de données de suivi sur les répercussions au-delà des résultats enregistrés et des activités réalisées. Les données ventilées par sexe, âge et degré de vulnérabilité sont peu utilisées pour recenser les bénéficiaires des interventions et la FAO s'acquitte mal de son rôle institutionnel de pourvoyeur d'informations et d'analyses dans les domaines de l'agriculture et de la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Au niveau des pays, ces capacités doivent entretenir le cycle de programmation et contribuer à la conception et au ciblage d'interventions adéquates.

Arrangements institutionnels et capacités opérationnelles pour la mise en œuvre

Les trois rapports d'évaluation présentent des conclusions et des recommandations sur la structure et les fonctions de la FAO. Deux des pays concernés, l'Éthiopie et le Zimbabwe, sont comparables en cela qu'ils accueillent des bureaux sous-régionaux. En Éthiopie comme au Zimbabwe, les missions d'évaluation ont conclu que cette structure tripartite présentait plusieurs faiblesses et ont suggéré des actions correctives similaires. Le fait que toutes ces équipes aient des ressources et des responsabilités différentes donne une image extrêmement morcelée de la FAO aux partenaires extérieurs et aux gouvernements. En général, cela est considéré comme préjudiciable à l'identité institutionnelle de l'Organisation et à son image et soulève des questions importantes quant à la fluidité de son fonctionnement interne.

Les évaluations ont clairement établi qu'il était nécessaire d'améliorer la coordination entre les activités de développement et d'urgence et, occasionnellement, entre les activités d'urgence réalisées au titre de différents financements de projet. La fonction d'appui des bureaux sous-nationaux et/ou d'autres unités, comme l'Unité de suivi du Zimbabwe, doit mettre à disposition les capacités indispensables et contribuer à l'ensemble des activités de la FAO de manière à améliorer l'efficience des opérations et la qualité de la mise en œuvre.

L'appui technique prêté actuellement par les équipes de la FAO au niveau des pays (en tenant compte des équipes multidisciplinaires au niveau sous-régional) ne suffit pas à soutenir les activités de la FAO tant au niveau des politiques que de la mise en œuvre des projets. Les membres de l'équipe multidisciplinaire sont surmenés et certains postes techniques clés sont parfois inexistants. Cela est particulièrement fréquent dans les domaines d'activité de la FAO qui peuvent revêtir une importance stratégique mais ne sont pas financés par des ressources extrabudgétaires directes.

Un autre grand défi concerne les capacités techniques de la FAO au niveau des pays: comment aboutir à une meilleure intégration des activités transversales, en intégrant mieux les différents aspects des activités techniques de la FAO et en les rattachant à la nécessité d'accroître l'impact sur les capacités institutionnelles et sur le renforcement des capacités de production et/ou de résilience des bénéficiaires.

Mise en avant des questions transversales et des fonctions centrales

Les questions de genre ont été examinées par les trois missions d'évaluation. Celles-ci ont toutes établi que la parité hommes-femmes au sein des équipes de la FAO n'était pas satisfaisante et que l'Organisation devait s'efforcer de recruter davantage de femmes. Elles ont également déterminé que les activités techniques et opérationnelles ne mettaient pas suffisamment l'accent sur le genre. La FAO doit se concentrer davantage sur le renforcement des capacités de suivi et de rapport d'impact s'appuyant sur des données ventilées par sexe.

Les trois rapports ont conclu que, pour encourager une approche plus centrée et mieux intégrée de l'agriculture et de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, la FAO devait se concentrer davantage sur l'appui aux systèmes nationaux. À cet effet, l'Organisation doit accroître ses efforts de renforcement des capacités, en particulier pour la collecte et l'analyse de données stratégiques et sectorielles.

Coordination et partenariats

Les principaux problèmes de coordination qui ressortent des évaluations ont trait à la continuité entre les mécanismes de coordination du développement à plus long terme dans le secteur agricole et les mécanismes de coordination «humanitaire» à plus court terme; la relation entre le module de l'agriculture et le positionnement des mécanismes de coordination de la sécurité alimentaire et nutritionnelle; la capacité de la FAO à endosser un rôle de «chef de file» et l'efficacité des mécanismes de coordination sous-nationaux.

Investir dans des partenariats améliorés en termes de sélection, de renforcement des capacités et de choix stratégiques (recherche, privé, vulgarisation, etc.) améliorera grandement la capacité de la FAO à renforcer ses interventions novatrices, à assurer leur pérennité et à amplifier leur impact géographique.

