

2009

C 2009/4

Rapport
d'évaluation
du Programme



C 2009/4
Novembre 2009
*Trente-sixième session
de la Conférence
18-23 novembre 2009*

2009

Rapport
d'évaluation
du Programme

Organisation
des Nations Unies
pour l'alimentation
et l'agriculture
Rome, 2009

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Tous droits réservés. Les informations ci-après peuvent être reproduites ou diffusées à des fins éducatives et non commerciales sans autorisation préalable du détenteur des droits d'auteur à condition que la source des informations soit clairement indiquée. Ces informations ne peuvent toutefois pas être reproduites pour la revente ou d'autres fins commerciales sans l'autorisation écrite du détenteur des droits d'auteur. Les demandes d'autorisation devront être adressées au Chef du Service de la gestion des publications, Division de l'information, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie ou, par courrier électronique, à copyright@fao.org

© FAO 2009

Imprimé par l'Unité FAO de l'impression intérieure

Table des matières

	Pages
CHAPITRE 1: INTRODUCTION	1
CHAPITRE 2: L'ÉVALUATION A LA FAO	1
<i>Arrangements institutionnels et de gouvernance</i>	1
<i>Procédures et méthodologies d'évaluation</i>	1
<i>Évaluation des activités extrabudgétaires</i>	3
CHAPITRE 3: COLLABORATION AVEC LE SYSTÈME DES NATIONS UNIES EN MATIÈRE D'ÉVALUATION	4
CHAPITRE 4: PROGRAMME D'ÉVALUATION DE L'ORGANISATION	5
<i>Le programme 2008-09 d'évaluations achevées</i>	5
<i>Principales évaluations prévues pour 2010-11</i>	6
CHAPITRE 5: NOTES D'ÉVALUATION – PRINCIPALES ÉVALUATIONS	6
ANNEXE 1: ÉVALUATIONS DES PROJETS ET PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT EXTRABUDGÉTAIRES PENDANT L'EXERCICE 2008-09	

CHAPITRE 1: INTRODUCTION

1. Le Rapport d'évaluation du Programme 2009 est composé de quatre sections principales:
 - a) les nouveaux faits marquants concernant l'évaluation, concernant notamment les méthodes employées par la FAO pour améliorer la participation des parties prenantes, veiller à ce que les recommandations relatives à l'évaluation soient prises en compte et répondre aux questions sur l'impact des activités de la FAO sur le terrain;
 - b) la collaboration avec le système des Nations Unies sur des questions liées à l'évaluation;
 - c) le programme de l'Organisation en matière d'évaluation, qui énumère les évaluations effectuées pendant l'exercice biennal 2008-09 et donne le plan de travail pour les principales évaluations du prochain exercice;
 - d) des notes de synthèse sur les principales évaluations achevées au cours de l'exercice biennal, et communiquées aux organes directeurs. Ces notes comprennent un résumé de la réponse de la Direction à l'évaluation et les conclusions du Comité du Programme. Chaque note renvoie à la documentation complète disponible sur le site Internet consacré à l'évaluation.

CHAPITRE 2: L'ÉVALUATION A LA FAO

Arrangements institutionnels et de gouvernance

2. Le nouveau Bureau de l'évaluation sera créé au début de l'exercice biennal 2010-2011, conformément au Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO approuvé à la trente-cinquième session de la Conférence de la FAO. Le Bureau, indépendant du point de vue opérationnel au sein de la structure du Secrétariat de la FAO, rendra compte deux fois, au Directeur général et au Conseil, par l'intermédiaire du Comité du Programme. La politique d'évaluation de la FAO sera incorporée dans une Charte dont les lignes directrices figurent dans le Plan d'action pour le renouveau de la FAO. Un projet de Charte a été examiné par le Comité du Programme à ses centième, cent unième et cent deuxième sessions. Au cours de cette dernière, le Comité a indiqué que la Charte serait parachevée dès que le nouveau Directeur de l'évaluation serait recruté et pourrait participer au processus. Ce nouveau directeur a pris ses fonctions le 1^{er} septembre 2009. Selon toute vraisemblance, le projet de Charte sera examiné par le Comité du Programme à sa cent troisième session, puis par le Conseil pour approbation.

Processus et méthodologies d'évaluation

3. Les processus de base pour conduire une évaluation à la FAO ne diffèrent pas de ceux qui ont été présentés à la Conférence dans les Rapports d'évaluation du Programme de 2005 et de 2007. Certains outils d'évaluation ont cependant fait l'objet d'une utilisation accrue. Il s'agit là d'une démarche volontariste qui consiste à utiliser de plus en plus l'évaluation comme agent d'amélioration de l'Organisation.

