



منظمة الأغذية  
والزراعة  
للأمم المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food  
and  
Agriculture  
Organization  
of  
the  
United  
Nations

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

Organización  
de las  
Naciones  
Unidas  
para la  
Agricultura  
y la  
Alimentación

## CONFÉRENCE

### FAO: Le défi du renouveau

**Rapport de l'Évaluation externe indépendante de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)**

**Annexes 2-4**

**Présenté au Comité chargé de  
l'Évaluation externe indépendante de la FAO (CC-EEI)**

**Novembre 2007**

### Table des matières

	Pages
Annexe 2: Cadre de référence de l'Évaluation externe indépendante de la FAO figurant dans le document CL129/10	1
Annexe 3: Informations supplémentaires sur les sources et méthodologies	22
Annexe 4: Consultants de l'Évaluation externe indépendante et conseillers qualité	39

Par souci d'économie, le tirage du présent document a été restreint. MM. les délégués et observateurs sont donc invités à ne demander d'exemplaires supplémentaires qu'en cas d'absolue nécessité et à apporter leur exemplaire personnel en séance.  
La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur l'Internet, à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org)



## **Annexe 2: Cadre de référence de l'Évaluation externe indépendante de la FAO figurant dans le document CL129/10**

*Rapport du Conseil du Groupe de travail intersessions pour l'Évaluation externe indépendante de la FAO, novembre 2005 (paragraphe 26-90)*

### **HISTORIQUE**

1. La FAO a été créée par 42 pays membres en octobre 1945 pour libérer l'humanité de la faim grâce à la promotion du développement de l'agriculture et des échanges de produits agricoles, à l'amélioration de la nutrition, au développement rural et à la poursuite de la sécurité alimentaire. La FAO compte aujourd'hui 188 États Membres et une organisation membre, la Communauté européenne.
2. Depuis 1994, la FAO s'est engagée dans un programme de réforme, s'efforçant de surmonter les faiblesses administratives et d'améliorer l'efficacité de ses services. Un plan destiné à recentrer, réorganiser et revitaliser l'Organisation a été mis en œuvre avec l'aval des organes directeurs. Les éléments clés de ce plan sont notamment une restructuration des fonctions de l'Organisation pour donner davantage d'importance aux tâches normatives et opérationnelles et renforcer les synergies entre ces activités; la compression des effectifs; une représentation équitable des États Membres; l'amélioration de la parité hommes-femmes; la rationalisation des processus et des procédures; la décentralisation et la délégation de responsabilités accrues au personnel de terrain; la modernisation grâce au recours aux nouvelles technologies; la création de nouveaux partenariats; le renforcement de la coopération avec les pays donateurs; et une stratégie de communication.
3. En novembre 1999, à sa trentième session, la Conférence de la FAO a approuvé le Cadre stratégique pour la FAO 2000 – 2015. Ce Cadre définit un ensemble de stratégies fondées sur les principes de l'interdisciplinarité et du partenariat et destinées à servir de base à l'action soutenue de l'Organisation pour relever les nouveaux défis dans un monde en évolution.
4. Par ailleurs, les événements enregistrés ces dernières années au plan international sont empreints d'un dynamisme croissant. On peut signaler en particulier: la Déclaration du Millénaire adoptée en 2000, à l'ONU, par 189 chefs d'État et de gouvernement; les huit objectifs du Millénaire pour le développement; l'objectif du Sommet mondial de l'alimentation; la réforme du système des Nations Unies et l'émergence d'une nouvelle architecture internationale dans les domaines de compétence de la FAO; et divers événements internationaux importants tels que les Conférences de Monterrey et de Johannesburg<sup>1</sup> et le cycle de négociations commerciales de Doha; et, plus récemment, la Déclaration du Sommet des Nations Unies de septembre 2005. En septembre 2005, le Directeur général de la FAO a en outre proposé un train de réformes ambitieuses en vue de leur examen par la Conférence, en novembre.
5. De profonds changements sont également survenus au niveau des approches nationales du développement et de la coopération internationale, caractérisés par la prise en charge et le partenariat, et par l'harmonisation et l'alignement pour une plus grande efficacité de l'aide. Toutefois, l'évolution de la situation au niveau international est également caractérisée par la menace constante du terrorisme international et la lutte contre ce fléau; par les catastrophes naturelles ou provoquées par l'homme, causes de désastres humanitaires; et par une évaluation nettement plus différenciée des coûts et des avantages de la mondialisation, avec dans bien des

---

<sup>1</sup> Conférence internationale de Monterrey sur le financement du développement, 2002; Sommet mondial de Johannesburg pour le développement durable, 2002.

parties du monde un malaise grandissant face aux répercussions négatives de la mondialisation sur de nombreuses populations.

6. Des progrès ont été accomplis au niveau de la performance générale de l'Organisation. Cependant, une analyse complète, intégrée et approfondie de la FAO est actuellement essentielle, notamment dans le cadre d'un monde dynamique en évolution rapide sous l'effet de la mondialisation. L'évaluation aura lieu à un moment où des réformes sont en cours dans le système des Nations Unies et il faudra peut-être accélérer les ajustements à la FAO si la Conférence appelle à de nouveaux changements après la présentation des Propositions de réforme du Directeur général qui lui ont été soumises pour examen.

7. À sa cent vingt-septième session, en 2004, le Conseil de la FAO est convenu de procéder à une évaluation externe indépendante de l'Organisation. Le Conseil a également décidé de créer un Groupe de travail intersessions chargé de lui soumettre des propositions en vue de cette évaluation, et d'en définir le mandat proposé. Ce mandat est fondé sur les décisions prises par le Groupe de travail intersessions au terme d'un processus fondé sur la recherche d'un consensus, et il est très largement inspiré des contributions expertes de deux consultants indépendants qui ont apporté leur conseil au Groupe de travail intersessions (M. Horst Breier, de l'Allemagne, et M. Dunstan Spencer, de Sierra Leone).

### OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

8. Lorsqu'il a approuvé le lancement d'une évaluation externe indépendante de la FAO, le Conseil est convenu que *« cette évaluation vise à renforcer et à améliorer la FAO, en tenant compte de l'efficacité avec laquelle l'Organisation s'acquitte de son mandat. Ainsi, le processus d'évaluation représente la contribution de la FAO à l'effort général de la communauté internationale visant à renforcer le système des Nations Unies par des réformes appropriées. L'évaluation portera sur tous les aspects du travail de la FAO, y compris sur son rôle au sein du système international. Elle pourra aussi être utile à l'examen du Cadre stratégique. »*<sup>2</sup>

9. L'évaluation externe indépendante de la FAO aurait ainsi une portée très vaste, tenant compte des aspirations et des préoccupations de l'ensemble des membres. Les constatations, conclusions et recommandations émanant de cette évaluation seront adressées, pour examen et suite à donner, aux organes directeurs de l'Organisation, au Directeur général et aux États Membres. Elles contribueront également à éclairer le débat sur les politiques des gouvernements membres, tout comme celui des Nations Unies et du système international au sens large. De même, l'évaluation aiderait à faire connaître au grand public, sur la base d'une évaluation circonstanciée, les réalisations de la FAO et les défis qui l'attendent.

10. Le Directeur général a déclaré dans l'avant-propos à ses propositions de réforme<sup>3</sup>: « Je ne cherche nullement à anticiper les conclusions d'autres processus en cours, en particulier de l'Évaluation externe indépendante de l'Organisation que le Conseil a entreprise. En fait, j'estime que l'application de mes propositions créera un contexte plus favorable à une telle évaluation ». L'évaluation aurait lieu pendant une période de réforme continue du système des Nations Unies et d'ajustements à la FAO qui pourraient s'accélérer dans la mesure où la Conférence demanderait d'autres changements une fois que le Directeur général lui aurait présenté ses propositions de réforme. L'évaluation examinera donc l'efficacité du travail de l'Organisation, ses atouts et ses faiblesses et en formulant ses conclusions et recommandations, évoquera l'intérêt, voire la nécessité d'ajustements supplémentaires dans le processus de réforme de l'Organisation et dans ses priorités.

---

<sup>2</sup> Rapport de la cent vingt-septième session du Conseil, novembre 2004, CL 127/REP paragraphes 113 à 117.

<sup>3</sup> Supplément au Programme de travail et budget présenté par le Directeur général (Propositions de réformes) C 2005/3Sup.1)

11. La démarche adoptée pour l'analyse consistera à identifier les principaux besoins et problèmes, dans un contexte de ressources limitées ne permettant pas de répondre à toutes les attentes. Cette évaluation tiendra pleinement compte du point de vue des pays membres concernant les services dont ils ont besoin et ceux dont ils bénéficient, leur qualité, efficacité et impact, et leur pertinence. Les dispositifs mis en place dans d'autres institutions constitueront une référence utile.

12. Tout en analysant les activités et processus actuels et antérieurs de l'Organisation, l'évaluation devrait être tournée vers l'avenir, et apporter des constatations, des conclusions et des recommandations ciblées qui permettront aux pays membres, au Directeur général et au Secrétariat de l'Organisation de tracer les orientations futures, de mieux relever les défis résultant de l'évolution de l'environnement mondial, en particulier les besoins nouveaux et émergents des pays membres, et de définir le rôle de la FAO, sur la base de ses atouts et avantages comparatifs. Cette évaluation pourrait devenir une étape clé pour la FAO dans le cadre d'un système des Nations Unies réformé et de la nouvelle architecture multilatérale qui en résulte. Elle devrait contribuer à renforcer l'unité et la détermination des membres de l'Organisation, et à préparer la FAO pour le XXI<sup>e</sup> siècle et les enjeux futurs.

13. Des indications de base ont été fournies par le Conseil en vue de l'évaluation de la FAO. Il doit s'agir d'une évaluation globale, indépendante et professionnelle, qui portera sur la performance institutionnelle et le travail technique de la FAO, tant opérationnel que normatif. L'accent sera mis sur la pertinence, l'efficacité et les résultats, escomptés ou non, y compris les réalisations et les impacts, et leur efficacité et durabilité.

14. Le mandat de la FAO, tel qu'il est énoncé dans le Préambule et à l'Article I de son Acte constitutif, sert de base à l'évaluation et ne sera pas remis en question par cette dernière. Il constituera le point de référence fondamental pour l'évaluation de la performance et de l'impact des travaux de l'Organisation, qui joue un rôle important en tant qu'institution multilatérale, assurant une représentation égale de ses membres et fournissant des biens publics mondiaux et des services de développement fondés sur le savoir. Parmi les sources de référence importantes pour l'examen des travaux de l'Organisation, figurent la contribution aux buts et aux objectifs établis par le Sommet mondial de l'alimentation, la Déclaration du Millénaire, les conférences tenues à Monterrey, à Johannesburg et à Doha et la Déclaration du Sommet des Nations Unies de 2005. Le Cadre stratégique de l'Organisation approuvé par la Conférence en 1999 (peu avant la Déclaration du Millénaire) et les Plans à moyen terme qui ont suivi constituent également des repères importants en fonction desquels la performance de l'Organisation pourra être mesurée.

15. Pour répondre à l'exigence d'intégralité, l'évaluation couvrira quatre principaux domaines d'analyse, tous étroitement interdépendants:

- a) *Travail technique de la FAO*: un large éventail du travail technique de la FAO doit être évalué et analysé quant à sa pertinence, son efficacité et son efficacité, mais aussi à l'égard de ses résultats, de son impact et de sa durabilité. L'évaluation portera sur les principaux éléments du travail technique de l'Organisation, en particulier dans l'optique de l'interdépendance. Ces éléments sont les suivants: activités de lutte contre la faim, protection de l'environnement et améliorations des conditions en vue du développement économique et social, tout en intégrant systématiquement la défense des droits des femmes et des enfants. Ces questions sont abordées moyennant des activités de promotion, l'élaboration de politiques et de conseils, des travaux normatifs et réglementaires, la diffusion d'informations, de statistiques et d'études, la coopération technique, les secours d'urgence, le travail en réseaux et le dialogue dans les domaines suivants: accès à la nourriture, cultures, élevage, forêts, pêches, échanges de produits de base et développement rural. Cela comprend le dialogue sur les politiques et les accords définis lors de réunions internationales, y compris celles des organes directeurs. Les travaux techniques de la FAO comprennent aussi des programmes de premier plan comme le Programme spécial pour la sécurité alimentaire et les efforts globaux visant à renforcer les

connaissances et les capacités à l'échelle mondiale, régionale et nationale. L'analyse couvrira la pertinence et la rapidité d'exécution; la capacité de réaction de l'Organisation, au niveau des services rendus face aux besoins exprimés et en évolution; les éléments fondés sur l'offre et régis par la demande qui orientent les travaux de la FAO; le nombre des activités comparé à la profondeur de leur traitement; les approches fondées sur les projets par opposition à celles qui sont axées sur les programmes; et la correspondance entre le programme de travail, les ressources et leurs effets.

- b) *Gestion et organisation de la FAO*: il s'agit notamment des aspects suivants: le budget, les systèmes administratifs et financiers; la structure organisationnelle de la FAO (par exemple, la constitution des départements; les structures décentralisées; le traitement des questions transversales; la supervision; l'évaluation); la philosophie générale de l'Organisation, y compris l'existence d'environnements propices pour une pleine utilisation du personnel, la délégation de responsabilités et les exigences d'une organisation fondée sur le savoir; la gestion des risques; la politique en matière de ressources humaines et leur gestion, y compris la responsabilité pour l'équilibre hommes-femmes; la décentralisation et les rôles respectifs des bureaux du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays, ainsi que les possibilités et les contraintes d'une telle organisation; les stratégies de communication; et les questions concernant l'infrastructure.
- c) *Gouvernance de la FAO*: il s'agit des fonctions et de l'efficacité et des organes directeurs (Conférence; Conseil; Comité du Programme et Comité financier; et Comités de l'agriculture, des produits, des pêches, des forêts et de la sécurité alimentaire mondiale); des principaux aspects des relations entre les Membres et le Secrétariat, concernant par exemple les processus d'établissement des priorités et de programmation et budgétisation; de la structure de financement de la FAO (budget ordinaire et contributions volontaires), y compris les possibilités et contraintes de la structure actuelle et la mesure dans laquelle celle-ci favorise l'engagement des Membres vis-à-vis de l'Organisation et en renforce le caractère multilatéral; les rapports de gouvernance au sein du système des Nations Unies; et la participation accrue des groupements concernés.
- d) *Rôle de la FAO dans le système multilatéral*: l'évaluation examinera le rôle de la FAO au sein du système multilatéral compte tenu des atouts manifestes de l'Organisation, de ses avantages comparatifs et de sa capacité de nouer des alliances et d'apporter une contribution effective aux Nations Unies et au système international au sens large. Les conclusions et les recommandations de l'évaluation devront donc porter sur plusieurs questions primordiales, à savoir: les lacunes graves de l'architecture internationale dans les domaines de compétence de la FAO; les domaines dans lesquels son mandat est parfaitement rempli par plusieurs autres institutions; et les questions d'avantages comparatifs; et de comparaison avec les prestations d'autres organismes. Les partenariats, y compris ceux avec des acteurs ne faisant pas partie du système des Nations Unies, comme les instituts internationaux de recherche agricole, les organisations régionales, les ONG internationales et les organisations commerciales, notamment les partenariats avec les organismes de l'ONU basés à Rome seront analysés. Ces éléments seront évalués en concomitance avec les trois précédents, afin de rattacher le rôle joué par la FAO au sein du système multilatéral à des exemples concrets de travaux, tels que le régime commercial international et les efforts internationaux mis en œuvre pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).

16. Il faudra prendre le plus grand soin à maintenir la perspective d'ensemble requise par le Conseil tout au long du processus d'évaluation, à adopter une approche holistique de l'évaluation et à veiller à ce que les synergies soient explorées et pleinement développées et l'interdépendance entre les différentes composantes des processus et du travail technique de la FAO dûment prise en compte. La responsabilité spécifique de cette tâche reviendra à l'équipe de base.

17. Bien qu'il s'agisse d'une évaluation globale, l'équipe d'évaluation aura l'indépendance et la souplesse voulues, dans les limites du cadre de référence, pour définir et se concentrer sur les domaines qui présentent, à son avis, des atouts particuliers sur lesquels miser et des faiblesses à pallier, et pour explorer de manière plus approfondie les questions jugées importantes. L'équipe veillera toutefois à ce que ce processus soit exempt de préjugés susceptibles de compromettre l'indépendance, l'impartialité et la crédibilité de l'évaluation, et s'assurera de la disponibilité des connaissances spécialisées requises et du temps nécessaire pour le traitement des problèmes identifiés.