Organes directeurs

Le Comité du Programme s'est déclaré satisfait du rapport de synthèse qui tire des enseignements similaires de l'action menée dans les pays où sont exécutés des programmes d'intervention d'urgence et de relèvement de grande ampleur, et met en évidence des problèmes de nature systémique.

Le Comité:
a) a souligné qu'il était important de s'employer à renforcer encore l'intégration des interventions d'urgence et des activités de développement;

b) a insisté sur la nécessité d'une amélioration du suivi et de l'évaluation des activités menées dans les pays, ainsi que de la reddition de comptes dans ce domaine;

c) a instamment demandé une intensification de l'action menée pour une meilleure prise en compte des questions de parité hommes-femmes;

d) a recommandé que les thématiques transversales, telles que la pérennité de l'environnement et l'adaptation au changement climatique, soient prises en considération dans les pays en proie à des crises prolongées;

e) a suggéré que le choix des pays ciblés en vue d'évaluations futures soit dicté par leurs similitudes au plan géographique et économique.

Note de synthèse OED n° 34:
Rôle et activités de la FAO dans le domaine des forêts

Bureau de l'évaluation de la FAO

Rapport d'évaluation du Programme 2013

Sommaire

1 Historique

2 Conclusion et principales constatations

3 Recommandations

4 Réponse de la Direction

5 Organes directeurs

Toutes les évaluations réalisées par la FAO et les réponses de la Direction sont publiques. Elles peuvent être consultées à l'adresse:

http://www.fao.org/evaluation/oed-home/fr/

Historique

La présente évaluation porte sur l'ensemble des activités liées aux forêts et aux arbres menées par la FAO aux niveaux national, régional et mondial entre 2006 et 2011, et considère également certains des défis à relever et des possibilités à saisir au-delà de la période faisant l'objet de l'évaluation. Le cadre de résultats définis pour l'Objectif stratégique E, relatif à la «gestion durable des forêts et des arbres», a été utilisé pour guider l'évaluation. Toutefois, étant donné que les activités liées aux forêts contribuent aussi à l'accomplissement d'autres objectifs stratégiques, un certain nombre de thèmes transversaux entrent également dans le champ de l'évaluation. L'équipe d'évaluation estime donc que l'évaluation couvre, dans leurs principaux aspects, toutes les activités liées aux forêts et aux arbres menées à l'échelle de l'Organisation.

La promotion d'une gestion durable des forêts et des arbres fait partie intégrante de la mission de la FAO depuis sa création en 1945. L'éventail des activités menées par la FAO dans ce domaine couvre notamment le suivi, l'évaluation et la mise en commun d'informations sur les forêts, la participation aux processus forestiers mondiaux, le soutien aux politiques et aux institutions forestières nationales et, de manière plus générale, divers travaux portant sur la gestion des ressources forestières, les aspects socioéconomiques des forêts et certains thèmes transversaux comme la gestion des bassins versants et le changement climatique. Toutes ces activités ont pour but de contribuer à la concrétisation des trois objectifs mondiaux de l'Organisation, à savoir la sécurité alimentaire, la réduction de la pauvreté et la gestion et l'utilisation durables des ressources naturelles.

Conclusion et principales constatations

Rôle et place de la FAO dans le cadre international régissant les forêts

La FAO est généralement considérée par la communauté forestière mondiale comme une organisation technique dont le rôle dans le cadre international régissant les forêts s'est affaibli au fil des ans en raison de l'apparition de nouveaux acteurs, souvent concurrents, et de la fragmentation du programme d'action mondial concernant les forêts. Aujourd'hui, de nombreuses autres entités sont en mesure de mener diverses activités tout aussi bien, voire mieux, que la FAO, alors que, par le passé, l'Organisation était la principale ou la seule instance dans ce domaine.

Il est néanmoins plus nécessaire que jamais qu'un chef de file mondial et impartial considère les forêts et la foresterie dans leur globalité, à la fois en établissant des liens entre les niveaux mondial, régional et national et en les rattachant à d'autres secteurs d'utilisation des terres. La FAO a la capacité potentielle de jouer à nouveau un rôle de chef de file international pour les forêts.