Consultation accrue avec les parties prenantes

4. Il est couramment convenu et accepté que l'évaluation remplit deux rôles principaux dans une organisation: elle permet à celle-ci de satisfaire à son *obligation redditionnelle*, dans le cas de la FAO vis-à-vis du Directeur général et des organes directeurs, et elle contribue à l'*apprentissage interne*. La fonction d'apprentissage est particulièrement importante et doit être soigneusement examinée à toutes les étapes de la conception et de la mise en œuvre de l'évaluation. Pour qu'une évaluation soit efficace, ses recommandations et la logique qui les sous-tend doivent être bien comprises par les personnes qui les mettront en œuvre. Cela suppose également que les parties prenantes soient consultées sur des questions essentielles. Lors de la phase de conception de l'évaluation, les parties prenantes doivent avoir la possibilité de s'assurer que les questions qu'ils

jugent importantes sont aussi posées. Ils doivent pouvoir également indiquer des sources d'information et des éléments tangibles à prendre en compte pendant la procédure d'évaluation. Les consultations à cette étape initiale sont considérées comme des moments importants pour établir une relation de confiance avec les parties prenantes et les inciter à participer pleinement à la procédure d'évaluation afin d'en tirer éventuellement des enseignements utiles. Pendant l'évaluation, les parties prenantes sont une source d'informations précieuse. Leurs avis doivent aussi être recherchés pendant et après la préparation du projet de rapport, c'est-à-dire avant qu'il soit publié dans sa forme définitive.

5. La responsabilité finale du contenu du rapport d'évaluation incombe à l'équipe d'évaluateurs indépendants, qui sont libres d'accepter ou de rejeter les arguments et les avis proposés par les parties prenantes. Le processus de consultation doit normalement servir à atténuer ces différences, car les parties sont censées avoir une bonne connaissance des points de vue des uns et des autres.

6. La consultation des parties prenantes a toujours fait partie de la méthodologie d'évaluation de la FAO, mais dans le souci d'accroître et d'élargir son rôle, le Bureau de l'évaluation a fait de plus en plus appel à des *groupes consultatifs* pour les principales évaluations. Les groupes consultatifs sont en général constitués pour évaluer des activités financées essentiellement par des fonds fiduciaires et comprennent des représentants des principaux pays donateurs du programme évalué, des pays bénéficiaires et des diverses parties prenantes de la FAO. Parmi les évaluations pour lesquelles des groupes ont été constitués, citons les deux évaluations en temps réel concernant la grippe aviaire hautement pathogène et l'évaluation de la coopération de la FAO avec la République démocratique du Congo. Le groupe consultatif est un groupe de travail dont la composition est limitée. Il fournit des avis à des moments charnières du processus d'évaluation, et notamment sur les mandats et les questions à évaluer, la composition de l'équipe d'évaluation, le projet de rapport et l'examen de la réponse de la direction au rapport d'évaluation final. Un groupe consultatif peut se réunir trois ou quatre fois pendant le processus d'évaluation, selon la durée de celui-ci.

7. Le Bureau de l'évaluation a beaucoup apprécié les réactions suscitées par la formation de ces groupes consultatifs ainsi que les suggestions formulées par ces groupes, et compte renforcer ces échanges dans l'avenir. Ces groupes pourraient servir de mécanisme efficace pour améliorer la qualité des rapports d'évaluation transmis aux États membres. Auparavant, dans la plupart des évaluations, les échanges avec les États membres étaient limités et n'avaient lieu que lorsque le Comité du Programme les suscitait et lorsque ce Comité examinait le rapport final et la réponse de la Direction. Un mécanisme reposant sur des groupes consultatifs constitués pour des évaluations importantes permettrait de combler cette lacune et d'accroître, pour toutes les parties, le sentiment de responsabilité et la capacité d'apprentissage interne.

Un retour d'informations plus systématique et rigoureux

8. Le Bureau a créé un système formel de contrôle de la préparation des réponses de la Direction et des rapports de suivi. En effet, les réponses de la Direction et les rapports de suivi des évaluations présentés au Comité du Programme sont produits depuis de nombreuses années, ce qui n'a pas toujours été le cas pour les projets évalués individuellement. Afin d'harmoniser la procédure, le nouveau système a été appliqué à toutes les évaluations depuis 2008. Le contrôle mis en place, très efficace, a permis de vérifier que les rapports requis sont préparés et systématiquement publiés sur le site Internet que la FAO consacre à l'évaluation, ainsi que les rapports d'évaluation. D'autre part, les réponses de la Direction et les rapports de suivi ont été ajoutés à la fonction de recherche disponible sur ce site Internet.