### L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION ET SON RÔLE

18. **L'équipe de base** est composée de quatre personnes, dont le chef d'équipe. L'équipe de base, sous l'autorité directe du chef d'équipe, sera seule responsable de la direction, de la supervision et de la conduite de tous les travaux de fond dans le cadre de l'évaluation externe indépendante, notamment de l'exécution des travaux d'évaluation. Chaque membre de l'équipe de base aura la responsabilité de l'un des quatre grands domaines d'activité couverts par l'évaluation (paragraphe 40). L'équipe de base a notamment pour fonctions de:

- a) décider des méthodologies et de l'approche à adopter, notamment définir le plan de travail, dans le cadre du mandat, du budget et du calendrier convenus par le Conseil;
- b) sélectionner les pays où se rendra l'équipe et les programmes de la FAO sur lesquels porteront les études de cas, selon les critères établis dans le mandat et confirmés dans le rapport initial;
- c) sélectionner les évaluateurs spécialisés d'appui et les assistants de recherche dans un concours public;
- d) diriger l'évaluation et notamment les équipes de spécialistes et superviser tous les évaluateurs d'appui et assistants de recherche;
- e) garantir la cohérence de l'évaluation;
- f) préparer des rapports périodiques, des rapports sur chacun des principaux domaines de travail et le rapport de synthèse; et,
- g) mettre au point définitivement tous les rapports, y compris les conclusions et les recommandations et prendre une décision finale.

19. **Évaluateurs spécialisés:** l'équipe de base sera appuyée dans son travail par divers spécialistes qui apporteront leur connaissance et leur expérience du système intergouvernemental international ainsi qu'une expertise de premier plan dans d'autres secteurs (du fait par exemple de leur expérience du secteur privé, des ONG et des milieux universitaires).

20. **Équipes d'évaluation:** des équipes interdisciplinaires comprenant un membre de l'équipe de base, dans la mesure du possible, se rendront en mission dans les pays membres, auprès des bureaux décentralisés de la FAO et dans d'autres organisations du système multilatéral. Ces équipes seront composées des mêmes personnes dans toute la mesure du possible, c'est-à-dire que les consultants feront partie d'équipes qui visiteront plusieurs régions du monde. Dans la plupart des cas, ces mêmes consultants seront également membres des équipes spécialisées chargées d'évaluer les programmes techniques de la FAO et, lorsqu'il y a lieu, la gestion, l'organisation, la gouvernance et le rôle de la FAO dans le système multilatéral. Les évaluateurs spécialisés dans chacun des domaines de travail seront donc peu nombreux, et participeront à plusieurs missions de terrain, outre les travaux menés au Siège.

21. On trouvera à l'Appendice 1 de l'Annexe 2 des informations sur les compétences exigées des membres de l'équipe de base et des autres évaluateurs spécialisés d'appui ainsi que les critères applicables à leur sélection. L'équipe d'évaluation sera appuyée dans son travail par un administrateur des opérations d'évaluation (voir également l'Annexe 2, Appendice 1).

22. **Le Comité du Conseil pour l'Évaluation externe indépendante** supervisera les travaux de l'équipe d'évaluation. Il assurera un encadrement d'ensemble de la gestion et du déroulement de l'évaluation, y compris en ce qui concerne les questions financières et le respect de normes de qualité et d'indépendance. Il sera chargé d'approuver les propositions de l'équipe de base sur l'organisation de l'évaluation, telles qu'elles figureront dans son rapport initial (voir Annexe 1, Gouvernance de l'évaluation et fonctions du Comité du Conseil pour l'Évaluation externe indépendante).

## **PORTÉE DE L'ÉVALUATION**

### *Les questions fondamentales à évaluer*

23. Les questions fondamentales ci-après, qui reviennent dans toutes les évaluations, sous-tendent l'analyse de tous les aspects à prendre en considération dans l'évaluation:

- a) les grands changements dans l'environnement extérieur où opère la FAO;
- b) la pertinence de la FAO par rapport aux besoins et priorités des gouvernements et des populations des États Membres et de la communauté internationale;
- c) la fonctionnalité et la clarté des objectifs, des stratégies, du cadre conceptuel et des plans d'application nécessaires pour répondre à ces besoins et priorités;
- d) l'efficacité et l'efficacé des processus suivis;
- e) les atouts et les faiblesses institutionnels, y compris la culture institutionnelle et l'inclusivité du processus;
- f) la qualité et la quantité des produits, par rapport aux ressources engagées pour leur réalisation;
- g) la qualité et la quantité des effets découlant des activités et produits, par rapport également aux ressources engagées pour leur réalisation;
- h) l'impact et la durabilité des effets bénéfiques pour les générations présentes et futures dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la nutrition, du bien-être économique et social, de l'environnement, etc.;
- i) l'avantage comparatif de la FAO dans les interventions destinées à satisfaire les besoins prioritaires.

24. Un certain nombre de questions clés d'évaluation doivent être posées concernant l'impact, les besoins et les priorités, l'avantage comparatif (y compris les lacunes au niveau de l'architecture institutionnelle) et l'efficacité. Une réponse doit leur être apportée pour assurer une évaluation globale de l'impact de la FAO et de ses activités. Ces questions sont les suivantes:

- a) Atouts et faiblesses institutionnels d'ensemble de la FAO et contribution à des réalisations durables (y compris questions d'égalité hommes-femmes et droits des enfants) dans les domaines relevant du mandat de l'Organisation:
  - i) Les Objectifs du Millénaire pour le développement, l'objectif du Sommet mondial de l'alimentation et les objectifs des États Membres de la FAO présentés dans le Cadre stratégique de l'Organisation, notamment en ce qui concerne:
    - 1) la faim et la pauvreté (OMD 1) – Dans quelle mesure la FAO contribue-t-elle à l'éradication de l'insécurité alimentaire et de la pauvreté rurale?
    - 2) l'environnement (OMD 7) - Quels sont les résultats de l'appui fourni par la FAO à la conservation, à l'amélioration et à l'utilisation durable des ressources naturelles pour l'alimentation et l'agriculture?
  - ii) La croissance et le développement socioéconomique dans les zones rurales et à l'échelle nationale, notamment du point de vue de la réduction de la pauvreté. Dans quelle mesure la FAO contribue-t-elle à créer une augmentation durable de l'offre et de la disponibilité d'aliments et d'autres produits provenant des cultures, de l'élevage, des pêches et des forêts et quelles en sont les retombées du point de vue de la création de revenus?



- iii) Les besoins d'information aux niveaux mondial et régional. La fourniture par la FAO d'informations et d'évaluations et sa promotion de la gestion des connaissances pour l'alimentation et l'agriculture permettent-elles d'améliorer la prise de décisions à l'échelle nationale et internationale?
- iv) Les besoins mondiaux et régionaux en matière de cadres internationaux de nature normative, législative et réglementaire. Dans quelle mesure la FAO a-t-elle réussi à promouvoir, développer et renforcer des orientations d'ensemble et des cadres réglementaires porteurs pour l'alimentation, l'agriculture, les pêches et les forêts?
- b) Dans quelle mesure les niveaux de ressources dont dispose la FAO et l'engagement de ressources limitées reflètent-ils les priorités et les besoins des membres? Ces ressources sont-elles à la mesure des tâches que l'Organisation cherche à entreprendre, de ses avantages comparatifs et de ses domaines d'efficacité, mis en évidence par l'évaluation?
- c) Quelle est l'évolution des besoins et des perspectives mondiales dans les domaines relevant du mandat de la FAO?
- d) Comment la FAO articule-t-elle son action en fonction de son mandat et dans quelle mesure est-elle capable de:
  - i) définir l'évolution des besoins et des priorités et s'y adapter;
  - ii) identifier des améliorations et ajuster ses structures institutionnelles et méthodes de travail en fonction de l'évolution des besoins, mais aussi des possibilités créées par les nouvelles technologies, les meilleurs moyens de communication, etc.?
- e) Quelles sont la pertinence, l'efficacité potentielle et l'applicabilité des propositions de réforme du Directeur général, y compris celles approuvées par la Conférence (novembre 2005) et les documents stratégiques de base de la FAO, y compris le Cadre stratégique sont-ils encore pertinents et appropriés?
- f) Dans quelle mesure les éléments suivants ont-ils contribué à l'accomplissement des objectifs et des buts de l'Organisation: structure et méthodes de gouvernance; arrangements budgétaires et financements, y compris liens entre le budget de base du Programme ordinaire et les ressources extrabudgétaires; structure institutionnelle; philosophie de gestion; systèmes administratifs et financiers; et politiques et pratiques applicables aux ressources humaines?

25. L'évaluation externe indépendante se penchera également sur le processus par lequel la FAO assure l'adoption et la mise en œuvre des recommandations issues de ses propres évaluations et autres activités de supervision et d'assurance de la qualité.

26. On trouvera à l'Annexe 2, Appendice 2 une liste des questions soumises par le Groupe de travail intersessions à l'équipe de base en vue de la préparation de son rapport initial d'évaluation.

#### *Période couverte par l'évaluation*

27. Cette évaluation propose une vision à long terme. Son intérêt majeur est donc d'identifier les atouts et les faiblesses des programmes, approches et structures de la FAO dans ce qu'ils ont de pertinent pour son action future. L'analyse de la capacité de l'Organisation à évoluer et à s'adapter souplement aux changements à moyen terme des besoins des membres et de son milieu d'intervention devra examiner le contexte dans lequel s'inscrivent les réformes de l'Organisation depuis que l'actuel train de réforme a été engagé en 1994. Toutefois, pour juger de l'efficacité et de l'impact des programmes, l'examen devra être limité aux résultats et aux retombées des travaux entrepris au cours des quatre à six dernières années, car toute analyse portant sur une période plus longue se heurterait à des difficultés, tant pour l'accès à des informations détaillées que pour l'établissement de liens de cause à effet entre les réformes et leurs impacts. Pour nombre des questions d'ordre institutionnel, l'évaluation portera essentiellement sur l'efficacité et l'efficacé des pratiques en vigueur, plutôt que des anciennes, ainsi que sur les avantages probables des réformes en cours.

## MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

28. Il est prévu que l'évaluation sera conforme aux Normes d'évaluation applicables aux institutions spécialisées du système des Nations Unies, telles qu'approuvées par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) en avril 2005 (lesquelles sont globalement semblables aux principes d'évaluation de l'OCDE-CAD). Toute méthodologie d'évaluation comporte un certain nombre d'éléments qui doivent être pris en compte. Il s'agit notamment des méthodes d'échantillonnage éprouvées utilisées dans les sciences sociales; de la définition d'indicateurs et de références; de lignes directrices régissant la conduite des entretiens (ouverts, structurés ou semi-structurés; entretiens en face-à-face, téléphoniques ou en groupe); la conception et l'utilisation de questionnaires; la triangulation, la validation et la pondération. L'éventail de ces méthodes peut aussi comprendre de simples outils d'analyse coûts-avantages; la collecte participative de données, telle que les techniques d'évaluation rurale rapide; la conception d'une matrice d'évaluation générale; et des ateliers des parties prenantes ou de vérification collégiale.

### *Exploitation optimale de l'information disponible*

29. L'évaluation externe indépendante est conçue de manière à tirer le meilleur profit de l'information existante. Dans un premier temps, une étude sera engagée en vue de la préparation du rapport initial; l'étude se poursuivra ensuite tout au long de l'évaluation. L'équipe de base procédera à une étude théorique de la stratégie de la FAO ainsi que de ses documents de politique générale, des rapports d'évaluation, des lignes directrices, des programmes nationaux et des grandes réalisations, pour faire le bilan de l'évolution enregistrée depuis le démarrage de la phase de réforme en 1994, en se concentrant sur les six dernières années. Ce travail sera complété, durant la phase initiale, par de nombreux entretiens avec les représentants des pays membres et du Secrétariat de la FAO.

30. L'évaluation tirera également un parti maximum des évaluations existantes et des travaux analogues. Cependant, elle n'examinera pas tous les aspects en détail, s'appuyant plutôt sur les travaux disponibles, dans la mesure où cela est justifié, afin de former ses jugements. Plusieurs des rapports d'évaluation indépendants récemment produits par le Service de l'évaluation de la FAO devraient fournir des informations utiles, sans avoir à répéter le travail engagé à cet effet, lors même que les évaluateurs seront appelés à juger de sa qualité, de son indépendance et de son impartialité. Ils devront également examiner dans quelle mesure l'Organisation a donné suite aux rapports des précédentes évaluations.

### *Évaluation des impacts*

31. L'équipe d'évaluation devra s'appuyer pour l'essentiel sur des données secondaires provenant des propres évaluations de la FAO et d'autres documents, et sur des déclarations verbales et écrites des États Membres. Il importe au plus haut point que les consultants évaluent personnellement la qualité des données qu'ils entendent utiliser et, dans la mesure possible, les étayer par des données principales, éventuellement en commandant des études distinctes d'impact des programmes et/ou de son action dans les pays. Les domaines faisant l'objet d'une évaluation d'impact seront sélectionnés avec soin en fonction de ces contraintes. Compte tenu de la contribution relativement faible de la FAO aux processus de développement engagés aux niveaux national et mondial, il conviendra en particulier de déterminer les relations de cause à effet possibles entre son action et les impacts enregistrés. Le rapport initial contiendra des propositions spécifiques en vue de l'évaluation d'impact.

### *Transparence et caractère consultatif du processus*

32. Toutes les parties prenantes devront être consultées pour favoriser la confiance et l'adhésion au processus d'évaluation. Durant la phase initiale, il conviendra de déterminer les questions à traiter, les domaines exigeant une attention particulière, etc. Cette approche sera également capitale pour le recueil d'informations, pour la vérification des conclusions et pour l'appréciation du potentiel d'exécution des recommandations (un aspect particulièrement

important pour les questions concernant la gouvernance et les procédures de gestion administrative, financière et humaine). Durant les visites dans les pays et les bureaux décentralisés ainsi qu'au Siège, les consultations et les entretiens avec les représentants des gouvernements, de la société civile, du secteur privé, des ONG, des organismes de développement, des groupes nationaux de coordination et d'intervention, des instituts de recherche sur les politiques et des bénéficiaires seront tous très importants. Par ailleurs, on pourra envisager d'organiser des ateliers avec les intervenants, dans des domaines clés comme la gouvernance, afin de valider les grands résultats de l'évaluation. Les questionnaires, voire les services télématiques, pourraient également s'avérer utiles pour obtenir la participation de l'ensemble des intervenants et favoriser la transparence et l'adhésion au processus.

33. Les principales réalisations disponibles en cours d'évaluation, comme le rapport initial, seront publiées sur un site Web consacré à l'évaluation externe indépendante et accessible à tous.

#### *Échantillons nécessaires aux analyses et évaluations approfondies*

34. Les besoins d'échantillonnage seront déterminés durant l'étude et le processus de consultations engagés au cours de la phase initiale; il pourrait s'avérer utile d'y inclure une analyse AFOM préliminaire (atouts, faiblesses, opportunités et menaces).

35. **Visites dans les pays et études de cas réalisées au niveau national:** Il est essentiel à tous les égards que l'équipe d'évaluation se rende dans les pays membres, en sus du travail d'enquête mené par d'autres moyens tels que les questionnaires et les entretiens téléphoniques. C'est par le biais d'études réalisées au niveau national que les résultats des travaux de la FAO pourront être confirmés et que le point de vue des États Membres sera le mieux analysé. L'équipe de base sélectionnera les pays dans lesquels elle se rendra sur la base de critères transparents et clairement définis qui seront précisés dans le rapport initial.

36. Tout en ciblant les pays où vit un grand nombre de victimes de la faim et de la pauvreté, l'échantillonnage sera intentionnellement axé sur certains groupes de pays où certaines variables clés sont bien représentées, notamment: les équilibres régionaux; le niveau de développement; le nombre de sous-alimentés; les pays comptant d'importantes populations et ceux caractérisés par de petites populations; et la taille du programme de la FAO (aide normative, assistance technique et aide d'urgence). Les considérations d'ordre logistique doivent également être prises en compte. À l'exception de ces critères, la sélection sera aléatoire (échantillonnage stratifié aléatoire).