Avantages comparatifs de la FAO dans le domaine des forêts

Le principal avantage comparatif de la FAO tient au fait qu'elle dispose des compétences nécessaires pour s'occuper à la fois des questions techniques liées aux forêts et des différents modes d'utilisation des terres et des ressources naturelles, ce qui lui permet de s'atteler à l'éventail intersectoriel de défis à relever et de possibilités à saisir que l'on rencontre dans de nombreux pays. Elle doit agir de manière à regrouper l'ensemble des travaux concernant les différentes utilisations des terres dans les pays membres désireux de promouvoir une approche intégrée du paysage. La FAO bénéficie également d'un avantage comparatif dans les domaines de l'évaluation et de la surveillance des ressources forestières, des services mondiaux d'information sur les forêts, des politiques forestières et de la planification du secteur et de certains aspects de la gestion des ressources forestières.

S'agissant des activités transversales ou intersectorielles, l'avantage comparatif de la FAO n'a malheureusement pas encore été pleinement exploité. L'équipe d'évaluation a conclu que l'Organisation a manqué un certain nombre d'occasions de tirer parti de son potentiel, en s'abstenant par exemple d'allier ses compétences techniques et les travaux menés sur le thème d'importance internationale de «l'accaparement des terres» à ses connaissances spécialisées et à son action dans le domaine du déboisement et de la gestion durable des forêts.

Dispositifs institutionnels et action en partenariat

La FAO doit agir de manière plus ouverte et collaborer plus efficacement avec les organisations non gouvernementales, les organisations de la société civile et le secteur privé. Elle doit renforcer ses capacités en matière forestière, intervenir dans les secteurs où elle bénéficie d'un avantage comparatif indéniable, et devenir une organisation plus fédératrice.

La FAO a consenti des efforts importants dans le domaine de la communication et de la sensibilisation à l'échelle mondiale et l'accès aux informations qu'elle diffuse est de plus en plus aisé. L'Organisation doit néanmoins réfléchir à la façon dont elle communique et interagit en matière d'information et de communication concernant les forêts aux niveaux régional et national. Il est possible d'affiner ses modalités de travail en matière forestière pour mieux refléter une approche stratégique de son rôle dans ce domaine, et mettre au point des mesures d'incitation et des mécanismes pour favoriser un partage plus efficace des données d'expérience et la mise en commun des enseignements tirés, sur le plan à la fois horizontal – entre les différents secteurs – et vertical – entre le Siège, les régions, les sous-régions et les États Membres.

Vision stratégique de la FAO concernant les forêts et sa mise en œuvre

Le programme de travail de la FAO concernant les forêts ne fait apparaître aucune vision claire, ni des priorités interdépendantes centrées sur la concrétisation de cette vision. La façon dont l'Objectif stratégique E et les résultats de l'Organisation sont structurés ne donne aucune indication quant aux modalités de réalisation des trois objectifs mondiaux de la FAO. L'Objectif stratégique E s'inspire d'une approche du secteur forestier axée sur les forêts. Par ailleurs, l'obligation redditionnelle quant aux résultats obtenus au regard des ressources engagées dans le cadre des objectifs stratégiques est limitée.

Au niveau des pays, les interventions menées dans le cadre de projets sont le plus souvent déterminées sur la base des fonds disponibles et non pas selon une évaluation de la meilleure façon dont la FAO pourrait aider le pays visé, en partenariat avec d'autres organisations. L'opinion commune des parties prenantes extérieures est que, bien souvent, la FAO ne centre pas son action sur les principaux enjeux stratégiques des pays membres dans le secteur forestier et qu'elle ne s'implique pas activement dans les diverses instances s'occupant de questions politiques et stratégiques relatives au développement de ce secteur au niveau national – surtout si les sujets traités prêtent à controverse. La FAO est perçue comme étant trop focalisée sur les travaux des institutions forestières nationales classiques, même si dans bien des cas les éléments moteurs des différents défis et possibilités liés aux forêts se situent en dehors du secteur forestier traditionnel.

Certains secteurs d'activité devront être mis en retrait pour pouvoir renforcer les activités intersectorielles et les principaux domaines d'intervention traditionnels dans lesquels la FAO bénéficie encore d'un avantage comparatif. Les secteurs à mettre en retrait sont bien évidemment ceux dans lesquels la demande ou les besoins des pays membres sont faibles, ceux où la FAO ne détient pas d'avantage comparatif et ceux dans lesquels d'autres entités sont actives et ont un rôle de chef de file reconnu.