9. Il est noté dans le Rapport d'évaluation du Programme que le Comité du Programme avait constaté que plusieurs réponses de la Direction présentées au cours de l'exercice ne satisfaisaient toujours pas aux normes de qualité et devaient être approfondies, et que l'utilisation effective des conclusions et recommandations dépend en grande partie de la mesure dans laquelle les différents partenaires de l'évaluation acquièrent la conviction de leur validité et, par conséquent, les

appliquent. Pour cette raison, le Bureau de l'évaluation compte travailler en étroite collaboration avec les parties prenantes, y compris les organes directeurs, pour instaurer la confiance tout au long des processus d'évaluation. Le Bureau de l'évaluation est aussi conscient que la qualité des réponses de la Direction dépend du degré de clarté et de précision des recommandations des évaluations. À ce propos, il est essentiel que les directeurs se montrent coopératifs dans les *réponses de la Direction* et indiquent clairement leurs points de désaccord avec les conclusions et recommandations de l'évaluation. Les réponses de la Direction doivent être précises quant aux actions qu'elle prendra, et ces actions doivent ensuite être menées à bien. Si ces conditions sont remplies, les contributions d'une évaluation au changement et à la réforme deviendront évidentes. L'amélioration des réponses de la Direction sera l'une des tâches prioritaires du Bureau de l'évaluation au cours du prochain exercice.

Évaluation renforcée de l'impact

10. Au cours du dernier exercice biennal, le Bureau de l'évaluation a accordé une grande importance à l'évaluation de l'impact des activités de la FAO sur le terrain. Il est désormais courant à la FAO de procéder à évaluation d'impact dès qu'un ou plusieurs domaines se distinguent par un volume d'activités considérable. Ces études sont conçues par le Bureau de l'évaluation et tiennent compte des contributions du personnel national et international qui travaille dans les domaines d'activités concernés. Elles utilisent en général des méthodes quantitatives et qualitatives pour trouver des réponses à des questions importantes identifiées pendant la phase de conception. L'étude cherche des informations sur l'impact au niveau de l'agriculteur ou du producteur; les méthodes utilisées, quant à elles, s'appuient sur des enquêtes par questionnaires (conduites par des enquêteurs) et des entretiens avec des groupes ciblés. Outre la collecte d'informations pour l'évaluation, les évaluations d'impact ont permis à un plus grand nombre de consultants nationaux de participer au processus d'évaluation et de jouer un rôle dans le renforcement des capacités nationales en matière de méthodologies et d'outils d'évaluation. L'évaluation d'impact est un des aspects les plus délicats de l'évaluation. C'est la raison pour laquelle le Bureau d'évaluation organise des séminaires méthodologiques périodiques pour son personnel, avant et après des études d'impact récentes, afin de recueillir des suggestions pouvant améliorer leur conception, réduire leurs coûts et tirer des leçons de ces activités.

Évaluation des activités extrabudgétaires

11. Depuis la nomination du Directeur de l'évaluation, des consultations ont été engagées avec le Département de la coopération technique en vue d'appliquer la décision du Conseil¹ de créer un fonds fiduciaire pour évaluer des projets de coopération technique en matière de développement. Un fonds fiduciaire de ce type a déjà été créé en 2007 pour les évaluations des activités de secours et de redressement de la FAO. Par ailleurs, un programme annuel d'évaluations est planifié en consultation avec les parties prenantes pertinentes et les dépenses d'exécution correspondantes sont imputées au budget du fonds fiduciaire. Depuis sa création, des évaluations importantes ont été financées au moyen de ce mécanisme, notamment les deux évaluations en temps réel des activités de la FAO concernant la grippe aviaire hautement pathogène, les activités de secours d'urgence et de reconstruction menées par la FAO dans la Corne de l'Afrique et la réponse de la FAO à la catastrophe du tsunami.

12. Les comptes communs du Fonds fiduciaire permettent à la FAO de réagir aux aspects changeants de l'évaluation. Au cours des vingt dernières années, le nombre des projets de terrain de dimension réduite a augmenté, et pour ce type de projet, une mission d'évaluation traditionnelle n'est pas une manière efficace et économique d'utiliser des ressources. Il est donc

¹ À sa cent trente-deuxième session de juin 2007, Le Conseil a souligné l'importance de l'évaluation systématique des activités extrabudgétaires de l'Organisation, et il a approuvé les dispositions relatives à « l'introduction d'une ligne budgétaire obligatoire pour l'évaluation dans tous les projets extrabudgétaires selon un barème fixé. Deux comptes communs fiduciaires seraient créés à cet effet: un pour les projets d'urgence et de relèvement, et l'autre pour les projets de coopération technique pour le développement. »

proposé de privilégier l'évaluation groupée des projets par thème et par pays. Outre son meilleur rapport coût-efficacité, cette formule permet de procéder à une évaluation a posteriori et à une évaluation d'impact, ce qui n'est pas possible lorsqu'un projet est en cours d'exécution. Elle permet également de tirer les leçons de divers projets et facilite l'examen du lien entre les résultats obtenus grâce aux fonds extrabudgétaires déployés et le Programme ordinaire de l'Organisation.

13. Dans la pratique, le fonds fiduciaire bénéficiera de ressources provenant des budgets de projets qui ne seront pas évalués séparément, c'est-à-dire de projets extrabudgétaires dont les budgets sont pour la plupart inférieurs à 4 millions d'USD².