37. Il est prévu que les visites sur place couvrent environ 12 à 14 pour cent des pays membres de la FAO (soit environ 25 pays), ce qui permettrait d'avoir un échantillon représentatif de pays clés. Parallèlement, il conviendra d'interroger les autres organisations internationales et les institutions spécialisées du système des Nations Unies dont les mandats recourent partiellement celui de la FAO. Dans toute la mesure du possible, ces entretiens seront organisés dans le cadre des visites effectuées dans les pays. L'équipe d'évaluation pourrait également envisager la réalisation d'un petit nombre d'études approfondies sur la mise en oeuvre du programme de la FAO dans les pays, ou sur certains aspects de son exécution.

38. Les équipes qui se rendront dans les pays devront couvrir tous les domaines de l'évaluation, y compris la gouvernance et les questions relatives à l'organisation et à la gestion. L'équipe de base dressera la liste des visites à entreprendre dans les pays et des personnes contactées en se conformant aux critères définis ci-dessus, et soumettra cette liste au Comité du Conseil, de préférence dans le cadre de son rapport initial.

39. Avant le démarrage des visites sur place, il pourrait s'avérer utile d'organiser un atelier à l'intention des personnes qui participeront aux travaux de terrain pour s'assurer qu'elles partagent la même compréhension et la même approche du travail de terrain, y compris des méthodologies appliquées et de la comparabilité de leurs conclusions.

40. Programme d'évaluations approfondies: outre l'examen général des programmes qui devra être entrepris pour parvenir à une évaluation complète, il conviendra d'engager des analyses plus détaillées de quelques programmes et questions intersectoriels. L'équipe de base devra présenter ses propositions sur ce point dans son rapport initial. À cet effet, l'un des critères de sélection consistera à déterminer si ces programmes ou questions ont déjà fait l'objet d'une évaluation. Par ailleurs, pour garantir l'utilité de cette évaluation dans le temps, d'autres critères peuvent être envisagés, notamment: la taille du programme ou du domaine de travail envisagé; la demande des États Membres; les domaines de travail que l'on envisage de développer compte tenu de leur pertinence et de leur utilité apparentes; ou les domaines de travail que l'on envisage de supprimer ou de rétrograder. Signalons par ailleurs que lorsque des activités sont déjà réduites parce qu'il est convenu de façon générale qu'elles ne sont plus prioritaires, l'évaluation peut être utile en ce qui concerne l'obligation redditionnelle, mais qu'elle ne fournira aucun enseignement pour l'avenir.

41. Analyse approfondie des questions de gestion et d'organisation (ressources, budget, administration, finances et ressources humaines): comme dans le cas de l'évaluation du programme, il conviendra d'examiner l'ensemble des questions; aux fins d'échantillonnage, les domaines qui feront l'objet d'une étude approfondie devront toutefois répondre à certains critères dont la disponibilité d'informations provenant des rapports de vérification des comptes, de rapports de conseil de gestion et d'études internes. Les critères peuvent également inclure le niveau de risque, les risques financiers et politiques (l'image publique), les perceptions concernant les gains d'efficacité possibles, et l'importance du domaine envisagé pour l'action de l'Organisation.

#### *Considération des autres institutions et analyses comparatives*

42. L'évaluation externe indépendante devra passer en revue le travail d'institutions autres que la FAO, notamment dans le système multilatéral. C'est notamment important pour procéder à des analyses comparatives des procédures, des processus, de la qualité du travail, etc. Étant donné que la performance de la FAO ne peut être jugée sans faire référence à celle de ses partenaires et de ses concurrents, il conviendra également d'émettre un jugement sur les atouts et les faiblesses de la FAO, dans ses domaines de compétence, par rapport à ceux des autres organisations du système multilatéral. Le rapport initial devra indiquer de quelle manière cette question sera abordée au cours de l'évaluation, outre les visites entreprises auprès d'autres institutions.

#### *Recommandations de l'évaluation externe indépendante*

43. L'équipe de base est seule responsable des conclusions et des recommandations de l'évaluation, mais il lui incombe de procéder à des consultations élargies pour s'assurer qu'elles reposent sur des bases factuelles et qu'elles peuvent effectivement être mises en application. Le cas échéant, des solutions de rechange peuvent être présentées, en soulignant leurs avantages et inconvénients. Les recommandations formulées doivent dans la mesure du possible être présentées en termes opérationnels, tout en respectant les attributions de la direction et des organes directeurs en matière d'élaboration de plans opérationnels.

### **RÉALISATIONS ATTENDUES ET CALENDRIER DE LIVRAISON**

44. **Date limite pour la présentation du rapport final:** le rapport final de l'évaluation externe indépendante sera examiné par le Conseil de la FAO en novembre 2007, en même temps que la réponse du Directeur général, peut-être après leur examen préliminaire par les organes subsidiaires du Conseil. Il est donc impératif que ce rapport soit disponible dès juillet 2007, au moins sous forme d'avant-projet.

45. **Réalisations attendues:** le rapport initial définira, à l'intention du Comité du Conseil, les principales réalisations livrées par l'équipe de base. (voir Annexe 1). Le Comité du Conseil est chargé d'approuver le rapport initial sur l'évaluation préparé par l'équipe de base et il garantira « que l'évaluation se déroule conformément à son cadre de référence, dans les délais prévus, dans le respect des normes de qualité et d'indépendance du processus et des produits dans la limite des

ressources mises à sa disposition » ... « le Comité se limiterait à formuler des observations sur les résultats et recommandations du point de vue de l'assurance qualité, autrement dit, il vérifierait qu'ils reposent sur une analyses et des preuves concrètes. » Outre les autres produits décidés en cours d'évaluation, les réalisations attendues comprendront notamment:

- a) le rapport initial (qui sera présenté pour approbation au Comité du Conseil sur l'Évaluation externe indépendante deux mois environ après le démarrage de l'évaluation);
- b) les rapports d'avancement, y compris les rapports sur différents domaines examinés au cours de l'évaluation (programmes techniques, gouvernance, etc.); et,
- c) les projets et le rapport final de l'évaluation présenté pour examen au Conseil de la FAO.

46. **Le rapport initial:** dans un premier temps, l'équipe de base a donc pour tâche de préparer un rapport initial qui devra être présenté au Comité du Conseil sur l'évaluation externe indépendante deux mois après le démarrage de l'évaluation. En formulant les propositions contenues au rapport initial, l'équipe de base tiendra compte des considérations ci-dessus concernant le champ d'intervention, la problématique et la méthodologie de l'évaluation. Elle est toutefois encouragée à formuler toute proposition de rechange qui pourrait lui sembler appropriée, et à inclure toute autre considération dans ses propositions. Le rapport initial constituera un programme d'intervention complet en vue de la réalisation de l'évaluation, et comprendra notamment des propositions sur les points suivants:

- a) les questions qui devront être abordées durant l'évaluation, et la manière dont l'équipe de base entend répondre à l'ensemble des questions posées;
- b) la méthodologie d'évaluation proposée et les critères adoptés pour:
  - i) la sélection des pays visités et des études de cas, ainsi que le plan des visites et des études engagées sur la base de ces critères;
  - ii) les programmes et domaines de travail qui feront l'objet d'une évaluation exhaustive, et les programmes sélectionnés;
  - iii) la gouvernance et les questions relatives à la gestion institutionnelle, administrative, financière et humaine qui feront l'objet d'une étude approfondie;
  - iv) les autres organisations visitées aux fins de l'analyse comparative, et l'examen de la place qu'occupe la FAO dans le système multilatéral; et,
- c) le plan des visites et des études entreprises sur la base de ces critères.

47. **Toutes les réalisations attendues** seront aussi concises que possible et soumises en anglais. La langue utilisée devra être directe, sans jargon, dépourvue d'euphémismes dans la description des problèmes et des lacunes, et d'une grande clarté pour le lecteur. Des annexes et des appendices ne seront inclus que si la logique le justifie. Des résumés analytiques explicitant les conclusions et les recommandations devront être fournis. Si certaines des questions proposées au rapport initial en vue d'une analyse exhaustive n'ont pu être abordées dans des conditions satisfaisantes au cours de l'évaluation, il conviendra d'en indiquer les raisons.

48. **Site Web:** les réalisations attendues seront publiées sur un site Web spécial qui sera créé pour cette évaluation et donc accessibles à un public plus large, ce qui renforcera la transparence du processus d'évaluation.

*Annexe 2 - Appendice 1. Qualifications requises pour l'équipe de base et l'administrateur des opérations d'évaluation*

49. Les candidats à tous les postes de consultants seront sélectionnés sur la base de leurs compétences techniques. L'équilibre régional et la parité hommes-femmes seront également pris en compte. Les connaissances linguistiques constitueront un facteur déterminant, une parfaite maîtrise de l'anglais écrit et parlé sera indispensable et une connaissance de l'arabe, du chinois, de l'espagnol et/ou du français constituera un atout et un critère important au moment de la sélection. Afin d'éviter tout conflit d'intérêt, lors de la sélection des membres de l'équipe de base, les personnes qui ont été des fonctionnaires de la FAO au cours des trois dernières années, qui ont entrepris d'importants travaux autres que des évaluations pour la FAO au cours des trois dernières années ou qui ont représenté leur gouvernement dans les structures de gouvernance de la FAO au cours des trois dernières années seront exclues de la sélection. Les personnes bénéficiant d'un emploi permanent dans leur gouvernement ou dans une organisation travaillant, sur le plan international, dans un domaine en rapport direct avec le mandat de la FAO seront également exclues.

50. **L'équipe de base**, placée sous l'autorité directe du chef d'équipe, sera seule responsable de la direction, de la supervision et de la conduite de tous les travaux de fond dans le cadre de l'Évaluation externe indépendante, notamment de l'exécution des travaux d'évaluation. Les membres de l'équipe de base travailleront pendant de longues périodes entre janvier/février 2006 et septembre 2007. Le chef d'équipe devra entreprendre quelques travaux préliminaires en décembre 2005 et devra, sans doute avec d'autres membres de l'équipe, continuer à participer aux travaux jusqu'à fin novembre 2007.

51. Chaque membre de l'équipe d'évaluation, y compris le chef d'équipe, aura la responsabilité de l'un des quatre grands domaines d'activité couverts par l'évaluation:

- a) Travail technique de la FAO (activités normatives, conseils techniques et renforcement des capacités, y compris dans le domaine du développement, des urgences et de la réhabilitation);
- b) Gestion et organisation;
- c) Questions de gouvernance;
- d) Rôle de la FAO dans le système multilatéral.

52. Qualifications et expérience de l'équipe de base: Elles seront reconnues au niveau international:

- a) Au moins cinq ans d'expérience dans leur domaine, à un haut niveau de responsabilité, avec de préférence une expérience du travail dans les pays en développement;
- b) Expérience de l'évaluation, notamment des évaluations complexes;
- c) Bonne connaissance du système multilatéral;
- d) Aptitude confirmée à:
  - i) diriger une équipe,
  - ii) communiquer (oralement et par écrit),
  - iii) effectuer des analyses théoriques et empiriques,
  - iv) rédiger des rapports de synthèse, y compris des conclusions et recommandations;
- e) Expérience dans le secteur public; en outre, une expérience du secteur privé et des ONG serait considérée un atout;
- f) L'un des membres de l'équipe au moins devra maîtriser les méthodes quantitatives et qualitatives de recherche socioéconomique, notamment les techniques d'enquête participative et l'analyse des coûts-avantages appliquée à des situations complexes (notamment les variables substantielles non quantifiables).

53. Chef de l'équipe d'évaluation: Il ou elle assurera la direction d'ensemble de l'équipe d'évaluation et jouera un rôle de coordination en plus des responsabilités assumées pour l'un des domaines d'évaluation spécialisée. Ses qualifications, outre celles qui précèdent, seront les suivantes:

- a) Expérience des évaluations complexes, de préférence dans le système multilatéral;
- b) Connaissance des domaines de fond relevant du mandat de la FAO;
- c) Vaste expérience dans une série de pays en développement;
- d) Expérience de la planification stratégique au niveau des organisations;
- e) Connaissance du système des Nations Unies et du système multilatéral international.

54. Membre de l'équipe de base (travail technique de la FAO): Les qualifications, outre celles mentionnées ci-dessus, incluront une connaissance approfondie, à un niveau de responsabilité élevé, des questions de sécurité alimentaire et de développement agricole et rural et une connaissance pratique des pêches et des forêts. Elles comprendront également une grande expérience dans une série de pays en développement.

55. Membre de l'équipe de base (gestion et organisation): Les qualifications, outre celles qui sont mentionnées ci-dessus, incluront une connaissance des pratiques optimales de gestion des affaires dans le cadre du secteur public, multinational et multiculturel (une connaissance des méthodes de pointe du secteur privé serait également considérée comme un atout important, tout comme une connaissance du système commun des Nations Unies). Il ou elle aura une expérience dans les domaines suivants:

- a) la programmation, la budgétisation et la gestion basée sur les résultats;
- b) la gestion des ressources humaines;
- c) la gestion financière et administrative, notamment la gestion des risques et les normes comptables;
- d) l'application des technologies de l'information et de la communication à tous les aspects de la gestion des affaires dans une organisation comprenant de nombreux lieux d'affectation.

56. Membre de l'équipe de base (questions de gouvernance): Les qualifications, outre celles qui sont mentionnées ci-dessus, incluront des compétences et une expérience dans le système des Nations Unies et dans d'autres institutions internationales du secteur public en matière de gouvernance et d'analyse institutionnelle. Une expérience en tant que membre d'un organe directeur d'une grande organisation internationale sera un atout, de même qu'une expérience de la participation des parties prenantes non étatiques à la gouvernance.

57. Membre de l'équipe de base (rôle de la FAO dans le système multilatéral): Les qualifications, outre celles qui sont mentionnées ci-dessus, comprendront des compétences et une expérience du système multilatéral, notamment dans les domaines relevant du mandat de la FAO. La connaissance d'autres organismes des Nations Unies, des institutions de financement multilatéral, du système international de recherche agricole et du secteur non gouvernemental d'action multilatérale sera considérée comme un atout.

#### ***Responsable des opérations d'évaluation***

58. Le responsable des opérations sera chargé de la gestion au jour le jour de l'Évaluation externe indépendante. Le candidat sélectionné devra travailler de façon continue pendant une période allant de janvier/février 2006 à septembre/octobre 2007. Il fera rapport directement au chef de l'équipe de base et devra assumer, notamment, les fonctions d'appui suivantes:

- a) diffuser des annonces et recruter des consultants et autre personnel d'appui pour l'évaluation;
- b) gérer les contrats, les voyages et les paiements;
- c) suivre le plan de travail et le budget pour l'équipe d'évaluation;
- d) gérer le site web de l'Évaluation externe indépendante;

- e) encadrer un petit nombre d'agents auxiliaires.
59. Qualifications et expérience:
- a) soutien opérationnel et administratif à de vastes projets multilatéraux;
  - b) connaissance du travail d'évaluation;
  - c) une connaissance des domaines ci-après sera un atout:
    - i) systèmes financiers et administratifs de la FAO;
    - ii) structure institutionnelle de la FAO, y compris les bureaux décentralisés.
60. Conformément aux procédures de la FAO, le paiement intégral des honoraires de tous les consultants participant à l'évaluation, notamment de l'équipe de base et de son chef d'équipe, sera subordonné à la communication en temps opportun des conclusions de l'évaluation conformément au plan de travail.



*Annexe 2 - Appendice 2. Liste indicative des questions à examiner dans  
l'Évaluation externe indépendante de la FAO*

**Historique**

61. **L'Équipe d'évaluation de base définira, dans son rapport initial, ses propositions concernant les questions à examiner lors de l'évaluation.** D'autres questions pourraient être identifiées pour cette évaluation, en vue d'un examen approfondi. Il ne sera pas possible d'examiner toutes les questions avec le même niveau de détail et certaines devront être analysées de plus près que d'autres, c'est pourquoi l'Équipe de base présentera, dans son rapport initial, des propositions sur les modalités envisagées pour examiner toute la gamme des questions identifiées. Afin de faciliter ce processus, le Groupe de travail intersessions donne une première indication des questions intéressant les pays membres, qui devront être examinées au cours de l'évaluation et être présentées dans les conclusions et recommandations, questions qui sont résumées ci-après. Les conclusions et recommandations ayant trait à ces questions pourraient porter sur les domaines où des recentrages sont nécessaires et où les méthodes de travail doivent être modifiées. Lors de la présentation de son rapport initial, l'Équipe de base est encouragée à proposer d'autres questions, mais aussi à exclure de l'examen les questions qu'elle juge inappropriées. Les questions ci-après font l'objet d'un travail d'élaboration pour:

- a) le travail technique de la FAO;
- b) la gestion et l'organisation de la FAO;
- c) la gouvernance de la FAO; et
- d) le rôle de la FAO dans le système multilatéral.