La FAO doit trouver des moyens de résister aux multiples pressions dont elle fait l'objet pour parvenir à donner à son action une orientation plus stratégique, et donc plus efficace, et redevenir ainsi l'organisme «phare» de l'action forestière internationale, au service du développement durable. À cet effet, elle peut: i) développer son rôle de chef de file en misant sur une approche globale du secteur forestier au sein du cadre international régissant les forêts; ii) renforcer son rôle et ses responsabilités en matière d'évaluation et de surveillance des forêts; et iii) s'attacher à donner aux forêts une fonction élargie dans le cadre de l'adaptation au changement climatique et du programme REDD-plus (réduction des émissions liées au déboisement et à la dégradation des forêts).

Recommandations

Le rapport conclut que le programme forestier de la FAO prospère et se porte bien, même s'il pourrait faire beaucoup plus pour aider les États Membres à s'attaquer aux problèmes pesant sur les terres forestières et les autres ressources naturelles, et saisir les possibilités qui s'y rattachent dans l'action qu'ils mènent pour améliorer la sécurité alimentaire, faire reculer la pauvreté et favoriser la préservation durable de l'environnement.

Pour que ces possibilités se concrétisent, la FAO dans son ensemble, les États Membres et les bailleurs de fonds doivent réfléchir et agir de manière plus globale, en synergie, en se concentrant sur des programmes forestiers qui: 1) servent au mieux les objectifs fondamentaux de la FAO et de ses États Membres; et 2) tirent parti des avantages comparatifs uniques de la FAO.

Les membres du COFO et la FAO doivent reconnaître:

- la position unique dans laquelle se trouve l'Organisation pour s'occuper de tous les aspects de la gestion et de l'utilisation durable des terres et des autres ressources naturelles, notamment lorsque les forêts en sont un élément central;
- l'avantage comparatif dont elle jouit du fait de sa double qualité d'organisme technique et politique, seul en son genre dans le secteur forestier;
- le fait que, pour rester en lice, l'Organisation doit avoir l'ambition d'agir stratégiquement plutôt que de répondre aux occasions qui se présentent;
- que la FAO doit établir une base plus rationnelle pour conforter les financements du Programme ordinaire et éviter de devenir l'exécutant de différentes parties prenantes mieux dotées.

Il convient par ailleurs que la FAO étudie les recommandations suivantes pour:

- définir une approche globale des forêts et des arbres hors forêts afin de contribuer directement à la concrétisation de tous ses objectifs stratégiques et de ceux de ses Membres;
- se concentrer sur la globalité de sa mission: sécurité alimentaire, atténuation de la pauvreté, utilisation durable des ressources naturelles et Objectifs du Millénaire pour le développement;
- prendre davantage les devants et se positionner stratégiquement dans le programme d'action mondial visant à faire évoluer la situation des forêts et de la foresterie, en étroite collaboration avec d'autres intervenants;
- assumer un rôle de chef de file mondial dans ce domaine, ce qui est plus nécessaire que jamais; ce rôle lui revient logiquement, en partenariat avec d'autres entités clés;
- renforcer les moyens permettant de resserrer les liens entre les connaissances et les compétences techniques relatives aux forêts au sein de l'Organisation, à tous les niveaux – mondial, régional et national;
- rechercher davantage d'efficience et d'efficacité dans le domaine des forêts et de l'utilisation des terres, au sein de l'Organisation, avec les pays et avec ses principaux partenaires.

Réponse de la Direction

La Direction a fait bon accueil à cette évaluation, qui réaffirme l'important rôle de chef de file mondial de la FAO dans le domaine des forêts. Elle a accepté cinq des neuf recommandations qui y sont formulées. Elle a reconnu que les contributions du secteur forestier à la réalisation

des objectifs mondiaux définis par les Membres de la FAO ne se sont pas pleinement concrétisées, mais qu'une réponse adéquate pourra être trouvée à cette situation durant le processus de révision du Cadre stratégique de la FAO.

La Direction est elle aussi d'avis que le principal avantage comparatif de la FAO dans le domaine des forêts réside dans sa compétence à gérer les interactions qui existent entre les différentes utilisations des ressources et donnent lieu, dans de nombreux pays, à un éventail intersectoriel de défis à relever et de possibilités à saisir. Pour gagner en efficacité, la FAO doit s'attacher à rechercher les synergies et à développer la coopération tant horizontale que verticale.

Des difficultés demeurent pour ce qui est «d'établir l'ordre de priorité de ses différents domaines d'activité en fonction de ses avantages comparatifs et des indications émanant des organes directeurs», de privilégier ou de mettre en retrait certains éléments du programme de travail et d'adopter une démarche plus volontariste sur l'échiquier forestier mondial, notamment dans le cadre du Partenariat de collaboration sur les forêts.