14. Des consultations ont aussi été engagées pour que le Bureau de l'évaluation puisse examiner systématiquement les crédits prévus pour les évaluations dans toutes les propositions de projets dépassant un certain montant. Le but de cette mesure est d'augmenter le pourcentage d'évaluation des projets financés par un fonds fiduciaire. Ce pourcentage est en effet trop faible à l'heure actuelle, comme l'avait constaté le Rapport d'évaluation du Programme 2007. Le résultat de ces consultations sera communiqué au Comité du Programme à sa cent troisième session d'avril 2010.

CHAPITRE 3: COLLABORATION AVEC LE SYSTÈME DES NATIONS UNIES EN MATIÈRE D'ÉVALUATION

15. Durant l'exercice biennal 2008-09, la FAO a continué de travailler en étroite collaboration avec les autres bureaux de l'évaluation du système des Nations Unies par l'intermédiaire du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG). Elle a aussi continué de participer au Réseau d'apprentissage actif de la responsabilité et de l'efficacité dans l'action humanitaire (ALNAP), qui réunit les autres évaluateurs des organismes humanitaires non gouvernementaux et gouvernementaux.

16. L'UNEG s'appuie en grande partie sur des équipes fournies à titre volontaire qui travaillent sur des thèmes d'intérêt commun dans le but de diffuser et d'harmoniser des méthodes d'évaluation et des bonnes pratiques dans les organisations membres. Le groupe a révisé ses principes de travail en commun à sa dernière réunion générale annuelle. Il a également décidé d'adopter une structure composée d'une présidence et d'une vice-présidence. Le Secrétariat, quant à lui, continuera d'être accueilli par le Bureau d'évaluation du PNUD.

17. Pendant l'exercice biennal, l'UNEG a pris une part active à la détermination de l'évaluabilité des huit pays pilotes de l'initiative « Unis dans l'action »³. Dans le cadre de l'examen triennal des activités opérationnelles de développement des Nations Unies de 2007, il a été demandé à ces pays de procéder à une auto-évaluation et à une évaluation indépendante. L'UNEG a récemment rédigé une proposition de cadre d'évaluation qui pourrait être utilisé par les pays qui souhaitent conduire des autoévaluations. Il appuiera ces initiatives par le biais d'une participation au groupe d'assurance qualité. La FAO sera membre de ce groupe.

18. Le Bureau de l'évaluation de la FAO participe activement à tous les travaux de l'UNEG en utilisant ses propres ressources humaines et financières. La FAO a notamment apporté une contribution importante aux initiatives suivantes:

- a) participation à l'examen par des pairs de la fonction d'évaluation du Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies (OIOS); le rapport a été publié en janvier 2009;

² Certains projets dont les budgets sont inférieurs à 4 millions d'USD peuvent continuer d'être évalués séparément, si les donateurs en font la demande ou à cause de la nature particulière du projet (par exemple des projets pilotes dont il serait possible de tirer des enseignements utiles pour d'autres projets).

³ Albanie, Cap-Vert, Mozambique, Pakistan, Rwanda, Tanzanie, Uruguay et Viet Nam.

- b) participation au comité directeur et à une mission exploratoire réalisée pour une évaluation de la pertinence et de l'efficacité de la coopération entre l'Afrique du Sud et les Nations Unies dans le cadre des trois niveaux de priorités relatifs aux stratégies nationales. Le rapport a été publié en mai 2009;
- c) participation à l'examen par des pairs de la quatrième étude de performance globale du Fonds pour l'environnement mondial;
- d) participation à plusieurs équipes spéciales de l'UNEG dans les domaines suivants: évaluation par pays; échange des pratiques d'évaluation, amélioration de la qualité de l'évaluation; droits fondamentaux et parité hommes-femmes; et évaluation d'impact.

19. Concernant la collaboration interinstitutions relative aux travaux d'évaluation liés aux urgences, le Bureau a contribué à l'approfondissement des concepts et des méthodes, en particulier dans le cadre du Groupe consultatif de l'ALNAP pour l'amélioration de l'évaluation de l'efficacité de l'action humanitaire et du Groupe d'intérêt interinstitutions pour l'évaluation en temps réel, conduit par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies à New York (OCHA). Il a aussi participé à des groupes directeurs d'un certain nombre d'évaluations interinstitutions portant sur des problèmes systémiques liés à l'aide humanitaire.