62. **Le travail technique de la FAO**, ainsi que sa pertinence, son efficacité et son impact, sont au cœur de l'Évaluation externe indépendante et les questions évoquées précédemment, qui reviennent dans toutes les évaluations, seront examinées à ce propos. L'accent sera mis sur les questions suivantes:

- a) Besoins et priorités des membres, y compris étendue des besoins des différentes catégories de membres (régions, niveaux de revenu, nombre de personnes pauvres exposées à l'insécurité alimentaire);
- b) Travail technique dans les domaines relevant du mandat de la FAO (sécurité alimentaire, nutrition, lutte contre la pauvreté en milieu rural, cultures, élevage, foresterie, pêche, environnement et utilisation durable des ressources naturelles, commerce des produits agricoles, etc.)
- c) Types d'activité (définition de politiques, cadre réglementaire, renforcement des capacités et développement des institutions, activités scientifiques et techniques, sensibilisation, etc.);
- d) Niveau d'intervention (à l'échelle mondiale, régionale, nationale et sous-nationale);
- e) Groupe cible (par exemple, les ruraux pauvres, les femmes)
- f) Modalités d'intervention (par exemple, projets pilotes, produits d'information du Programme ordinaire, appui consultatif);
- g) Mesure dans laquelle les besoins sont satisfaits par d'autres organisations (voir le rôle de la FAO dans le système multilatéral);
- h) Ajustement des ressources et des produits de la FAO en fonction des besoins et des priorités des membres;
- i) Processus et questions d'efficacité applicables au travail technique de la FAO, y compris:
  - i) intégration de thèmes transversaux comme la parité hommes-femmes, les moyens d'existence durables et le VIH/SIDA;
  - ii) travail intégré entre les diverses disciplines techniques;
  - iii) synergies entre différents types de travaux et intégration du travail normatif et des activités de développement opérationnelles;
  - iv) partenariat avec d'autres organisations aux niveaux national, régional et mondial, y compris partenariat visant à renforcer les connaissances mondiales.

- j) Qualité, quantité et validité des produits, y compris les produits d'information et leur diffusion;
- k) Résultats et effets durables, y compris utilisation effective des résultats des travaux de la FAO dans tous les domaines et incidences pour le développement à l'échelle nationale, régionale et mondiale. Une attention particulière pourrait être accordée à la possibilité d'identifier les contributions spécifiques de la FAO et de vérifier ses contributions plausibles en termes de bien-être humain, grâce aux activités sous-mentionnées (liste non exhaustive):
  - i) rôle de tribune pour l'échange d'informations et le rapprochement des positions en vue de l'adoption de politiques régionales et mondiales et la cohérence institutionnelle dans les domaines relevant du mandat de la FAO;
  - ii) accords, traités et règlements internationaux;
  - iii) travaux sur les politiques et produits consultatifs correspondants;
  - iv) sensibilisation;
  - v) gestion du savoir et information;
  - vi) évaluation et analyse des tendances aux niveaux mondial et régional (état du secteur), des statistiques et des projections, y compris en ce qui concerne les échanges internationaux;
  - vii) activités pilotes et démonstrations;
  - viii) développement des capacités et des institutions;
  - ix) mobilisation de ressources et investissement;
  - x) alerte rapide et surveillance;
  - xi) secours d'urgence.

63. **La gestion et l'organisation de la FAO** – Questions d'efficacité, d'efficacité, de transparence et de capacité d'adaptation souple à l'évolution des besoins et aux possibilités qu'offre la technologie, notamment:

- a) Questions générales de philosophie et de pratiques organisationnelles en ce qui concerne:
  - i) la transparence;
  - ii) les flux d'information, la communication et l'établissement de rapports;
  - iii) la décentralisation et la délégation de pouvoirs;
  - iv) la focalisation et la gestion axée sur les résultats, y compris la possibilité de vérifier les résultats et les impacts prévus des activités de la FAO;
  - v) mesures prises pour faire face au risque et à l'incertitude.
- b) Contrôle, vérification et évaluation:
  - i) portée, validité et qualité des analyses et des rapports;
  - ii) arrangements institutionnels, y compris degré d'autorité, niveaux hiérarchiques et indépendance pour la fourniture d'informations à la direction générale et aux organes directeurs à des fins de reddition de comptes et de prise de décisions;
  - iii) dispositifs en place pour la conception et le suivi de programmes sur une base vérifiable.
- c) Programmation et budgétisation:
  - i) processus servant à identifier:
    - 1) la vision stratégique;
    - 2) les besoins et les priorités des membres;
    - 3) les atouts et les faiblesses, y compris l'efficacité et l'efficacité des programmes et l'avantage comparatif de l'Organisation;
  - ii) propositions d'affectation de ressources:
    - 1) processus (efficacité et efficacité);
    - 2) liens avec l'analyse des besoins et des résultats;
    - 3) cohérence, transparence et exhaustivité de la documentation servant de base pour la prise de décisions;

- iii) processus pour les ajustements d'allocation de ressources et de mise en oeuvre, en cours d'exécution des activités;
  - iv) intégration des ressources extrabudgétaires dans le programme de travail et implications pour le programme de travail ordinaire approuvé, financé par le budget de base;
  - v) durée du cycle budgétaire et implications pour le travail à long terme et l'efficacité;
  - vi) incidences des fluctuations des devises et de la budgétisation fondée sur le dollar EU et l'euro.
- d) Structure organisationnelle – validité, efficacité et efficacité des réponses aux besoins des pays membres, y compris:
- i) rôle, structure et répartition des tâches et des ressources entre le siège et les bureaux décentralisés;
  - ii) organisation interne entre les locaux du Siège, les bureaux régionaux et d'autres bureaux décentralisés;
  - iii) degré hiérarchique et autorité et niveaux pour la prise de décisions;
  - iv) travail transversal par rapport aux frontières institutionnelles et programmation et gestion matricielles;
  - v) validité des infrastructures de communication;
  - vi) possibilités de délocalisation et d'externalisation.
- e) Systèmes et procédures de nature administrative et financière – y compris respect des normes acceptées sur le plan international pour différents volumes et catégories de transaction (par exemple, pour les projets d'urgence et de développement), notamment pour:
- i) les achats et la passation de contrats, y compris incidences au niveau des procédures et des autorités;
  - ii) dispositions et procédures financières, y compris pour:
    - 1) le contrôle budgétaire;
    - 2) les réserves et imprévus;
  - iii) place du suivi et du contrôle à posteriori et au préalable;
  - iv) lacunes ou doubles emplois dans les procédures;
  - v) systèmes d'appui pour les technologies de l'information et de la communication;
  - vi) occasions à saisir au niveau national en ce qui concerne:
    - 1) les opérations conjointes du système des Nations Unies et
    - 2) l'exécution nationale;
- f) Mobilisation des ressources et systèmes et procédures des projets, y compris:
- i) intégration en fonction des priorités de l'Organisation et programmation et budgétisation;
  - ii) souplesse, efficacité et capacité de réaction.
- g) Politiques et procédures applicables aux ressources humaines et capacité de fournir de manière efficace à la FAO, à un prix compétitif, les ressources humaines dont elle a besoin, ayant les compétences, la motivation et la souplesse requises pour s'adapter à l'évolution des défis posés par les programmes, y compris les arrangements pour:
- i) la sélection à tous les niveaux;
  - ii) l'adoption de dispositions contractuelles appropriées;
  - iii) l'ajustement souple des compétences du personnel en fonction de l'évolution des demandes;
  - iv) l'utilisation de consultants à court terme et de personnel engagé à temps partiel et les effets positifs et négatifs sur l'efficacité et l'exécution souple et appropriée des activités; le recrutement de personnel à temps plein; et les effets sur le maintien et la diffusion des connaissances;
  - v) structures incitatives pour le personnel;
  - vi) évaluation du comportement professionnel du personnel;

- vii) formation du personnel;
- viii) cessation de service et départ à la retraite du personnel;
- ix) équilibre au niveau de la répartition géographique et de la proportion d'hommes et de femmes;
- x) mesures assurant la transparence et la confiance dans la prise de décisions concernant le personnel.

64. **La gouvernance de la FAO** – Questions relatives aux aspects suivants:

- a) Efficience sur le plan multilatéral et au niveau du fonctionnement démocratique, efficacité et intégration de la gouvernance de la FAO en tant que partie intégrante de la gouvernance globale du système de Nations Unies, y compris:
  - i) capacité des mécanismes de gouvernance d'aboutir à des positions cohérentes et de prendre des décisions en connaissance de cause sur les principales questions (y compris priorités, niveaux des ressources et arrangements institutionnels) et facteurs renforçant ou limitant ces capacités;
  - ii) capacité des mécanismes de gouvernance de prendre des initiatives indépendantes;
  - iii) mesure dans laquelle les décisions adoptées par les organes directeurs peuvent prendre en compte:
    - 1) les positions et les besoins nationaux et régionaux, y compris le rôle des organes régionaux;
    - 2) les positions et les besoins de différents secteurs dans les domaines relevant du mandat de la FAO, y compris le rôle des comités spécialisés du Conseil;
    - 3) l'évolution de la situation et des priorités dans le système multilatéral, notamment dans le système des Nations Unies et à l'Assemblée générale;
  - iv) inclusivité et équilibre des mécanismes de gouvernance et mesure dans laquelle ceux-ci contribuent à la confiance et à l'engagement des gouvernements des pays membres et du grand public, y compris:
    - 1) possibilité pour toutes les catégories de pays membres de contribuer à la prise de décisions;
    - 2) questions d'équilibre dans les mécanismes de prise de décisions dans un contexte multilatéral, compte tenu de considérations telles que la population totale de chaque pays et le montant de ses contributions à la FAO;
    - 3) rôle du secteur non gouvernemental, y compris de la société civile et du secteur privé dans la gouvernance;
    - 4) rôle d'autres organisations intergouvernementales, notamment l'ONU;
  - v) facteurs favorisant l'efficience et la cohérence, y compris sous les aspects suivants:
    - 1) nombre de participants, fréquence et durée des réunions;
    - 2) lacunes et risques de chevauchement dans les rôles respectifs des différents organes directeurs;
    - 3) clarté des mandats des différents organes directeurs;
  - vi) facteurs favorisant la transparence et la confiance des membres, y compris:
    - 1) politique linguistique (y compris implications au niveau de l'efficience);
    - 2) disponibilité d'information;
    - 3) arrangements pris par le Secrétariat pour les organes directeurs (indépendance, compétence, etc.);
  - vii) information fournie aux organes directeurs pour faciliter la prise de décisions:
    - 1) exhaustivité;
    - 2) exposé clair des problèmes, présentation et longueur;
    - 3) coût;
  - viii) efficacité, efficience et cohérence dans des domaines clés, y compris:
    - 1) définition des priorités d'ensemble;
    - 2) détermination des ressources et de leur utilisation, y compris:

- budget ordinaire (de base) de la FAO (y compris le cycle budgétaire et les documents présentés aux organes directeurs);
  - financements extrabudgétaires (fonds fiduciaires, y compris augmentation des financements extrabudgétaires pour les secours d'urgence);
  - autres arrangements possibles de financement supplémentaire (par exemple, financements volontaires de base et financements partagés, fonds fiduciaires multilatéraux);
  - équilibre et complémentarité entre les activités couvertes par le budget de base et celles financées par des contributions volontaires;
  - 3) nomination du Directeur général et du Bureau du Conseil;
  - 4) structure et arrangements institutionnels;
  - 5) méthode suivie pour faire face au risque, y compris le risque financier;
  - 6) politiques applicables aux ressources humaines.
- b) Clarté et équilibre des rôles joués par les organes directeurs et le Directeur général en matière de prise de décisions (rôle effectif et rôle prévu dans les Textes fondamentaux).
- c) Efficacité et efficacité des structures actuelles des organes directeurs, appelés à combiner des fonctions de gouvernance et des fonctions de forum international pour l'échange d'informations et pour l'adoption de mesures renforçant la cohérence des politiques et des règlements internationaux dans les domaines relevant du mandat de la FAO.

65. **Rôle de la FAO dans le système multilatéral** – Stratégie, arrangements, philosophie et procédures de l'Organisation en matière de partenariat multilatéral (travail en commun en vue de dégager des synergies, réduction de la concurrence et élimination des chevauchements d'efforts et des doubles emplois) et prise de conscience des coûts et des avantages du partenariat multilatéral. L'évaluation comparera les résultats obtenus par la FAO dans ce domaine par rapport à d'autres organisations comparables dans ce domaine, mais elle analysera également l'avantage comparatif et le rôle de la FAO dans le système multilatéral, y compris:

- a) La validité de l'architecture internationale dans les domaines relevant du mandat de la FAO et dans les domaines où s'expriment les principaux besoins et priorités des pays membres et qui sont:
- i) pris en compte de façon insuffisante pour le moment par le système international et devraient être renforcés;
  - ii) bénéficient d'une couverture suffisante sans aucune contribution de la FAO;
  - iii) sont couverts de manière inefficace en raison, notamment, de la concurrence ou du manque de partenariat entre les organisations.
- b) La mesure dans laquelle les domaines relevant du mandat de la FAO sont clairs et respectés par d'autres partenaires du système multilatéral, y compris la durabilité des interventions d'autres institutions dans les domaines relevant du mandat de la FAO (par exemple, la Banque mondiale s'est, au cours des deux dernières décennies, fortement investie dans plusieurs domaines sectoriels couverts par des membres du système des Nations Unies, puis s'est dégagée de ces domaines).
- c) Les relations entre la FAO et d'autres organismes du système des Nations Unies au niveau des organes directeurs et de la haute direction et les liens avec les décisions des organes principaux du système des Nations Unies et avec le Secrétaire général.
- d) La collaboration efficace au niveau des partenariats et l'intégration, y compris:
- i) La participation et la contribution aux mécanismes centraux de coordination et de partenariat du système des Nations Unies, y compris le Conseil des chefs de secrétariat et le Groupe des Nations Unies pour le développement;
  - ii) Les activités au niveau des pays (y compris le PNUAD, les stratégies pour la réduction de la pauvreté et la collaboration dans le cadre des équipes de pays de l'ONU);

- iii) Le partenariat avec les organisations internationales basées à Rome qui s'occupent d'alimentation et d'agriculture (FIDA, PAM);

En outre:

- iv) collaboration sur les traités et les travaux concernant les cadres réglementaires internationaux;
- v) collaboration sur la recherche et ses applications, notamment avec les institutions du GCRAI;
- vi) programmes techniques basés sur la collaboration;
- vii) collaboration pour la création d'un savoir mondial facilement accessible;
- viii) collaboration avec les organisations multilatérales non gouvernementales;
- ix) collaboration avec les organisations régionales.