Organes directeurs

Le Comité du Programme s'est félicité du caractère exhaustif de l'évaluation et de la réponse de la Direction, et du fait que ces documents aient été rédigés dans les délais impartis. Il a reconnu qu'il avait été utile de présenter l'évaluation au Comité des forêts en octobre 2012.

Le Comité du Programme:

a) a souligné qu'il importait de mieux dégager les priorités s'agissant des activités dans le domaine des forêts afin de permettre à la FAO d'exercer un rôle de chef de file tout en s'efforçant de nouer des partenariats pour les autres domaines d'activité;

b) a souligné les relations qui existaient entre, d'une part, les activités visant à une gestion durable des forêts et, de l'autre, la sécurité alimentaire et la réduction de la pauvreté;

c) a encouragé la FAO à intensifier ses activités intersectorielles en concentrant son action sur l'utilisation intégrée des terres et la gestion durable des forêts;

d) a demandé que les activités REDD-plus (réduction des émissions causées par le déboisement et la dégradation des forêts) prennent en compte les liens entre agriculture et forêt;

e) a dit attendre avec intérêt que les recommandations figurant dans l'évaluation soient prises en compte lors de la préparation des prochains Plan à moyen terme et Programme de travail et budget;

f) a noté que l'évaluation devrait être présentée aux six commissions régionales des forêts;

g) a encouragé la mobilisation de ressources supplémentaires pour la mise en œuvre des programmes forestiers de la FAO;

h) a noté que l'équipe d'évaluation ne s'était rendue dans aucun pays à faible couvert forestier.

Note de synthèse OED n° 35: Appui de la FAO à l'application du Code de conduite pour une pêche responsable

Bureau de l'évaluation de la FAO

Rapport d'évaluation du Programme 2013

Sommaire

1 Historique

2 Conclusion et principales constatations

3 Recommandations

4 Réponse de la Direction

5 Organes directeurs

Toutes les évaluations réalisées par la FAO et les réponses de la Direction sont publiques. Elles peuvent être consultées à l'adresse:

http://www.fao.org/evaluation/oed-home/fr/

Historique

Le Code de conduite pour une pêche responsable (le «Code») a été adopté par les Membres de la FAO le 31 octobre 1995. Dans la résolution portant adoption du Code, les États Membres de la FAO ont également demandé au Secrétariat de l'Organisation d'apporter son soutien à ceux d'entre eux qui avaient le plus besoin d'aide pour avancer dans l'application de ce texte. Les Membres de la FAO, le Comité des pêches et le Secrétariat sont les détenteurs officiels du Code. Le Comité des pêches a guidé sans relâche les activités menées par le Département des pêches et de l'aquaculture à l'appui de la mise en œuvre du Code, et ce texte est resté en tête de ses priorités depuis son adoption. Les membres du personnel de la FAO chargés des pêches considèrent tous le Code comme «un cadre générique pour leurs activités et leur mandat».

En avril 2010, le Comité du programme de la FAO a inscrit l'appui de l'Organisation à la mise en œuvre du Code parmi les domaines prioritaires à évaluer en 2011, en mettant particulièrement l'accent sur le renforcement des capacités humaines.

Conclusion et principales constatations

À la fin de 2011, l'ensemble des produits ou instruments dérivés du Code comprenait les éléments suivants: huit instruments juridiques, dont le Code de 1995 lui-même, quatre plans d'action internationaux, deux stratégies et un accord juridiquement contraignant; 31 directives techniques, dont trois avaient été négociées et approuvées par le Comité des pêches; et quatre instruments connexes.

Les résultats obtenus par la FAO ont été tout à fait remarquables et l'Organisation conduit avec constance des activités d'une grande qualité. Toutefois, le Département des pêches et de l'aquaculture est loin d'avoir réalisé pleinement son potentiel. La mise en œuvre du Code est cruciale pour la gestion durable des pêches et de l'aquaculture, ce qui en fait l'une des pierres angulaires du mandat et de la mission de la FAO. Pour y contribuer pleinement, le Département doit réajuster ses positions stratégiques et appuyer la mise en œuvre du Code bien plus en amont qu'il ne le fait actuellement.

Les évaluateurs ont constaté une insatisfaction générale au sujet du **suivi** de la mise en œuvre du Code, en ce qui concerne la fréquence d'envoi du questionnaire, les faibles taux de réponse et les modalités d'autodéclaration qui faussent les données du fait de la trop grande marge de subjectivité. Par ailleurs, le Département des pêches et de l'aquaculture s'était cantonné, pour appuyer la mise en œuvre du Code, dans un nombre assez limité de rôles.