CHAPITRE 4: PROGRAMME D'ÉVALUATION DE L'ORGANISATION

Le Programme 2008-09 d'évaluations achevées

20. Tous les rapports d'évaluation et, le cas échéant, la réponse de la Direction, peuvent être consultés sur le site Internet que la FAO consacre à l'évaluation:

[HTTP://WWW.FAO.ORG/PBE/PBEE/EN/INDEX.HTML](http://www.fao.org/pbe/pbee/en/index.html)

21. **Évaluations à soumettre aux organes directeurs pour examen:** Pendant l'exercice 2008-09, les évaluations importantes ci-après ont été présentées aux organes directeurs par l'intermédiaire du Comité du Programme. Pour chacune de ces évaluations, le rapport complet est disponible sur le site Internet que la FAO consacre à l'évaluation, de même que la réponse de la Direction générale à l'évaluation et les réactions du Comité du Programme:

- a) Évaluation des activités menées par la FAO en matière de secours d'urgence et de reconstruction dans la Corne de l'Afrique (2004 – 2007) (note d'évaluation 13);
- b) Activités de la FAO dans les pays: synthèse des évaluations (note d'évaluation 14);
- c) Évaluation des activités de la FAO concernant les instruments internationaux (note d'évaluation 15);
- d) Évaluation indépendante du rôle et des activités de la FAO dans le domaine statistique (note d'évaluation 16)

22. **Évaluations des projets de développement et des programmes de partenariat:** on trouvera à l'Annexe 1 un tableau récapitulant les évaluations de projets entreprises par des missions indépendantes en 2008-09. Les principales évaluations des projets et du programme conduites avec la participation directe du personnel du service d'évaluation étaient notamment les suivantes:

- a) Accord sur le Programme de coopération FAO-Norvège (APC) 2005-2007, achevé en août 2008;
- b) Trois projets à caractère national financés par les Pays-Bas en Inde (GCP/IND/174-175-176/NET), achevés en octobre 2008;
- c) Programme national spécial pour la sécurité alimentaire au Nigéria, 2002-2006 (UTF/NIR/047/NIR), achevé en octobre 2008;
- d) Projet d'appui à la lutte préventive contre le criquet pèlerin dans quatre États membres de la CLCPRO-EMPRES (GCP/INT/958/AFB), achevé en mai 2009;
- e) Évaluation conjointe FAO-CE: Programme d'information pour l'action sur la sécurité alimentaire (GCP/GLO/162/EC) et Programme de sécurité alimentaire FAO/CE (GCP/INT/952/EC), achevé en avril 2009;

- f) Cinq programmes spéciaux pour la sécurité alimentaire financés par la Jamahiriya arabe libyenne au Burkina Faso, au Mali, au Niger, au Soudan et au Tchad (GCP/BKF/042/LIB, GCP/CHD/026/LIB, GCP/MLI/024/LIB, GCP/NER/040/LIB et GCP/SUD/051), achevés en 2009.

23. **Secours d'urgence et réhabilitation:**

- a) Aide immédiate au redressement pour les petits exploitants agricoles et aide immédiate au redressement pour les éleveurs dénués de ressources et victimes de la guerre au sud du Liban (OSRO/LEB/701/UNJ et OSRO/LEB/702/UNJ), achevés en décembre 2008;
- b) Programme d'interventions et de surveillance participative des maladies en Indonésie (plusieurs projets), achevé en juillet 2009;
- c) Cinq interventions d'urgence en Iraq (OSRO/IRQ/402-403-404-406-407/UDG), qui devront être achevées en octobre 2009; et
- d) Interventions de la FAO dans le cadre du Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires (CERF), qui doivent être achevées en mars 2010.

24. **Évaluation de l'efficacité de la FAO dans les différents pays:** Ces évaluations analysent la pertinence, les réalisations et les incidences globales des activités de la FAO, y compris dans les situations d'urgence, dans certains pays. L'évaluation de l'efficacité de la FAO au niveau des pays, qui doit être présentée au Comité du Programme au printemps 2010, comprendra une synthèse des évaluations suivantes des pays touchés par des crises prolongées:

- a) Coopération de la FAO avec la République démocratique du Congo 2003-2007 (achevée en 2008);
- b) Coopération de la FAO avec l'Inde 2003-2008 (achevée en mars 2009);
- c) Activités de la FAO au Tadjikistan 2004-2009 (achevée en octobre 2009); et
- d) Coopération de la FAO au Soudan (achèvement prévu en décembre 2009).

Principales évaluations programmées pour 2010-11

25. **Rapports d'évaluation qui seront soumis au Comité du Programme pour examen:**

Les évaluations programmées ci-dessous seront complétées par d'autres évaluations qui seront décidées après consultation avec le Comité du Programme à sa session d'avril 2010:

- a) Évaluation thématique conjointe FAO/PAM des systèmes d'information pour la sécurité alimentaire;
- b) Évaluation des capacités opérationnelles de la FAO dans les secours d'urgence;
- c) Évaluation du renforcement des capacités en Afrique;
- d) Évaluation du rôle et des activités de la FAO liés à l'eau;
- e) Évaluation des cadres nationaux des priorités à moyen terme;
- f) Évaluation des bureaux sous-régionaux et régionaux de la FAO dans le Proche-Orient;
- g) Évaluation des aspects liés à la parité hommes-femmes dans les activités de la FAO.

26. **Évaluations par pays:** Au moins trois évaluations ont été conduites pendant l'exercice biennal, y compris l'Éthiopie et Haïti, un accent particulier étant mis sur les activités de secours d'urgence et de redressement financées par le Fonds fiduciaire pour l'évaluation des secours d'urgence.