*Annexe 2 - Appendice 3. Définitions des termes utilisés dans le Cadre de référence*

<b>Référentiel</b>	Point de référence ou norme utilisé pour évaluer les performances ou les réalisations. Un référentiel renvoie souvent aux résultats obtenus récemment par d'autres organisations comparables ou aux résultats que l'on peut raisonnablement attendre dans ces circonstances.
<b>Efficacité</b>	Degré de réalisation des objectifs d'une intervention, compte tenu de leur importance relative et du volume des ressources engagées.
<b>Efficience</b>	Mesure de la conversion en résultats des ressources économiques/intrants (fonds, connaissances spécialisées, etc.).
<b>Évaluabilité</b>	Mesure dans laquelle une activité ou un programme peut être évalué de manière fiable et crédible. Afin de déterminer l'évaluabilité, il faut, dès le stade initial, examiner une activité proposée afin de vérifier si ses objectifs sont bien définis et si ses résultats sont vérifiables.
<b>Impacts</b>	Effets à long terme positifs ou négatifs, primaires ou secondaires, découlant de manière directe ou indirecte d'une intervention, que ces effets soient voulus ou non.
<b>Indicateur</b>	Facteur quantitatif ou qualitatif ou variable fournissant un moyen simple et fiable de mesurer les réalisations, de refléter les changements liés à une intervention ou d'aider à évaluer la performance d'un acteur.
<b>Effets</b>	Effets prévisibles ou effectifs, à court et à moyen termes, découlant des produits d'une intervention.
<b>Produits</b>	Produits, biens d'équipement et services découlant d'une intervention.
<b>Performance</b>	Mesure dans laquelle une intervention ou un partenaire se conforme à des critères/normes/directives spécifiques ou atteint des résultats conformes aux objectifs ou plans énoncés.
<b>Pertinence</b>	Mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention sont conformes aux exigences des bénéficiaires, aux besoins des pays, aux priorités mondiales, ainsi qu'aux politiques des partenaires et des donateurs.
<b>Résultats</b>	Le produit, la réalisation ou l'impact découlant d'une intervention.
<b>Parties prenantes</b>	Agences, organisations, groupes ou individus ayant un intérêt direct ou indirect dans l'intervention ou dans son évaluation.
<b>Durabilité</b>	La poursuite des effets bénéfiques d'une intervention après la cessation de l'assistance principale. Probabilité d'effets bénéfiques à long terme. La résistance des bénéfices nets aux risques s'acquiert avec le temps.
<b>Triangulation</b>	Utilisation d'au moins trois théories, sources ou types d'information ou types d'analyse permettant de vérifier et corroborer une évaluation, afin d'éviter la partialité découlant d'enquêtes uniques, de méthodes uniques, d'observateurs uniques ou d'études reposant sur une théorie unique.

### Annexe 3: Informations supplémentaires sur les sources et méthodologies<sup>4</sup>

#### LA DÉMARCHE

1. Le cadre général et les méthodologies d'évaluation ont été décrits dans le **Rapport initial de l'Évaluation externe indépendante**, présenté au Comité du Conseil pour l'Évaluation externe indépendante, qui l'a adopté en mai 2006. Le Chapitre 2 du Rapport de l'évaluation (paragraphe 200 à 208) et une description complète de la méthodologie initiale, les principes sous-jacents et hypothèses de travail ont été indiqués dans le rapport initial présenté au Comité du Conseil sur l'évaluation en mai 2006. Au cours de l'Évaluation, plusieurs améliorations et ajouts relativement mineurs mais néanmoins importants ont été effectués. Les considérations générales en matière de méthodes d'évaluation étaient inhérentes aux dispositions fondamentales du mandat, à savoir que l'évaluation devrait:

- a) être fructueuse, et formuler des propositions pour l'avenir de la FAO;
- b) être exhaustive, c'est-à-dire couvrir l'ensemble des activités de la FAO;
- c) se concerter avec l'ensemble des parties prenantes et tenir compte de leurs intérêts.

2. Par conséquent, dans son rapport initial, l'équipe de l'évaluation a indiqué<sup>5</sup> le cadre de référence de l'EEI « souligne le caractère exceptionnellement ambitieux de cette entreprise car:

*« ...l'Évaluation devra néanmoins être tournée vers l'avenir et présenter des résultats, des conclusions et des recommandations ciblées grâce auxquels les Membres, le Directeur général et le Secrétariat de l'Organisation pourront préparer la voie pour mieux relever les défis d'un monde en rapide évolution, y compris les besoins nouveaux des États Membres et définir le rôle de la FAO, compte tenu de ses atouts et avantages comparatifs. En conséquence, cette évaluation peut devenir une étape fondamentale pour la FAO au sein d'un système des Nations Unies réformé et d'une architecture multilatérale renouvelée. Elle devrait contribuer à renforcer l'unité et la détermination des Membres de l'Organisation, et à préparer la FAO pour le XXI<sup>e</sup> siècle et les enjeux futurs. » (soulignement ajouté).*

3. Ainsi, le mandat établit clairement que cet exercice devrait aller bien au-delà du cadre d'une évaluation classique, qui serait articulée autour d'un diagnostic des résultats institutionnels établi à l'aune des produits, des effets et des résultats. Il met avant tout l'accent sur l'avenir et sur le rôle joué par l'Évaluation, sur laquelle les organes directeurs et la Direction de la FAO doivent pouvoir s'appuyer lors de la définition du rôle futur de l'Organisation et de son mode opératoire.

4. L'Évaluation s'est déroulée en quatre grandes phases:

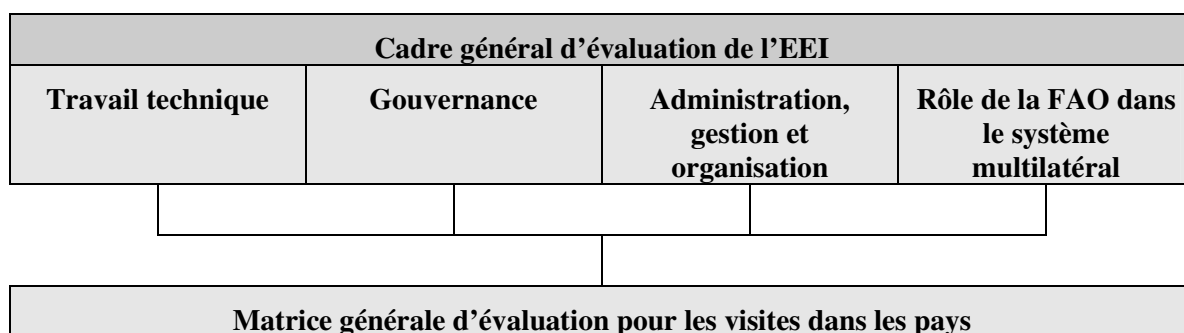
- I. l'évaluation préliminaire, de la fin mars au début d'avril 2006;
- II. les investigations principales, d'avril 2006 au début avril 2007;
- III. la formulation des conclusions et des recommandations provisoires, d'avril au début juillet 2007;
- IV. la mise au point définitive de l'Évaluation, de la mi-juillet à la mi-septembre 2007.

5. Pour chacun des principaux domaines de travail, une matrice d'évaluation évolutive a été établie. Les versions initiales de ces matrices ont été reproduites sur le site de l'évaluation pour informer le public et recueillir ses observations. Les principales questions pour chaque domaine décrites dans le rapport initial sont indiquées dans la dernière section de la présente annexe.

<sup>4</sup> Tous les documents dont les titres figurent en caractères gras sont publiquement disponibles sur le site web de la FAO à l'adresse <http://www.fao.org/pbe/pbee/en/219/index.html> et l'ont été depuis le début de l'évaluation.

<sup>5</sup> Rapport initial, paragraphes 1 et 2.



**Figure A3.1 Relation entre les matrices d'évaluation**

6. Évaluation préliminaire. Cette première phase a été une période de recueil intensif d'informations fondé sur des recherches bibliographiques approfondies ainsi que des réunions et entretiens ouverts avec une centaine de fonctionnaires de la FAO de rang supérieur. Des entretiens ont également été organisés avec les spécialistes des quatre grandes composantes de l'Évaluation et avec des spécialistes régionaux. Dès lors, les membres de l'équipe ont été en mesure d'arrêter en commun la méthode de base, la répartition des tâches et un chemin critique en vue de l'Évaluation. Chacun d'eux a élaboré une méthode de travail détaillée pour son domaine de compétence, qui a ensuite été discutée et arrêtée en accord avec le chef d'équipe.

7. L'équipe de base s'est réunie à plusieurs reprises au cours de l'Évaluation, et a maintenu des communications à distance régulière. Elle a pu intégrer les constatations relatives aux quatre composantes de l'Évaluation et donner ainsi une base solide aux conclusions et recommandations d'ensemble. Elle s'est occupée des domaines d'intervention techniques de la FAO, des aspects spécifiques de la gouvernance et des services d'appui tels que la gestion des connaissances, le budget et les technologies de l'information; onze experts régionaux ont pris part aux missions dans les pays, tandis que dix consultants ont été recrutés pour appuyer les travaux de recherché (voir Annexe 4).

## MÉTHODES ET OUTILS

### *Examen de la documentation existante et des analyses théoriques*

8. Des textes de sources internes et externes multiples, notamment, des rapports internes de la FAO et des études antérieures, des rapports de vérification interne et externe et des rapport concernant l'ensemble du système des Nations Unies ont fait l'objet d'un examen approfondi. La littérature a également été examinée pour chacun des domaines d'activités, notamment par des consultations techniques (voir plus loin).

9. De nombreuses évaluations de la FAO à l'échelle de l'Organisation, évaluations de projets et autoévaluations ont été examinées. Par ailleurs, pour nombre d'évaluations concernant l'Organisation, l'équipe d'Évaluation a systématiquement examiné les recommandations formulées, les réponses de la Direction et la suite donnée à ces recommandations. L'EEI a procédé à une évaluation distincte de la fonction d'évaluation au sein de la FAO, qui lui a permis de vérifier la qualité et la fiabilité des rapports d'évaluation existants.

10. Ont également été produits:

- a) un examen de la fréquence des références à la FAO dans les études publiées et sur l'Internet;
- b) un inventaire des principales organisations mondiales, régionales et interrégionales fournissant des services dans les secteurs de l'agriculture et de l'alimentation, classées par le personnel technique de la FAO en fonction de leur importance pour la FAO en tant que partenaires ou concurrents;

- c) un examen rétrospectif des critères définis en vue des initiatives et réformes institutionnelles entreprises au sein de la FAO.

#### *Processus de consultation*

11. De gros efforts ont été faits pour recueillir les vues de toutes les principales parties prenantes. Outre les enquêtes, réunions et entretiens officiels, l'équipe de l'EEI a reçu de nombreuses communications informelles pendant l'évaluation de différentes parties prenantes, par courrier électronique et par contact direct. Le Directeur général s'est entretenu avec le/les chef(s) d'équipe à différents stades cruciaux de l'EEI.

12. L'équilibre entre les diverses catégories des parties prenantes varie selon la question dont il s'agit – par exemple, interne et externe, diverses catégories de parties prenantes externes. Elle ont été décrites en détail dans chacun des documents de travail, afin que l'équipe de base puisse prendre ce facteur en compte lors de la triangulation.

13. Des entretiens structurés et semi-structurés (en face à face ou par téléphone) et des groupes spécialisés ont été organisés, où les mêmes questions ou cadres de référence générale étaient utilisés. Plus de 2 500 personnes y ont participé et, pour nombre d'entre elles, dans plusieurs domaines de l'Évaluation. Les groupes de réflexion et les entretiens ont constitué une partie particulièrement importante des travaux relatifs à la culture, à l'administration, à la gestion et à l'organisation, ainsi qu'aux visites dans les pays (voir ci-après).

14. Plus de 3 000 réponses à 12 questionnaires distincts, chacun ayant une finalité différente (sur la culture, la gouvernance, la parité hommes-femmes, les partenariats, l'agriculture, les forêts, les statistiques, la recherche, le droit international et les normes, la nutrition, l'aide d'urgence et la demande de services d'appui technique). Les questionnaires faisaient en général appel à un mélange de questions fermées permettant aux personnes interrogées de classer leurs réponses (par exemple, quel est votre niveau de satisfaction au sujet de x ou quelle priorité donner à y) et de questions ouvertes pour lesquelles les réponses faisaient l'objet d'une analyse de leur contenu et étaient aussi examinées par le personnel d'appui à la recherche.

15. Après l'élaboration du projet de rapport, une série de réunions de consultation des Membres de la FAO et du personnel se sont déroulées pour que l'équipe reçoive des corrections définitives d'ordre factuel, des éclaircissements sur les intentions et sur toute ambiguïté et prennent connaissance des désaccords concernant l'analyse effectuée par l'EEI. Les réunions ont été structurées par groupements régionaux de membres et par départements et régions pour le personnel du Siège et de terrain (pour ce dernier, par liaison vidéo et téléphonique). Des centaines de fonctionnaires ont participé à cette réunion. Une réunion supplémentaire a été organisée pour le personnel des services généraux uniquement, à laquelle ont participé plus de 100 personnes. De nombreuses observations ont également été reçues par courrier électronique ou par communication directe. Ces observations ont été classées par catégorie et soigneusement pesées et examinées par l'équipe de base, qui conservait néanmoins son droit à une évaluation indépendante.

#### *Comparaison de la FAO avec les autres institutions*

16. Dans chacun des grands domaines de l'évaluation, des institutions ont été sélectionnées essentiellement aux fins de comparaison sur la base de la similitude de fonctions (c'est-à-dire institutions techniques) et/ou de dimensions, avec quelques comparaisons supplémentaires dans des domaines particuliers (notamment l'OMS, l'UNESCO, l'OIT et l'ONUDI pour des comparaisons à la fois techniques et administratives et l'OCDE et le FMI pour la référencement administrative). Lorsque cela s'imposait, des comparaisons ont également été effectuées avec les autres organisations ayant leur siège à Rome (le PAM et le FIDA). Elles reposaient sur l'examen de données, sur des entretiens directs et sur des comparaisons avec d'autres institutions spécialisées du système des Nations Unies (par exemple par l'étude de données du Comité de haut niveau sur la gestion des Nations Unies).

### *Apport professionnel d'experts*

17. Pour chacun des domaines d'activité, des contributions professionnelles d'experts et des documents d'examen ont été préparés (et des consultants spécialisés sont énumérés à l'Annexe 4). Dans les domaines techniques, des spécialistes ont été chargés sous contrat de préparer des analyses. Pour chaque document, un mandat général et des directives types ont été employés, comprenant notamment les principales questions d'évaluation précitées et concernant en particulier la pertinence et les avantages comparatifs des activités de la FAO à lumière des principaux changements et tendances survenus ces dernières années dans leurs domaines de recherche spécifiques. Au total, 29 documents de travail ont été préparés. Un atelier de synthèse a été organisé avec les spécialistes techniques pour chacun des principaux domaines et leurs documents ont ensuite été utilisés comme l'un des éléments de départ pour parvenir aux conclusions sur les activités de la FAO, validées en prenant en compte les autres sources d'information précitées et validées les unes par rapport aux autres.

### *Méthodes spécifiques et approches dans les quatre domaines principaux*

18. D'autres méthodes et approches adaptées à chacune des grandes composantes de l'Évaluation ont également été utilisées, notamment:

- a) pour les travaux techniques de la FAO, l'équipe d'évaluation a évalué les prestations de la FAO en appliquant les méthodes et critères d'évaluation<sup>6</sup> du groupe des Nations Unies sur l'évaluation et du Comité d'aide au développement de l'OCDE, complétés par des méthodes adaptées à l'évaluation des activités relatives aux biens publics mondiaux<sup>7</sup>;
- b) dans les travaux relatifs à l'administration, à la gestion et à l'organisation, une approche partant de la base et faisant appel à des groupes de réflexion et à des questionnaires a été utilisée pour étudier les points forts et les faiblesses des règlements et processus à partir du niveau de l'exécution jusqu'à la direction générale en passant par les supérieurs hiérarchiques. La référencement des approches types des services de consultants en matière de gestion par rapport aux meilleures pratiques a également été appliquée;
- c) pour la gouvernance, des études des tendances du financement par les Membres des principales questions dont s'occupe la FAO ont été préparées, ainsi que des études des récentes mesures prises en matière de décentralisation et des incidences pour la gouvernance et les dispositifs de gouvernance interinstitutions à l'échelle régionale. En collaboration avec les membres de l'équipe chargée d'évaluer le rôle de la FAO dans le système multilatéral, des relations de travail étroites ont été nouées avec les groupes chargés de la réforme des Nations Unies ainsi qu'avec des organismes donateurs qui cherchent les moyens de renforcer le multilatéralisme et d'évaluer les besoins futurs et les modalités possibles de financement du développement (l'étude OCDE/CAD intitulée « New Rules Coalition »).

### *Visites dans les pays*

19. Des missions de terrain ont été entreprises dans 35 États Membres, dont 23 pays en développement, 10 capitales de pays de l'OCDE, en Fédération de Russie et auprès de la Commission européenne. Les visites visaient à permettre l'examen de tous les aspects des activités de l'EEI et à recueillir des éléments probants et des vues à l'échelle des pays. Elles étaient conduites par des membres de l'équipe de base accompagnés de spécialistes régionaux et techniques et avaient généralement une durée d'un peu plus d'une semaine pour les pays en développement et de deux jours pour les pays développés. Dans certains cas, les missions ont été préparées par des consultants nationaux et dans tous les cas elles ont été appuyées par des profils

---

<sup>6</sup> Pertinence, efficacité, efficience, impact institutionnel et viabilité.