En 2011, et sans que ce soit une règle absolue, les pays les moins industrialisés n'avaient adhéré que modérément, voire quasiment pas, aux **Plans d'action internationaux** (PAI) sur les requins, les oiseaux de mer, la gestion des capacités de pêche et la pêche illicite, non déclarée et non réglementée (INDNR) et leurs directives techniques. La FAO a travaillé à l'élaboration de mesures normatives plus larges pour contrôler la flotte de pêche et aider les États Membres à renforcer leurs capacités en matière de suivi, de contrôle et de surveillance.

La plus importante activité menée dans le domaine de la **petite pêche** a été l'élaboration d'un nouvel instrument normatif sur la pêche artisanale qui, comme il convient, ne fera pas partie du Code lui-même mais y sera rattaché.

La plupart des travaux de la FAO relatifs à la **sécurité en mer** ont été réalisés en étroite coopération avec l'Organisation internationale du travail (OIT) et l'Organisation maritime internationale (OMI). Ils sont axés sur la formulation et l'actualisation d'orientations internationales normalisées. Les publications sont en général de très bonne qualité et certaines sont facilement accessibles depuis le site internet du Département des pêches et de l'aquaculture et celui consacré à la sécurité pour les pêcheurs. La politique éditoriale de l'Organisation maritime internationale (OMI) a été un frein considérable à la diffusion, mais un compromis a été trouvé.

L'aquaculture a beaucoup plus d'importance aujourd'hui qu'elle n'en avait au moment de l'élaboration du Code. Consciente de cette évolution, la FAO s'est lancée dans un programme énergique visant à concevoir des instruments et a rebaptisé le Département des pêches «Département des pêches et de l'aquaculture». Les directives techniques sur l'aquaculture sont d'une grande qualité technique et extrêmement pertinentes. D'après les déclarations de la plupart des États Membres, la première directive technique sur le développement de l'aquaculture est la plus connue après le Code lui-même. Le Département des pêches et de l'aquaculture pourrait reconsidérer la part de ses ressources allouées à l'aquaculture, tout en veillant à ne pas diminuer l'appui à la pêche de capture.

Le Département des pêches et de l'aquaculture a conçu **l'approche écosystémique des pêches** (AEP) et son pendant, **l'approche écosystémique de l'aquaculture** (AEA), comme les canaux qui permettraient de mettre en œuvre le Code et de le rendre opérationnel. L'interprétation de la FAO, selon laquelle l'AEP et l'AEA sont des adaptations sectorielles de l'approche écosystémique fondée sur le Code, a été validée. Néanmoins, on manque encore d'expérience sur la manière d'appliquer l'approche écosystémique et l'AEP dans la pratique.

La FAO est l'organisation des Nations Unies qui joue le rôle de chef de file dans le domaine des statistiques, de la situation et des tendances mondiales de la pêche et de l'aquaculture. Les **données** sur les pêches et l'aquaculture recueillies par les États Membres et les organisations régionales de gestion des pêches/organes régionaux des pêches, conformes aux normes de la FAO et compilées par celle-ci, sont aussi des contributions importantes aux principaux rapports synoptiques produits par l'Organisation – y compris le document phare qu'est *La situation mondiale des pêches et de l'aquaculture*, publiée tous les deux ans.

Le Code fournit des orientations sur la **recherche halieutique**, notamment une énumération exhaustive des obligations des États Membres. L'évaluation a montré que la recherche est

effectivement soutenue, en dépit de résultats très divers en fonction des moyens des pays et de leurs priorités; toutefois, on constate souvent une discontinuité entre les organismes qui entreprennent les recherches et ceux qui en attendent les résultats.

Le Département des pêches et de l'aquaculture gère un programme de **publications** soutenu ainsi qu'un site web fourni malgré ses défauts. Le Code et ses instruments n'étaient pas largement accessibles, que ce soit dans leur forme classique ou en traduction. Le Département des pêches et de l'aquaculture devrait s'interroger sur l'opportunité d'une approche plus ciblée et plus stratégique, visant des produits moins nombreux, mais de meilleure qualité, mieux exploités et répondant à un besoin précis, et en associant cette approche à une stratégie de diffusion active.