CHAPITRE 5: NOTES D'ÉVALUATION – PRINCIPALES ÉVALUATIONS

Note d'évaluation 14: Évaluation des activités menées par la FAO en matière de secours d'urgence et de reconstruction dans la Corne de l'Afrique (2004-2007)

Note d'évaluation 15: Efficacité de la FAO dans les différents pays: synthèse des évaluations

Note d'évaluation 16: Évaluation des travaux de la FAO concernant les instruments internationaux

Note d'évaluation 17: Évaluation indépendante du rôle et des activités de la FAO dans le domaine statistique.

Note d'évaluation 14

SERVICE DE L'ÉVALUATION

Site web de la FAO
consacré à l'évaluation
www.fao.org/pbe/pbee/en/index.html

Activités de la FAO dans la Corne de l'Afrique (2004-2007)

Observations et conclusions

Évaluation des activités menées par la FAO en matière de secours d'urgence et de reconstruction dans la Corne de l'Afrique (2004 – 2007)

Au moment de l'évaluation, la Corne de l'Afrique était l'une des régions du monde souffrant le plus d'insécurité alimentaire. Sa population a plus que doublé depuis 1974, accentuant la pression sur les ressources. En outre, l'insécurité généralisée que connaissent la Somalie, le sud du Soudan et le nord de l'Ouganda depuis plus de vingt ans a déplacé d'importantes populations, empêché l'accès aux terres et aux services et affaibli les pratiques et les institutions coutumières.

L'équipe d'évaluation a examiné le programme de la FAO de secours d'urgence et de reconstruction en collaboration avec des États membres et des partenaires en Éthiopie, au Kenya, en Somalie, dans le nord du Soudan et dans le nord de l'Ouganda de 2004 à 2007. Le financement des secours d'urgence a été multiplié par trois pendant la période étudiée, s'élevant à 240 millions d'USD entre 2004 et 2006.

Réponse apportée par le Programme. La FAO a nettement accru sa présence et le programme qu'elle a proposé en matière de secours et de reconstruction était beaucoup plus diversifié que le précédent, essentiellement tourné vers la distribution d'outils et de semences. L'équipe d'évaluation a identifié un certain nombre de composantes, notamment les suivantes: des projets axés sur la connaissance, y compris l'appui aux systèmes d'information sur la sécurité alimentaire et l'alerte précoce, l'appui technique aux questions foncières et à la gestion des informations relatives à l'eau; des projets agricoles visant principalement la distribution d'outils et de semences, ainsi que la multiplication du manioc, la lutte intégrée contre les ravageurs et la remise en état et le développement des systèmes d'approvisionnement en eau et des systèmes d'irrigations; des projets liés à la pêche et à l'élevage, dominés par des interventions concernant la santé animale mais comprenant également la formation des agents de santé vétérinaire, la lutte contre les maladies transfrontières, l'aide à l'aquaculture et à la pêche, et la redistribution des petits ruminants; une aide pour améliorer les moyens d'existence des ménages touchés par le VIH/sida; et le rôle de la FAO de promouvoir la coordination dans les secteurs de l'agriculture et de la sécurité alimentaire dans les urgences humanitaires.

La **planification stratégique** s'est principalement appuyée sur le Plan d'action (POA) pour la Corne de l'Afrique, élaboré pour compléter les processus d'appel humanitaire. Ce plan fournit un cadre stratégique qui vise à améliorer la sécurité alimentaire en renforçant la « connectivité » entre les activités d'aide au développement et de secours d'urgence. Il remet en cause la position de certains donateurs et institutions internationales qui considèrent que les ressources

Observations et conclusions

doivent être allouées distinctement au « secours », au « redressement et à la transition » et au « développement ». Les Plans d'action nationaux étaient en cours d'examen en Éthiopie, en Somalie et en Ouganda.

La structure organisationnelle et les capacités opérationnelles de la FAO, y compris les capacités techniques, n'ont pas été renforcées et ne reflètent pas la dimension et la diversification des projets exécutés dans la région, en particulier au niveau du terrain. Au niveau national, la relation entre les représentants régionaux de la FAO et les groupes de la coordination des mesures d'urgence est généralement efficace, mais les différentes liaisons hiérarchiques peuvent entraîner des difficultés et des tensions. Le financement des groupes de coordination susmentionnés, qui dépend de ressources extrabudgétaires à court terme, a empêché la mise en place d'une politique de développement à long terme de capacités opérationnelles et entraîné des rotations d'effectifs importantes qui influent de manière négative sur la qualité des interventions. Parmi les faits marquants au niveau régional, citons la création du Bureau régional des secours d'urgence pour l'Afrique à Nairobi et la mise en place d'un Bureau sous-régional de la FAO pour l'Afrique de l'Est à Addis-Abeba. Les rôles respectifs de ces deux bureaux ont été examinés dans l'évaluation, qui a conclu qu'ils étaient complémentaires. Cependant, la nature verticale et centralisée de l'Organisation est souvent la cause de comportements inefficaces qui n'incitent pas parfois à partager l'information et les bonnes pratiques.