<sup>7</sup> Provenant du Département de l'évaluation des opérations de la Banque mondiale.

de pays, préparés préalablement, concernant, par exemple, un inventaire de projets de la FAO sur les six années écoulées et les principaux documents de programmation des donateurs et des gouvernements. Parmi les hypothèses testées figurait une série de questions transversales comme les politiques et mesures programmatiques et leur efficacité du point de vue de la parité hommes-femmes, du développement durable et de l'intégration à tous les niveaux des mesures de réduction de la pauvreté.

20. On trouvera à l'appendice de l'Annexe 3 une liste des pays visités. La **sélection** des pays en développement à visiter avait pour but d'obtenir une large représentation de l'ampleur, de la profondeur et de la diversité des résultats des activités de la FAO. Le nombre de pays par région a été déterminé, en gros, proportionnellement à l'importance relative des activités de la FAO dans cette région. La sélection des pays à l'intérieur de ces groupes a été faite par application d'un échantillonnage aléatoire stratifié en fonction des critères ci-après: i) l'ampleur du programme de la FAO dans le pays (à l'exclusion des situations d'urgence); ii) le pourcentage de la population totale indiqué comme sous-alimenté; iii) le pourcentage de la population totale qui est actif dans l'agriculture. La pondération ou la segmentation par la population totale a également été utilisée pour faire en sorte que la sélection ne soit pas limitée aux pays à faible population<sup>8</sup>.

21. Une **matrice générale d'évaluation pour les visites dans les pays** a été utilisée. Elle portait sur des questions relevant de chacun des quatre principaux domaines de l'EEI: travail technique, gouvernance, administration, gestion et organisation et rôle de la FAO dans le système multilatéral. Un plan général annoté pour les rapports de pays a également été utilisé (voir l'appendice à l'Annexe 3).

22. Quelque 850 **personnes ont été consultées** pendant les visites dans les pays en développement, en général, 30 à 45 personnes dans chaque pays. Les proportions de personnes consultées dans les diverses catégories étaient variables selon les situations des pays. Dans l'ensemble, 80 à 90 pour cent des personnes interrogées n'étaient pas des fonctionnaires de la FAO. Il s'agissait notamment de représentants des autorités nationales (quelque 40 pour cent de ces personnes interrogées externes), de donateurs bilatéraux (un peu moins de 10 pour cent), d'autres institutions du système multilatéral, y compris des institutions financières internationales (allant de 6 pour cent en Amérique latine et aux Caraïbes à 18 pour cent en Afrique), des organisations de la société civile et des ONG (15 à 22 pour cent), du secteur commercial privé (un peu moins de 10 pour cent), des instituts de recherche et universités (6 à 9 pour cent) et des organisations régionales (moins de cinq pour cent). Quelque 55 personnes ont été consultées dans les pays membres de l'OCDE.

23. **La notation de la qualité et de la valeur ajoutée du travail de la FAO** a été exprimée sur une échelle de quatre points pour donner une idée générale des points forts et des faiblesses comparatifs. Une analyse de cohérence a été effectuée pour les notes attribuées par trois analystes différents sur un échantillon de rapports de pays. Elle a mis en évidence un degré élevé de convergence<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Une sélection structurée de façon analogue a été appliquée pour d'autres choix d'échantillonnage pour l'EEI.

<sup>9</sup> L'analyse de la convergence a également été utilisée dans d'autres situations et dans d'autres documents de travail, lorsque cela était possible (par exemple, pour l'évaluation de la qualité par des spécialistes indépendants d'échantillons d'évaluations antérieures de la FAO).

## PRINCIPALES QUESTIONS PAR GRANDS DOMAINES DE L'EEI

### *Travail technique de la FAO<sup>10</sup>*

24. Pour l'examen du travail technique, on a utilisé les critères d'évaluation prescrits habituels du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et de l'OCDE (pertinence, efficacité, efficience, impact institutionnel et viabilité) et les principales questions étaient les suivantes:
- a) Que fait actuellement la FAO, où (quelle activité, dans quelle région et quel pays), comment, avec quelles ressources (financières et administratives), avec quel degré d'efficience et quels résultats? Des données sont actuellement réunies sur ces questions, mais il faudra préciser le degré de priorité des activités et les évaluer – voir informations plus détaillées ci-dessous.
  - b) Quels sont les principaux acteurs clés capables de fournir ces services et que font-ils? Quelle est l'efficacité de la FAO comparée à d'autres, sur la base de mesures objectives de performance et d'une analyse de l'opinion des parties prenantes (c'est-à-dire ceux qui sont directement ou indirectement concernés par le travail de la FAO)?
  - c) Quelle est l'opinion de la Direction et du personnel de la FAO et des clients de l'Organisation concernant l'action de celle-ci, son efficacité et son évolution future dans un contexte en évolution rapide, tant en termes absolus que par rapport à d'autres – qui parfois seront pris comme base pour la référencement?
  - d) Quels sont les domaines techniques dans lesquels la FAO a un avantage comparatif important?
  - e) Quels sont les domaines techniques dans lesquels la FAO n'a pas d'avantages comparatifs, mais continue tout de même à remplir des fonctions et pourquoi? La FAO pourrait-elle renforcer ses avantages comparatifs en ne remplissant plus ces fonctions?
  - f) Comment l'appartenance de la FAO au système des Nations Unies lui donne-t-elle les atouts de la légitimité, de l'accès aux gouvernements, de la capacité de rassembler et l'aptitude à élaborer des accords mondiaux et comment les faiblesses potentielles découlant du manque d'indépendance, les mesures incitatives limitées pour le personnel – par rapport à d'autres institutions ne faisant pas partie des Nations Unies – et les ressources financières restreintes et incertaines limitent-elles la pleine utilisation de ces atouts?
  - g) Quelles sont les incidences pour l'avenir de la FAO sous quatre perspectives différentes: action isolée, réformes, collaboration avec d'autres institutions et comparaison aux institutions prises en considération pour la référencement?

### *Administration, gestion et organisation<sup>11</sup>*

25. Les questions de confiance et de transparence doivent être examinées, car elles peuvent être abordées dans le cadre d'activités sur les ressources humaines et de processus administratifs en général. Il y a une autre question primordiale, qui est la mesure dans laquelle la FAO évite maintenant de prendre des risques et est sujette à la microgestion, tout en s'orientant vers des activités et des structures qui appellent une culture acceptant une plus grande responsabilité, équilibrée par un certain degré d'acceptation du risque. Au niveau macro, des questions ont été posées concernant le rapport coût-efficacité du soutien administratif de l'Organisation. On voit ainsi surgir une contradiction apparente, puisque certains indicateurs montrent que les services administratifs ont, sur une longue période, bien répondu aux demandes de réduction des coûts. Voici une liste indicative des domaines d'analyse approfondie:

- a) Ressources humaines: Classement des postes, compétences et propositions d'élargissement des fourchettes de la CFPI, à la lumière notamment des essais

<sup>10</sup> Voir le paragraphe 46 du Rapport initial.

<sup>11</sup> Voir les paragraphes 52 et 57 du Rapport initial.

- effectués pour le régime commun des Nations Unies par le FIDA et le PAM; processus de recrutement et de nomination et objectifs, y compris répartition par nationalité et par sexe et liens entre la gestion des personnes et les décisions du personnel; mobilité et rotation (possibilités de rotation entre la FAO et d'autres organismes des Nations Unies); évaluation du comportement professionnel et possibilité de lier la rémunération aux résultats obtenus, conformément aux propositions de la CFPI, actuellement testées au FIDA et au PAM; programmes sur les ressources humaines et aptitude à encadrer une force de travail souple, compte tenu des exigences et contraintes du régime commun des Nations Unies; utilisation et coût des consultants dans les activités de la FAO, compte tenu des changements qui ont eu lieu en matière de modalités d'emploi d'experts à court terme.
- b) Administration: Sécurité et risque; analyse des activités potentielles et actuelles de travail administratif conjoint ou avec tierces parties à Rome ou ailleurs, y compris externalisation; mécanismes pour une réflexion collective sur le soutien administratif à fournir, compte tenu de la tendance à compartimentaliser ou à décentraliser les activités pour des raisons budgétaires; possibilité d'associer le Département de l'administration et des finances au renforcement des institutions nationales, comme suggéré dans les propositions de réforme du Directeur général.
- c) Finances: Questions liées au risque financier; flux de ressources dont dispose la FAO à la lumière des contributions ordinaires versées par les Membres; incidence du passage prochain aux normes comptables internationales, y compris nécessité de prévoir des provisions pour les obligations après la cessation de service, y compris l'assurance-maladie; référencement des procédures financières et comptables; contrôle a posteriori, par rapport au contrôle préalable.
- d) Budget: Les atouts et faiblesses des différents instruments budgétaires, comme le Cadre stratégique, le Plan à moyen terme et le Programme de travail et budget (PTB); l'utilité et le coût-efficacité de la préparation de différents scénarios budgétaires; caractère approprié des instruments budgétaires existants pour la fixation des priorités. Le Plan à moyen terme à évolution continue et son ajustement optimal par rapport au Programme de travail et budget biennal; transparence et prise de décisions, en connaissance de cause, dans le processus budgétaire; bien-fondé des indicateurs de performance utilisés dans le budget selon l'approche de la gestion axée sur les résultats adoptée par le système des Nations Unies; référencement des processus budgétaires et de planification.
- e) Les relations entre budget ordinaire et ressources extrabudgétaires et la gestion des ressources extrabudgétaires, y compris: arrangements applicables à la réception de fonds; efficacité et souplesse des procédures; arrangements pour la reddition de comptes quant au fond; intégration des financements provenant de ressources extrabudgétaires et du programme ordinaire; référencement par rapport aux pratiques utilisées par d'autres organisations pour l'emploi et la gestion des financements volontaires.
- f) Structure organisationnelle et gestion: Adaptation de la structure aux besoins du programme (référence croisée avec les activités de l'équipe d'évaluation technique, l'évaluation de la gouvernance et les propositions de réforme du Directeur général); structure optimale pour appuyer une gestion déstratifiée; examen des pratiques optimales pour les structures de contrôle; structure décentralisée (référence croisée avec les activités de l'équipe d'évaluation technique, ainsi qu'avec les propositions de réforme du Directeur général; résultat de la formation à la gestion à la FAO, y compris participation aux activités du centre conjoint de gestion (référence croisée avec la gestion des connaissances); direction – perceptions et réalité; adéquation des systèmes d'information de gestion (référence croisée avec les technologies de l'information).
- g) Technologies de l'information: Évaluation des risques au niveau des infrastructures des technologies de l'information; adéquation des infrastructures des technologies de l'information pour une gestion organisationnelle transparente et axée sur les

connaissances (référence croisée avec les infrastructures); méthodologie de mise en application et objectifs pour le grand programme informatisé sur les ressources humaines, actuellement mis au point; nécessité d'incorporer les anciens systèmes dans l'architecture des systèmes financiers; aptitude des systèmes de technologies de l'information à appuyer les activités décentralisées.

- h) Connaissances: Modalités mises en oeuvre par la FAO pour encourager un environnement favorable aux connaissances; programmes de la FAO tournés vers l'extérieur dans le domaine des communications et de l'information du public, y compris programme des publications et programmes associés à des activités de mobilisation de fonds; degré d'intégration interne et externe de la gestion des connaissances (référence croisée avec l'équipe chargée de l'étude interorganisations et avec les besoins techniques des États Membres); programmes de formation interne (référence croisée avec les ressources humaines); nature de la gestion dans un environnement favorable aux connaissances (référence croisée avec la gestion).

### *Gouvernance*<sup>12</sup>

26. Pour être orientée vers l'avenir, l'évaluation devra aborder le type de FAO dont la communauté internationale a besoin aujourd'hui et le type de FAO qu'elle voudrait voir à l'avenir et:

- a) L'analyse de la structure et des fonctions institutionnelles: De quelle façon les Organes directeurs sont-ils intégrés? Dans quelle mesure les organes directeurs sont-ils perçus comme étant inclusifs et représentatifs des intérêts de tous les Membres de l'Organisation. Les organes directeurs sont-ils à même de prendre des décisions et de fixer des priorités? Existe-t-il des critères convenus, y compris au niveau de la transparence, pour la fixation des priorités? Existe-t-il des pouvoirs asymétriques en matière de gouvernance et, dans l'affirmative, comment cela affecte-t-il la confiance en l'Organisation? Les organes directeurs mesurent-ils leur propre efficacité et efficacité (mesure qui est devenue une pratique optimale type)? Quels seraient les avantages respectifs de différents systèmes de gouvernance institutionnelle? Comment se prennent les décisions sur les questions de fond à inscrire à l'ordre du jour des organes directeurs? Comment situer la gouvernance de la FAO par rapport à celle d'autres organisations multilatérales? Est-il souhaitable et réalisable d'associer plus directement à la gouvernance de nouvelles entités tels les représentants de la société civile, comme c'est maintenant le cas dans certaines autres organisations multilatérales comme le Fonds mondial (de lutte contre le SIDA, le paludisme et la tuberculose)? Dans l'affirmative, quelles seraient les modalités applicables? Les fonctions d'évaluation et de vérification sont-elles réalisées de façon adéquate et avec une indépendance suffisante et fournissent-elles aux organes directeurs des informations adéquates, fiables et suffisantes pour leur permettre de s'acquitter des responsabilités qui leur ont été assignées?
- b) en ce qui concerne les considérations de gouvernance, la relation entre la gouvernance et la gestion: Quelle est la nature des relations entre la gouvernance et la gestion à la FAO, que ce soit dans les textes statutaires ou dans la pratique? Les rôles sont-ils clairement définis et appliqués? Les responsabilités sont-elles définies de manière claire et adéquate? Dans la pratique, la définition des objectifs et la fixation des politiques et des stratégies de l'Organisation se font-elles à l'initiative des organes directeurs ou de la direction? Existe-t-il des tensions et, dans l'affirmative, comment sont-elles réglées et résolues? Après l'effondrement d'ENRON, World Com et Arthur Anderson, de grands changements ont été introduits dans les rapports entre gouvernance et direction et pas seulement dans le secteur privé mais également appliqués, de plus en plus, dans les structures de fondations de bienfaisance et d'organisations non gouvernementales. Existe-t-il des

<sup>12</sup> Paragraphes 59 et 62 à 66 du Rapport initial.

- « pratiques optimales » connues ou émergentes en la matière et pourraient-elles être éventuellement d'utilité et d'application pour la FAO?
- c) Une troisième série de questions se rapporte aux relations entre la gouvernance de la FAO et celle de tout le système des Nations Unies, y compris les éléments informels de cette gouvernance, découlant de demandes et de mandats établis lors de conférences et de sommets mondiaux, ainsi que les relations formelles existant actuellement avec le Conseil économique et social et l'Assemblée générale et les éléments de la gouvernance de la FAO qui ont été cédés au « système commun », y compris au Tribunal de l'OIT.
  - d) la relation entre la gouvernance et la cohérence financière-d'établissement du budget: la nature et les tendances en matière de financement de la FAO (budget de base, financement par des fonds fiduciaires extrabudgétaires et autres dispositifs de financement supplémentaires). Parmi les questions essentielles à poser dans ce domaine, on peut citer les suivantes: dans quelle mesure les incidences et conséquences des tendances relevées en matière de financement ont-elles été examinées, comprises et gérées par les organes directeurs? Comment les incidences ont-elles été examinées et les conséquences négatives réduites le plus possible? Comment les allocations financières dictent-elles les objectifs et activités de l'Organisation? Le processus d'établissement du budget tient-il compte des intérêts des Membres de l'Organisation et est-il représentatif de ces intérêts? Une question spécifique concerne le régime de gouvernance des fonds fiduciaires confiés à la FAO. Le manque de financement a-t-il entraîné la réduction ou l'élimination de certaines activités traditionnelles de la FAO? Comment cela a-t-il affecté son rayonnement au niveau mondial?
  - e) une cinquième série de questions se rapporte à l'efficacité des processus de gouvernance, y compris la délimitation des domaines de compétence des différents comités, leurs processus, procédures et traditions, leurs besoins en documents ainsi que leur calendrier par rapport au processus de décision de l'Organisation.