Le Code de conduite pour une pêche responsable souligne l'importance du **renforcement des capacités humaines**, en attirant l'attention sur les besoins particuliers des pays en développement. Les activités menées dans ce domaine couvrent un large éventail composé des trois niveaux de renforcement des capacités humaines tels qu'ils sont définis par la nouvelle stratégie de la FAO en la matière, à savoir les individus, les institutions et le contexte d'intervention. Cependant, on trouve peu d'éléments attestant l'intégration systématique d'évaluations des besoins de renforcement des capacités humaines.

Dans l'ensemble, les **problèmes sociaux et la problématique hommes-femmes** ont été relégués au second plan des travaux menés par la FAO à l'appui de la mise en œuvre du Code. Cet état de fait découle du manque d'attention portée aux objectifs principaux de la FAO et de l'importance excessive accordée, dans les activités de l'Organisation, à des questions techniques définies de manière restrictive.

À la suite du tremblement de terre et du tsunami survenus dans l'océan Indien en 2004, les **interventions d'urgence** sont devenues un domaine de travail majeur pour la FAO. L'activité centrale des projets exécutés dans le secteur halieutique a été la distribution d'engins de pêche. Les projets les plus réussis ont débouché sur des activités de coordination, de conseil et de renforcement des capacités dans les domaines de la construction de bateaux et de la gestion de l'aquaculture. La FAO a affiché de bons résultats lorsqu'elle est intervenue en phase d'évaluation des besoins.

L'unité FishCode s'est acquittée de sa fonction de mobilisation et de gestion des ressources de manière plutôt transparente et efficiente, notamment en ce qui concerne le Code. La fonction de mobilisation des ressources destinées à la mise en œuvre du Code doit être consolidée au sein du Département des pêches et de l'aquaculture, et une unité spéciale devrait être maintenue en activité à cet effet.

Recommandations

Vision: Étant donné que le Code est la pierre angulaire du mandat et de la mission de la FAO dans le domaine des pêches et de l'aquaculture, le Département des pêches et de l'aquaculture doit placer la promotion, le développement et la mise en œuvre du Code au cœur de ses stratégies et de la planification et de la gestion de ses activités. À cet effet, la promotion et la gestion du Code doivent être placées explicitement sous la responsabilité du

Sous-Directeur général chargé du Département, qui est chargé de la coordination des activités relatives au Code et de la mobilisation des ressources suivant des lignes hiérarchiques directes.

Le Département des pêches et de l'aquaculture doit s'assurer que les objectifs de développement humain, comme **l'égalité des sexes**, **la sécurité alimentaire et la réduction de la pauvreté**, deviennent l'axe principal de ses activités, tous types de pêche et d'aquaculture confondus. Une plus grande attention doit être accordée au contexte économique et social dans lequel vivent les populations pratiquant la pêche et l'aquaculture.

Suivi et notification: En collaboration avec les États Membres, le Département des pêches et de l'aquaculture devrait élaborer une série d'indicateurs et de données de référence pour la communication d'informations sur les progrès accomplis au regard de la mise en œuvre du Code. Chaque édition de *La situation mondiale des pêches et de l'aquaculture* devrait comporter une section distincte consacrée au Code. Compte tenu des restrictions budgétaires actuelles, la fréquence du questionnaire sur l'application du Code devrait être portée à quatre ans afin de concentrer les efforts sur l'augmentation du taux de réponse.

D'ici la prochaine session du Comité des pêches en 2014, il convient d'élaborer une **stratégie de diffusion du Code** pour les six années suivantes. Il convient par ailleurs de définir les différentes catégories d'instruments dérivés du Code, d'établir des critères clairs et transparents, à soumettre au Comité des pêches pour approbation, pour évaluer les besoins concernant l'élaboration de nouvelles directives techniques et de veiller à une représentation équilibrée (du point de vue de l'origine géographique, des domaines d'expertise et de la parité hommes-femmes) chez les participants aux consultations techniques. Il convient en outre d'établir une version simplifiée du Code qui servira de modèle en vue de son adaptation aux contextes nationaux.

Une approche stratégique et programmatique de **mobilisation des ressources** doit être mise en place et confiée à une unité spécialisée chapeautant le programme cadre et bénéficiant de la confiance des partenaires pourvoyeurs de ressources, les anciens comme les plus récents, ainsi que d'une bonne visibilité auprès d'eux. La FAO doit collaborer plus étroitement avec les principaux partenaires fournisseurs de ressources afin de promouvoir le Code.

Il convient de formuler un plan d'action visant à améliorer la planification, la mise en œuvre, la coordination et le suivi des activités de **renforcement des capacités humaines** dans le secteur de la pêche et de l'aquaculture. Le coordonnateur du renforcement des capacités au sein du Département doit être chargé de diriger l'élaboration du plan d'action et sa mise en application.