Partenariats. La FAO a coopéré directement avec plus de 50 ONG locales et internationales, notamment pour la fourniture d'intrants et l'élaboration de stratégies sectorielles. Ces partenariats ont l'inconvénient d'être définis dans des protocoles d'accord, un instrument contractuel qui ne reflète pas le type de partenariat équitable attendu par certains bailleurs de fonds et ONG. La FAO pourrait établir des liens plus resserrés entre ses activités d'urgence et les services gouvernementaux au niveau du terrain, et tirer un meilleur parti des centres de recherche régionaux.

Pertinence, efficacité et impact. Dans l'ensemble et malgré quelques exceptions notables, l'équipe d'évaluation a estimé que le programme de secours d'urgence mis en place par la FAO dans la région était trop axé sur le traitement des conséquences de la vulnérabilité et pas assez sur les

efforts déployés pour résoudre les causes profondes et durables de l'insécurité alimentaire et de la vulnérabilité dans la région. Il faut noter à cet égard la réalisation du Cadre intégré de classification de la phase humanitaire et de la sécurité alimentaire élaboré par l'Unité d'analyse de la sécurité alimentaire pour la Somalie (FSAU). La FAO a présenté ce cadre de classification à d'autres pays. Une alerte rapide ne signifie pas nécessairement une réponse rapide, notamment parce qu'il manque des financements et des plans d'action prévisionnels. Autre faiblesse identifiée du secteur agricole, les délais excessifs dus à des capacités opérationnelles et logistiques inadaptées sur le terrain et à une dépendance à l'égard d'appels communs qui ne sont pas synchronisés avec les saisons de culture. Dans l'ensemble, l'aide semencière semble avoir débouché sur une augmentation de la production alimentaire et des revenus agricoles. Les interventions axées sur l'élevage ont été considérées pertinentes bien que ne reposant pas sur des approches techniques cohérentes. L'appui aux réseaux de la communauté des agents de santé vétérinaire dans les collectivités a été aussi efficace pour les éleveurs nomades, bien que les liens entre ces réseaux et les systèmes nationaux de santé animale aient été en général médiocres. L'une des actions les plus efficaces de la FAO a sans doute été sa contribution à la suppression de l'interdiction des exportations de bétail imposée aux pays de la Corne de l'Afrique par les pays de la péninsule arabe.

Parité hommes-femmes et équité. Un certain nombre d'activités ou de possibilités de cibler des femmes ou des ménages dirigés par des femmes ont été identifiées. Il n'y a eu cependant aucune intention de procéder à une généralisation systématique de la parité hommes-femmes dans le cycle de projet. Le ciblage d'intrants est très difficile à réaliser dans la Corne de l'Afrique. L'équipe d'évaluation reconnaît que le ciblage peut créer des tensions que les communautés s'efforcent d'éviter et qu'il n'est valable que lorsque des biens coûteux sont distribués.

Recommandations

■ **Systèmes d'information et projets liés à la connaissance.**

La FAO doit assurer la cohérence institutionnelle de ses systèmes d'information sur la sécurité alimentaire pour les situations d'urgence et le développement, notamment en établissant des liens resserrés entre les systèmes d'information sur la sécurité alimentaire et l'élevage. Elle doit promouvoir les systèmes d'information qui permettent de mieux comprendre et gérer aussi bien les situations d'urgence que les interventions de développement. Les systèmes d'information et d'alerte précoce doivent davantage utiliser les connaissances autochtones afin de mieux se prêter à la prise de décision locale. Il est par ailleurs nécessaire d'élaborer et d'améliorer des méthodologies afin que les évaluations de la sécurité alimentaire soient pertinentes, qualitatives et effectuées en temps utile.

■ **Mobilisation des ressources.** Continuer à convaincre qu'une plus grande part du financement humanitaire doit être consacrée à des interventions en faveur de la reconstitution des moyens d'existence. Il est par ailleurs recommandé de continuer de s'engager activement dans l'élaboration de stratégies à moyen terme qui établissent des priorités en matière de traitement de l'insécurité alimentaire chronique. La mobilisation et la coordination des ressources au niveau régional doivent se poursuivre. Par ailleurs, pour assurer une réaction rapide et appropriée aux crises ayant un impact sur les moyens de subsistance dans la région, la FAO devrait promouvoir la réalisation d'analyses de situation et de réaction coordonnées, la formulation de plans de préparation aux situations d'urgence et la mise en place de mécanismes de financement d'urgence et de réserves stratégiques d'équipement essentiels.