*La FAO dans le système multilatéral*<sup>13</sup>

27. En ce qui concerne le rôle de la FAO dans le système multilatéral:
- a) Qu'est-ce qui a changé, est en train de changer ou changera probablement dans l'architecture d'ensemble du développement international et quelles sont les incidences pour la FAO? Notamment, quelles sont les incidences des efforts de réforme à l'échelle du système des Nations Unies, spécialement en ce qui concerne les trois organismes ayant leur siège à Rome, ainsi que des arrangements de coordination au niveau des pays (par exemple, stratégies pour la réduction de la pauvreté, PNUAD, « One UN », le rôle des représentants résidents des Nations Unies, les faits nouveaux concernant les « entités plus strictement gérées », etc.).
  - b) Qui fait quoi actuellement (programmes techniques, recherche, fixation de normes et de règles, mise en place de bases de connaissances au niveau mondial) dans les domaines relevant du mandat de la FAO? Quand la FAO a été créée il y a soixante ans, elle était une organisation sui generis. C'est loin d'être le cas de nos jours. Il existe maintenant une myriade d'institutions et d'arrangements institutionnels et un grand nombre de sources de services analogues. La FAO a-t-elle des avantages comparatifs dans ce contexte en évolution? Quels sont-ils et comment sont-ils déterminés, jugés et mesurés? La FAO comprend-elle clairement quels sont ses avantages comparatifs? Comment vérifie-t-elle et valide-t-elle ces avantages?
  - c) Quels sont le niveau et la qualité de la participation de la FAO aux principaux efforts en cours afin d'améliorer la cohérence du développement, de créer des partenariats plus solides et plus durables entre les organisations de développement international, les gouvernements, les acteurs non gouvernementaux et le secteur

<sup>13</sup> Paragraphe 71, Rapport initial.



privé et d'harmoniser les politiques, pratiques et arrangements organisationnels, notamment au niveau des pays? Comment la FAO prend-elle ses décisions en matière de partenariat et quelles sont les preuves montrant que la FAO est un partenaire apprécié? De quelle façon la FAO est-elle perçue et vue par les autres acteurs du système des Nations Unie? Y a-t-il une dimension particulière au fait que la FAO n'a pas été chargée d'un rôle important lorsque le Secrétaire général a mis en place un groupe indépendant chargé de faire rapport sur « Realizing the Promise and Potential of African Agriculture »?

- d) Quelles sont les demandes effectives des États Membres dans les domaines relevant du mandat de la FAO? Comment sont-elles définies? Ont-elles changé ou sont-elles sur le point de changer? Quels sont leurs rapports avec une plus grande cohérence à l'échelle de tout le système? S'il existe des lacunes au niveau de la cohérence, la direction de l'Organisation peut-elle y remédier ou ces lacunes sont-elles dues à des demandes concurrentes et non conciliées émanant des États Membres?

## Appendice 1 de l'Annexe 3

Tableau A3.1 Pays visités

Région et pays	À faible revenu	À revenu intermédiaire
<b>Afrique</b>		
1. Burkina Faso	X	
2. Éthiopie	X	
3. Ghana (et Bureau régional de la FAO)	X	
4. Madagascar	X	
5. Namibie		X
6. Niger	X	
7. Tanzanie	X	
<b>Proche-Orient</b>		
8. Égypte (et Bureau régional de la FAO)		X
9. Mauritanie	X	
10. Tunisie		X
11. Yémen	X	
<b>Asie et Pacifique</b>		
12. Bangladesh	X	
13. Cambodge	X	
14. Inde	X	
15. Thaïlande (et Bureau régional de la FAO)		X
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>		
16. Barbade		X
17. Bolivie		X
18. Chili (et Bureau régional de la FAO)		X
19. Honduras		X
20. Pérou		X
21. Sainte-Lucie		X
<b>Europe centrale et orientale</b>		
22. Arménie		X
23. Géorgie		X
<b>OCDE et autres</b>		
24. Belgique		
25. Canada		
26. Commission européenne (Organisation Membre de la FAO)		
27. France		
28. Allemagne		
29. Hongrie		
30. Japon		
31. Mexique		
32. Norvège		
33. Fédération de Russie		
34. Suède		
35. États-unis d'Amérique		

## **Plan partiellement annoté pour les rapports de mission dans les pays de l'EEI**

### **Introduction: Le présent plan donne les principaux titres qui doivent être traités et contient une liste récapitulative de certaines des questions essentielles**

Lorsque les impressions des différents groupes de parties prenantes divergent, elles devraient toujours être distinguées et il faudrait indiquer clairement le jugement de la mission et le jugement de l'ensemble des parties prenantes ou d'un groupe de celles-ci.

Il faudrait toujours s'efforcer de référencer les prestations de la FAO en les comparant à celles d'autres organisations travaillant dans le même pays. Aux fins de la présente évaluation, l'OMS a été retenue comme organisation de référence et des institutions spécialisées telles que l'OIT, l'ONUDI et l'UNESCO servent également pour la référencement générale des prestations. D'autres institutions, notamment les fonds et programmes des Nations Unies, les institutions financières internationales, les ONG bilatérales et internationales, peuvent être source d'enseignements utiles sans pour autant être comparables en tant qu'organisations.

Pour de nombreux aspects des visites dans les pays, il sera important de vérifier les jugements figurant dans l'évaluation de la décentralisation et du PCT de la FAO, ainsi que les autres textes d'évaluation réunis pour l'EEI. Tenir compte également du fait que l'asymétrie pourrait être un énorme problème dans cette évaluation car les parties prenantes pourraient ne pas avoir suffisamment d'informations.

Conclusions et recommandations générales: Il est proposé que cette section ne soit remplie par les équipes (groupes de consultants) que lorsqu'elles ont terminé leurs travaux pour une série de pays et peuvent commencer à tirer quelques conclusions communes à partir de deux, trois ou quatre pays.

**Étude des domaines techniques par les équipes:** Pendant les missions dans tous les pays, une impression générale peut être formée à partir des informations fournies par les parties prenantes et dans la mesure du possible les équipes devraient se diviser pour suivre quelques domaines techniques où la FAO a concentré ses efforts et essayer d'obtenir des informations plus approfondies pour ces domaines. Voir la matrice d'évaluation pour les questions détaillées.

**Assurez-vous que les principales conclusions ressortent et que les arbres ne cachent pas la forêt. Quels sont les satisfactions, les insatisfactions, les réussites et les échecs, et selon qui?**

## **Plan**

### **1) Grands axes de coopération de la FAO (importance relative des différentes formes de coopération)**

- a) Portefeuille de la FAO: Ces dernières années, les principales concentrations par sous-secteur et par niveau d'intervention (réponse d'urgence, pilotage, développement de l'investissement, renforcement de la capacité institutionnelle, politique et législation)

Décrire le portefeuille de programmes actuels et récemment achevés de la FAO relatifs à la période 2000-2006 dans le pays X. Nous les avons aussi classés par sujets généraux, sans quoi il serait impossible d'évaluer l'efficacité de la FAO; l'impact pose des questions encore plus compliquées qui sont abordées plus loin dans ce plan, par exemple, la protection intégrée peut viser à respecter les normes internationales en matière de pesticides, la gestion durable des ressources naturelles ou peut relever des services

agricoles – car la FAO a un vaste programme de vulgarisation composé d'écoles pratiques d'agriculture – sur la base de la description des projets que nous avons, il n'est pas possible d'établir l'axe principal de ces activités sans confirmation sur le terrain ou sans entretien avec des spécialistes dans la capitale.

- b) Rôle du Représentant de la FAO (dialogue relatif aux politiques, dialogue relatif aux décisions d'investissement des donateurs, appui à l'élaboration des programmes, mise en œuvre des projets, etc.). Comment le Représentant de la FAO envisage-t-il son rôle et comment est-il perçu par les autres (administration nationale, société civile et institutions donatrices)? L'évaluation de la décentralisation a souligné avec force qu'il importe que les représentants de la FAO soient compétents et expérimentés. Il serait important d'établir les qualifications des représentants de la FAO et de réunir des données sur la façon dont d'autres personnes perçoivent leurs qualités professionnelles.
- c) Rôle des projet régionaux: Vous noterez au vu tableau ci-joint qu'il y a un certain nombre de projets régionaux – dont certains semblent concerner des biens publics régionaux. L'équipe mondiale n'a pas eu accès au portefeuilles de pays de la FAO lorsqu'elle a formulé les questions à Rome. Cependant, étant donné leur importance, l'étude des pays devrait évaluer à la fois le portefeuille régional et le niveau d'activités nationales. Le portefeuille régional a-t-il des caractéristiques de bien public en ce sens qu'il contient des maux publics (par exemple, la grippe aviaire) ou les normes en matière de sécurité sanitaire des aliments, pour lesquels on estime que la FAO a un avantage comparatif, renforce-t-il les capacités des pays afin qu'ils deviennent des partenaires commerciaux plus efficaces? Nous avons essayé de classer les activités par catégories dans les domaines dans lesquels l'équipe mondiale prépare des documents, car elle attend des contributions de nos documents dans chacun des domaines.
- d) Apports du Siège et des Bureaux régionaux, notamment la formulation d'investissements (éventuellement, observations au sujet de l'importance relative à ces éléments et de l'efficacité des apports fournis).

## 2) Défis, exigences, besoins absolus et besoins ressentis

Demandes de services par groupes de parties prenantes dont elles émanent et mesure dans laquelle elles semblent correspondre à des besoins absolus, compte tenu également des principaux axes d'action des autres membres de la communauté internationale. Dans la mesure du possible, opérer une distinction entre les défis et les exigences par sous-secteur et par niveau (pilotage, capacité institutionnelle, politiques et législation).

- En général, les parties prenantes estiment-elles que les programmes de la FAO sont particulièrement pertinents, c'est-à-dire qu'ils répondent aux besoins du pays? Dans ce contexte, il peut y avoir des activités que le pays X estime que la FAO devrait financer mais qu'elle ne finance pas actuellement. Veuillez établir une liste de ces domaines, mais veillez cependant à tenir compte à la fois des erreurs d'omission et des erreurs de commission.
- Selon les parties prenantes, que devrait faire la FAO pour mettre en œuvre les OMD dans le pays?

## 3) Prise de décisions de la FAO concernant les priorités et la répartition des ressources

- a) Comment aboutit-on aux décisions relatives à la répartition des ressources et aux programmes et la réponse qui en découle est-elle conforme aux besoins et à l'avantage

comparatif de la FAO? Qu'est-ce qui explique le mélange actuel d'activités et les modifications qu'il a subies au fil du temps?<sup>14</sup>

- i) Évaluer les facteurs qui déterminent les demandes de services de la FAO de la part des pays et la réponse « Comment le pays exprime-t-il ses demandes à la FAO »? Y a-t-il un processus national d'établissement des priorités? Quels sont les diverses méthodes et les moyens par lesquels la demande est communiquée et regroupée – conférences régionales et sous-régionales, réunions d'experts techniques, demandes des divers ministères, situations d'urgence, processus de Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP)? Quelle est la situation du pays en ce qui concerne les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD)?
  - ii) Quels sont les rôles respectifs du gouvernement, des donateurs au Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), des représentants de la FAO, des fonctionnaires techniques régionaux et du Siège? Quelle est l'importance des partenariats dans la détermination des activités de la FAO?
  - iii) Les moteurs nationaux du processus vont-ils au-delà du Ministère de l'agriculture et s'étendent-ils à d'autres ministères et à des parties prenantes non gouvernementales et du secteur privé?
  - iv) Les priorités mondiales et/ou régionales de la FAO ont-elles une grande influence?
  - v) Le programme est-il orienté par la demande, par l'offre ou par les occasions qui se présentent? Que nous apprennent les indicateurs au sujet de l'équilibre entre l'orientation par l'offre et l'orientation par la demande du programme (par exemple, le PSSA)?
- b) Dans quelle mesure la pertinence de la réponse de la FAO, dans les limites des contraintes de l'Organisation, est-elle optimale? Dans quel(s) domaine(s) la FAO dispose-t-elle d'un avantage comparatif actuel net ou d'un avantage comparatif dynamique futur probable? (voir la définition de l'avantage comparatif et de l'avantage comparatif dynamique dans la liste ci-jointe de définitions)
- Garder à l'esprit le degré de développement du pays lors de la prise en compte de ses besoins (non pas tous ses besoins mais seulement ceux que la FAO peut satisfaire car elle est dans une position privilégiée pour ce faire). Élaborer une base pour vérifier certaines hypothèses cruciales. Les évaluations antérieures de la FAO indiquent:
    - que la grande majorité des pays en développement souhaitent une assistance pour l'application de normes et réglementations;

<sup>14</sup> Actuellement, les conclusions de l'évaluation et les entretiens de l'équipe technique mondiale indiquent que le portefeuille actuel découle des éléments suivants:

- le mandat de la FAO (veuillez veiller à lire le Cadre stratégique de la FAO <http://www.fao.org/strategicframework> également joint, son mandat et la façon dont elle se propose de s'en acquitter)
- les compétences essentielles
- la disponibilité et la prévisibilité des fonds budgétaires
- la disponibilité, la prévisibilité et la durée des fonds extrabudgétaires
- les exigences particulières du pays en question
- la fourniture spécifique d'une aide bilatérale de pays développés pour certaines activités
- les chocs externes provoqués par des catastrophes naturelles
- les situations d'urgence (imputables à des catastrophes naturelles ainsi qu'à des catastrophes provoquées par l'homme – par exemple, la non-prise en compte, par le passé, des alertes relatives à la grippe aviaire et à d'autres vecteurs de maladies transmises par les animaux, qui a abouti aux actuels risques d'épidémies)
- les dispositifs de partenariat avec d'autres institutions (par exemple, le Programme de coopération de la FAO avec les institutions financières internationales aboutissant à la demande de compétences techniques spécialisées de la FAO dépassant les ressources du Centre d'investissement)
- les demandes exprimées par des comités techniques spécifiques sous-sectoriels dans divers domaines
- les activités sortant du cadre des consultations mondiales et régionales
- les activités engagées à l'initiative du Directeur général
- les autres facteurs.

Vous pouvez appuyer ou réfuter ces points, qui sont des hypothèses.

- la plupart des PMA et de nombreux pays à revenu intermédiaire désirent une assistance pour l'élaboration de politiques, stratégies et législations;
- de nombreux PMA souhaitent une aide pour le pilotage et la plupart des pays n'estiment pas que la FAO dispose d'un avantage comparatif important pour les petits ou grands projets de développement;
- utilisation directe des produits d'information de la FAO par les PMA et par de nombreux pays à revenu intermédiaire et faible;
- Auriez-vous des raisons soit de soutenir, soit de rejeter ces déclarations pour le pays X?

#### 4) Partenariat et mise en réseau

- a) Comment la FAO fonctionne-t-elle en tant que membre d'une équipe de pays des Nations Unies et de la communauté internationale en général, y compris les donateurs – s'il y a des défaillances, sont-elles toutes le fait de la FAO? Les locaux partagés des Nations Unies constituent-ils un véritable problème?
- b) Y a-t-il un problème fondamental si les priorités générales de la Stratégie de réduction de la pauvreté et du PNUAD ne sont pas alignées avec les priorités de la FAO?
- c) Le rayonnement de la FAO dépasse-t-il les ministères de l'agriculture et va-t-il jusqu'aux acteurs autres que l'État et comment procède-t-elle pour ce faire?
- d) Quel est le degré du bon fonctionnement des partenariats à l'échelle des pays avec:
  - les CIRA?
  - les institutions financières internationales?
  - les donateurs bilatéraux?
  - les parties prenantes nationales?
- e) Les partenariats ont un coût, outre les avantages qu'ils apportent. La FAO devrait-elle multiplier ou réduire ses partenariats et comment?
- f) Dans quelle mesure la FAO réussit-elle à relier ses activités avec celles des organisations régionales et à les intégrer dans celles-ci?
- g) La FAO obtient-elle une situation optimale en matière de partenariats?

#### 5) Administration, organisation et gestion de la FAO (Estime-t-on globalement que la FAO est une organisation efficiente?)

- a) Activités des représentants de la FAO:
  - i) planification des activités;
  - ii) politiques des représentants de la FAO en matière de dotation en personnel et de ressources humaines. Les profils et les compétences du personnel correspondent-ils aux besoins?
  - iii) communication et technologies de l'information;
  - iv) procédures administratives et financières (achats, contrats, lettres d'accord, niveaux de pouvoir, etc.).
- b) Efficacité, transparence, etc. des procédures de planification, de formulation et d'approbation des projets? Des indicateurs des délais moyens de réponse pour différentes activités seraient précieux.
- c) Efficacité des opérations des projets, une distinction étant opérée entre des situations d'urgence gérées à partir de Rome et la coopération technique pour le développement, gérée principalement par les représentants de la FAO;
  - i) qualité des fonctionnaires et consultants affectés aux projets;
  - ii) caractère approprié des équipes (dosage des compétences).