Un appui doit être apporté aux États membres, aux organismes régionaux des pêches et aux organisations régionales de gestion des pêches afin de renforcer leurs **capacités de mise en œuvre** du Code au niveau individuel et institutionnel, dans un contexte d'intervention favorable.

L'élan amorcé pour résoudre les problèmes de **gestion des capacités de pêche** doit être intensifié. Les directives techniques sur la capacité de pêche doivent être révisées afin de mieux rendre compte de la complexité des questions liées à la gestion des pêches.

Le Département des pêches et de l'aquaculture doit intensifier sa collaboration avec les États Membres et le secteur privé, pour les sensibiliser aux exigences posées par le **développement et l'intensification de l'aquaculture** en termes de ressources. Il doit également dresser le bilan de son action dans le domaine de la certification et préciser son rôle à cet égard.

Le Département des pêches et de l'aquaculture doit expliquer les notions **d'approche écosystémique des pêches et d'approche écosystémique de l'aquaculture** en faisant explicitement référence aux articles du Code et à ses directives techniques. En outre, il doit étudier la possibilité de renommer l'approche écosystémique, ou de s'y référer autrement, pour faire mieux ressortir sa dimension humaine. Des partenariats doivent être constitués pour accélérer, coordonner et évaluer les applications pratiques. La boîte à outils de l'AEP doit être étoffée pour répondre plus efficacement à l'ensemble des besoins liés au Code.

D'ici la prochaine session du Comité des pêches en 2014, le Département des pêches et de l'aquaculture devra organiser une consultation d'experts afin d'étudier la problématique de la **recherche** et des systèmes de recherche à l'appui du développement et de la mise en œuvre du Code.

Le Département des pêches et de l'aquaculture doit élaborer une politique et une stratégie, à l'échelle de l'Organisation, détaillant son rôle et son mandat concernant les **interventions d'urgence et de relèvement et la préparation à l'éventualité de catastrophes** dans le secteur des pêches et de l'aquaculture. Cette politique doit s'inspirer du Code et garantir que la FAO intervienne exclusivement dans l'évaluation des besoins en matière de relèvement, la coordination et la prestation d'avis techniques; elle doit en outre préciser le rôle de l'Organisation en ce qui concerne la distribution d'intrants et la construction de bateaux.

Réponse de la Direction

La Direction s'est déclarée satisfaite de l'évaluation ainsi que du processus participatif qui a présidé à sa réalisation. Elle fait sienne la conclusion selon laquelle l'application du Code occupe une place centrale dans la gestion durable des pêches et de l'aquaculture, elle-même essentielle pour le mandat et la mission de la FAO. Le Département des pêches et de l'aquaculture est spécifiquement responsable de l'action menée dans ce domaine et devra procéder à un réajustement stratégique de ses travaux pour appuyer la mise en œuvre du Code de manière plus volontariste, en recherchant des financements extrabudgétaires pour étendre son champ d'action. Sur les 16 recommandations, neufs ont été acceptées, six l'ont été partiellement, tandis qu'une recommandation traitant de la certification en aquaculture a été rejetée.

Organes directeurs

Le Comité du Programme a salué la qualité du rapport d'évaluation, jugeant qu'il lui serait très utile pour orienter les travaux futurs. Le Conseil et le Comité du Programme ont tous deux appuyé les recommandations, notamment celles concernant la pêche INDNR, et ont encouragé la FAO à se concentrer sur la mobilisation des ressources au moyen de l'application du Code.

Au plan du suivi, le Comité a souligné qu'il serait judicieux d'inclure une section distincte sur le Code dans *La situation mondiale des pêches et de l'aquaculture*, et de porter à quatre ans la périodicité des questionnaires relatifs au Code, à la fois pour des raisons budgétaires et pour accroître le taux de réponse.

Le Comité a fortement insisté sur la nécessité de se pencher sur la situation de la pêche artisanale, qui est l'un des secteurs les plus vulnérables, et d'y intégrer une forte composante parité hommes-femmes. Il a reconnu que l'élaboration d'un cadre stratégique établissant des priorités pour le développement du Code et l'appui à sa mise en œuvre sont des points importants pour la réussite future du Code. Enfin, il a fait observer que la FAO devait étudier attentivement son rôle en matière de certification, car son avantage comparatif réside dans l'établissement de normes.

mg392f