## 6) Résultats des activités de la FAO

- a) Coopération technique: Alors que dans tous les pays, on peut se faire une idée générale auprès des parties prenantes, les équipes devraient autant que possible se diviser pour suivre quelques domaines techniques dans lesquels la FAO a concentré ses efforts et essayé d'obtenir davantage d'informations approfondies pour ces domaines. Voir la matrice d'évaluation pour les questions détaillées.

### Produits

- i) Les produits sont-ils obtenus de la façon la plus efficiente et la plus rapide possible?
- ii) Quelle est la qualité des produits dans l'optique des normes techniques absolues?
- iii) Les produits se présentent-ils sous la forme qui se prête le mieux à l'utilisation par les bénéficiaires?
- iv) Les processus mis en œuvre contribuent-ils à l'appropriation générale des résultats, qu'il s'agisse des politiques, de nouvelles technologies ou d'institutions?

Les résultats, les impacts et leur durabilité: Les activités de la FAO contribuent-elles de manière efficace à une ligne de causalité plausible en apportant les avantages durables au pays et à sa population?

- b) Utilisation faite des produits au Siège et dans les bureaux régionaux divisés, dans toute la mesure possible, par domaine technique et par catégorie de parties prenantes:

Les parties prenantes ont-elles conscience des différents types de service que la FAO fournit actuellement et qui sont indiqués dans la matrice des activités de la FAO et examinés dans son mandat stratégique?

- i) Publications (imprimées) et informations disponibles sur l'Internet:
  - 1) Connaît-on l'existence de ce service?
  - 2) Quel usage est-il fait de ce qui est disponible et qui sont les utilisateurs?
  - 3) Y a-t-il des difficultés d'accès à ce qui est disponible?
  - 4) Quelles sont les améliorations que souhaiteraient les utilisateurs?
- ii) La FAO en tant que courtier de connaissances: la FAO est-elle considérée comme un courtier de connaissances rassemblant les savoirs et/ou mettant des connaissances de différentes sources à disposition?
- iii) Réunions, séminaires et cours de formation:
  - 1) Réunissent-ils bien les personnes concernées?
  - 2) Quelle est la pertinence des thèmes et du contenu?
  - 3) Les procédés sont-ils appropriés?

## 7) Quels sont les avantages comparatifs de la FAO

- a) À la lumière de l'analyse qui précède, quels sont les véritables avantages comparatifs de la FAO dans le pays X et y a-t-il une importante lacune à combler au point de vue de l'acquisition d'un avantage comparatif? Pour évaluer la contribution de la FAO, vous souhaitez peut-être garder à l'esprit le fait que ses atouts uniques sont, de l'avis général, les suivants:
- statut intergouvernemental et caractère légitime contribuant à la fois au pouvoir de convoquer des réunions et à la neutralité;
  - élaboratrice intergouvernementale mondiale de normes pour lesquelles elle a aussi l'aptitude à fournir une assistance technique;
  - rayonnement mondial grâce au réseau de bureaux de pays;
  - appartenance à la famille des Nations Unies;

- qualité des compétences spécialisées de la FAO;
- neutralité de ses connaissances techniques – certains disent que la FAO n'est pas neutre mais tolérante et doit prendre position plus nettement;
- son aptitude à fournir des réponses rapides et efficaces;
- son aptitude à mobiliser des ressources auprès de donateurs locaux ou internationaux;
- les caractères limités et souples de son aide.

b) Vues relatives à la réforme des Nations Unies et au rôle de la FAO

**8) Gouvernance de la FAO** (point de vue des ministères de l'agriculture, des autres ministères et des parties prenantes non gouvernementales en ce qui concerne la gouvernance de la FAO).

a) Gouvernance mondiale

- i) efficacité de la FAO au niveau mondial et régional en matière d'élaboration et de participation à l'élaboration de traités internationaux, d'engagements, de règlements, de mécanismes de consultation, d'une cohérence internationale, etc.
- ii) caractère approprié des accords internationaux, des règlements, etc. par rapport aux besoins.

b) Gouvernance du Secrétariat (de la FAO en tant qu'organisation)

- i) rôle des Conférences régionales (Qu'attendent les parties prenantes de ces conférences? Que pensent-elles en retirer? Quelle est leur évaluation générale et quelles sont leurs propositions/recommandations en matière de changements?);
- ii) satisfaction en ce qui concerne les principales réunions de la FAO auxquelles elles participent (pour beaucoup, il s'agira seulement de la Conférence et de quelques-uns des principaux Comités techniques, s'occupant par exemple des forêts et des pêches);
- iii) satisfaction de pouvoir exprimer leurs points de vue;
- iv) vues relatives à la participation de parties prenantes non gouvernementales;
- v) toute vue sur la question de savoir si le modèle de l'OMS, avec des directeurs régionaux élus et des conférences régionales ayant davantage de pouvoir, est préférable.

**9) Vues relatives aux réformes de la FAO** (éventuellement)

- a) Les intéressés ont-ils connaissance de réorganisation de la FAO au Siège et comment pensent-ils que cette réorganisation a eu des effets sur la façon dont les fonctionnaires techniques sont affectés et bénéficient d'une assistance technique? (voir le n° 5 des documents mondiaux – vérifier l'exactitude des numéros).
- b) Ont-ils connaissance de l'effort de décentralisation de la FAO et de la façon dont il a eu une incidence sur les activités de la FAO dans le pays? (voir le n° 5 des documents mondiaux – vérifier l'exactitude des numéros).
- c) Les parties prenantes ont-elle conscience des contraintes budgétaires de la FAO? (voir le n° 6 des documents mondiaux).

Conclusions générales



## **Annexe 4: Consultants de l'Évaluation externe indépendante et conseillers qualité**

### *Équipe de base de l'Évaluation externe indépendante*

**Chef d'équipe: M. Leif E. Christoffersen** (Norvège). Économiste chevronné, spécialiste du développement, M. Christoffersen a dirigé plusieurs grandes évaluations institutionnelles, notamment celles de l'Union mondiale pour la nature (UICN) et du Fonds pour l'environnement mondial (FEM). Pendant 28 ans, il a travaillé au sein de la Banque mondiale, où il a occupé différents postes de direction dans les domaines de l'agriculture, du développement rural et de l'environnement. Conseiller principal à Noragric, le Centre d'études sur le développement international et l'environnement de l'Université norvégienne des sciences de la vie, M. Christoffersen a également dirigé le Comité du programme sur le développement multilatéral du Conseil norvégien de la recherche. Il a été président du conseil d'administration de plusieurs fondations et établissements d'enseignement, notamment la fondation GRID-Arendal (Norvège) et le Scandinavian Seminar College (Danemark). Il est actuellement membre du Conseil d'administration de l'Université Earth au Costa Rica.

**Ancien chef d'équipe et membre de l'Équipe de base: M. Keith Bezanson** (Canada). Éminent expert du développement international, M. Bezanson a dirigé plusieurs grandes évaluations, dont celle de la Banque africaine de développement. M. Bezanson était précédemment directeur de l'Institut d'études sur le développement (IDS), au Royaume-Uni. Il a également été président du Centre de recherche pour le développement international (CRDI) au Canada; vice-président (Administration) de la Banque interaméricaine de développement et Ambassadeur du Canada en Bolivie et au Pérou, et a occupé plusieurs postes de direction à l'Agence canadienne de développement international (ACDI), notamment ceux de directeur général des programmes multilatéraux, de vice-président de la Direction générale des Amériques et de directeur régional pour l'Afrique orientale (1973-1985). M. Bezanson parle couramment l'anglais, l'espagnol et le français.

**Membres de l'Équipe de base – Travail technique de la FAO: Mme Uma Lele** (États-Unis/Inde). Agroéconomiste ayant occupé différents postes de chercheur, gestionnaire, conseiller au sein de la Banque mondiale, Mme Uma Lele a récemment pris sa retraite et quitté ses fonctions de conseillère principale du Département de l'évaluation rétrospective des opérations (OED), devenu depuis le Groupe de l'évaluation indépendante de la Banque mondiale. Elle a dirigé la méta-évaluation indépendante du GCRAI, dans le cadre de l'évaluation globale de 70 partenariats financés par la Banque mondiale. Elle a également dirigé l'évaluation indépendante de la politique forestière mise en œuvre en 1991 par la Banque mondiale. Elle a été directrice de l'Initiative pour le développement mondial de Carnegie Corporation & Carter Center et titulaire du poste de professeur de recherche des cycles supérieurs et directrice des études internationales à l'Université de Floride. Elle a publié de nombreux ouvrages et est membre de l'Association américaine d'agroéconomie et de l'Académie nationale des sciences agricoles (Inde).

**Gestion, organisation et administration de la FAO: M. Michael Davies** (Royaume-Uni). Actuellement conseiller principal dans le domaine des systèmes d'appui à la gestion (OMC, BRI, BEI, Réseau du développement de l'Aga Khan et OMS), M. Davies bénéficie d'une solide expérience administrative, notamment dans le domaine des ressources humaines, des systèmes relatifs aux technologies de l'information, des salaires et du budget. Il a publié un ouvrage exhaustif sur toutes les facettes de l'administration dans les organisations internationales. Il a été conseiller principal au sein du département des ressources humaines de la Banque interaméricaine de développement, fonctionnaire principal chargé des indemnités à la Banque mondiale et fonctionnaire administratif de la FAO, au Siège et sur le terrain. M. Davies parle l'anglais, l'espagnol et le français.

**Gouvernance à la FAO: M. Carlos Pérez del Castillo** (Uruguay). Actuellement consultant international spécialiste des questions économiques internationales, M. Pérez del Castillo a été Ambassadeur de l'Uruguay, Représentant permanent auprès de l'OMC et d'organisations des Nations Unies à Genève et a présidé la plupart des organes supérieurs de l'OMC, notamment le Conseil général. Il a été conseiller spécial du Président de l'Uruguay chargé des négociations commerciales internationales. Il a occupé des fonctions de niveau ministériel et a été Vice-Ministre des affaires étrangères de l'Uruguay et principal négociateur de son pays aux niveaux multilatéral, panaméricain, régional et bilatéral. Il a été Secrétaire permanent du Système économique latino-américain. Il a occupé des postes de haut rang au sein de la CNUCED et de la CEPALC. Fort d'une solide expérience de consultant dans le secteur public et privé, M. Pérez del Castillo fait autorité sur la scène internationale dans le domaine des négociations agricoles. Il parle couramment l'anglais, l'espagnol et le français.

**Rôle de la FAO au sein du système multilatéral: Mme Thelma Awori (Ouganda)** a été Sous-Secrétaire générale du PNUD (Directrice du Bureau régional pour l'Afrique), Administratrice assistante adjointe du PNUD (Bureau des politiques et de l'appui aux programmes), Directrice adjointe du Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) et Coordinatrice résidente de l'ONU au Zimbabwe. Elle a travaillé sur les méthodes d'évaluation pour l'UNIFEM et a été consultante principale et présidente de l'examen indépendant du Programme de coopération technique de la FAO. Elle s'est occupée d'un grand nombre de questions liées à la parité hommes-femmes. Elle est présidente d'ISIS-WICCE. Elle parle l'anglais et le français.

#### *Les conseillers qualité*

**Mme Mary Chinery Hesse** (Ghana) est actuellement conseillère principale du Président du Ghana. Elle a été secrétaire permanente au Ministère des finances et Représentante résidente (coordonnatrice résidente) du PNUD en Sierra Leone, en Tanzanie, aux Seychelles et en Ouganda. De 1989 à 2000, elle a été Directrice générale adjointe de l'OIT. Elle a participé à plusieurs groupes d'experts de haut niveau, notamment: le Groupe sur les menaces, les défis et le changement établi par le Secrétaire général de l'ONU; le Groupe sur le financement du développement (Commission Zedillo); le Groupe du Commonwealth sur l'ajustement structurel et les femmes; le Groupe des Nations Unies sur les progrès réalisés par les pays les moins avancés; le Groupe consultatif de l'Union africaine et le Groupe des conseillers africains auprès de la Banque mondiale. Elle a également présidé la Commission de la fonction publique internationale. Elle a été membre du Conseil consultatif chargé du rapport d'évaluation de l'efficacité du PNUD en termes de développement; elle a rédigé plusieurs documents sur les nouvelles tendances dans le domaine de l'évaluation, notamment pour le réseau d'évaluation IDEAS et a été co-chef d'équipe de l'évaluation indépendante de la décentralisation de la FAO.

**M. Robert D. van den Berg** (Pays-Bas) est Directeur du Bureau de l'évaluation du FEM, bureau indépendant relevant directement du Conseil du FEM. Il a travaillé au Ministère néerlandais des affaires étrangères pendant 24 ans, dans le domaine de la coopération pour le développement et des politiques de développement et a été Directeur du Département de l'évaluation des politiques et des opérations au Ministère néerlandais des affaires étrangères (1999-2004), tout en étant président du Réseau d'évaluation du développement du Comité d'aide au développement de l'OCDE. Il a été Secrétaire exécutif du Conseil consultatif néerlandais pour la coopération pour le développement et chef du programme spécial de recherche de la coopération au développement néerlandaise. Il a co-édité trois livres sur la coopération au développement et a publié plus de 20 articles sur différents aspects de l'élaboration des politiques, l'évaluation, la recherche et la coopération pour le développement.

*Appui à la gestion*

Carlos Tarazona Administrateur des opérations d'évaluation/spécialiste de la recherche

Melanie Derba Assistante chargée des opérations

*Consultants spécialisés*

**Administration, gestion et organisation:** Charlotte Jones-Carroll (Budget); Enrique Zaldivar (Finances); Teresa Saavedra (Technologies de l'information); Vanessa Bertelli (Culture)

**Gestion des connaissances et communication:** Ernest « Ernie » Wilson

**Gouvernance:** Sholto Cross; Martin Piñeiro; Abdelaziz Megzari; Conseillers: David Sands Smith; Gerald Moore

**Travail technique:** Bruce Gardner (Politiques en matière d'agriculture, de développement rural et d'alimentation); Hans Gregersen (Forêts); Carl Eicher (Développement durable et sécurité alimentaire); Eric Tollens (a. Assistance technique et b. Services d'appui à l'agriculture); Cornelius (Cees) de Haan (a. Élevage et b. Appui à l'investissement); Cornelius (Kees) van der Meer (Droit international et établissement de normes); David Sahn (Nutrition); Tim Marchant (Statistiques et bases de données); Michael Ward (Statistiques et bases de données) Trond Bjørndal (Pêches); Patrick Webb (Situations d'urgence et relèvement immédiat); Lukas Brader (Culture); Mohammed Ait Kadi (Eau et irrigation); Torkil Jønch Clausen (Eau et irrigation); Achola Pala Okeyo (Parité hommes-femmes); Kristen Timothy (Parité hommes-femmes); Sarah Burrows (Parité hommes-femmes)

**Rôle de la FAO dans le système multilatéral:** Douglas Lindores; Alex McCalla

**Pays et régions:** **Afrique:** Dunstan Spencer; Mandi Rukuni; Achola Pala Okeyo; **Asie:** Inder Abrol; F.N. Zhong; Rashid Faruqee; Suntra Hang; **Europe:** Joe Goldberg; **Amérique latine et Caraïbes:** Eugenia Muchnik; Julio Berdegué; Julio Paz; Norberto Quesada; **Proche-Orient:** Abdelaziz Megzari

**Appui à la recherche et appui à l'établissement des rapports**

Alexander Shakow	Consultant principal et chef d'équipe régionale, Proche-Orient
Sally Burrows	Consultant principal et spécialiste des activités relatives à la fonction d'évaluation et à la parité hommes-femmes
Zeynep Elif Aksoy	Chercheur – investissement
Federica Coccia	Chercheur – équipe administration et gestion et parité hommes-femmes
Hua Di	Chercheur – travail technique
Anna Guerraggio	Chercheur – travail technique et activités diverses
Victoria Heymell	Chercheur – environnement
Anabella Kaminker	Chercheur – système multilatéral et activités diverses
Michele Mifsud	Chercheur
Mario Picon	Chercheur – gouvernance et activités diverses
Sandhya Rao	Chercheur – évaluations antérieures