■ **Réponse apportée par les programmes.** Une analyse approfondie des systèmes d'informations sur les moyens d'existence et la production devrait être conduite pour étudier les causes profondes et durables de l'insécurité alimentaire dans la Corne de l'Afrique, et promouvoir l'utilisation d'informations sur les moyens d'existence dans les réponses apportées par les programmes. La FAO et ses partenaires doivent faire en sorte que leurs interventions soient fondées sur des évaluations complètes des besoins et non sur des évaluations des besoins en semences. Les intrants agricoles ne devraient être distribués qu'en cas de nécessité véritable. Ils devraient par ailleurs être fournis plus tôt et les processus de distribution devraient être plus efficaces. Lorsqu'ils sont distribués régulièrement, les achats devraient être effectués localement afin d'appuyer l'économie locale. Les interventions dans le domaine de l'eau devraient être renforcées. Un examen exhaustif des différents réseaux d'agents

communautaires spécialistes de la santé animale devrait être conduit afin d'être en mesure de renforcer les réseaux existants grâce à des actions régulières de formation et de leur assurer une meilleure intégration dans les systèmes vétérinaires nationaux.

■ **Partenariats et coordination.** Des partenariats devraient être établis d'une manière plus stratégique, en particulier avec des partenaires gouvernementaux qui ont des compétences techniques que la FAO peut renforcer ou exploiter. Des capacités techniques au niveau régional devraient être engagées à plus grande échelle. Les accords de partenariats avec les ONG devraient refléter plus précisément les contributions et obligations respectives. De même, en tirant parti de son rôle de direction et de coordination, la FAO devrait promouvoir de meilleurs échanges d'information et la mise en commun d'analyses et de bonnes pratiques entre pays et acteurs de la région.

■ **Capacités institutionnelles et priorités.** Le financement régulier des fonctions essentielles des groupes « autonomes » de coordination des mesures d'urgence doit être assuré à long terme. Le Bureau sous-régional de la FAO pour l'Afrique de l'Est doit avoir pour mission de fournir un appui et un contrôle technique aux opérations de terrain, et la composition de son personnel doit exprimer les besoins de la région. Le Bureau régional des secours d'urgence pour l'Afrique doit appuyer les groupes de coordination des mesures d'urgence et son rôle et sa composition doivent être examinés annuellement par le TCE, les coordonnateurs des secours d'urgence, les représentants de la FAO et les bureaux décentralisés. La FAO devrait procéder à un examen des ressources humaines exigées dans chaque pays et développer des compétences plus diversifiées tout en rééquilibrant la parité hommes-femmes dans les groupes de la coordination des secours d'urgence. Le personnel national devrait faire partie de l'encadrement et jouer un rôle plus grand dans le processus de décision et de la coordination. La FAO doit utiliser des directives internes, des matériels de formation et des bonnes pratiques pour faire en sorte que les analyses des moyens d'existence, de la parité hommes-femmes et du VIH contribuent à l'élaboration de toutes les interventions programmatiques.

Réponse de la Direction à l'Évaluation

La Direction a accepté, dans certains cas avec une certaine prudence, la quasi-totalité des recommandations formulées par l'équipe d'évaluation et pris note avec satisfaction que certaines avaient déjà été mises en œuvre. La Direction a fait siennes les conclusions de l'Évaluation, sachant que des efforts supplémentaires seront nécessaires avant que nombre des recommandations soient suivies d'effets. Elle a souligné qu'en réaction à une situation d'urgence, les bailleurs de fonds avaient encore tendance à privilégier les actions à impact immédiat, telles que la fourniture de semences et d'outils.

Le Comité s'est félicité de la qualité et de la clarté de cette évaluation. Il a reconnu les difficultés rencontrées par les agents de terrain travaillant dans les zones se relevant d'un conflit et l'importance de l'intégration des dimensions politiques et pratiques lors de l'analyse de la complexité des situations et du rôle que la FAO pouvait raisonnablement jouer. Le Comité a estimé que certaines des recommandations n'étaient pas entièrement réalistes; de trop nombreuses recommandations avaient des implications financières allant au-delà des possibilités de l'Organisation. Étant donné que presque toutes les activités d'urgence et de réhabilitation de la FAO sont financées par un appui extrabudgétaire, il conviendrait de mettre au point des arrangements institutionnels à plus long terme pour renforcer ce domaine de travail, qui se prête bien à des modèles de financement volontaire. Le Comité a noté que la FAO avait fortement amélioré ses activités dans la Corne de l'Afrique, et adopté notamment une approche plus stratégique: élaboration de plans d'action, envoi systématique de coordonnateurs des activités d'urgence sur le terrain, partenariat actif avec les ONG et engagement clair pour les questions transfrontières. À mesure que les pays passent d'une situation de crise à la réhabilitation et au développement, un accent accru devrait être accordé à la consolidation et à la durabilité des résultats, aux plans d'intervention et aux dispositifs de stabilisation sociale destinés à lutter contre la pauvreté chronique et la vulnérabilité. Une diversification et expansion supplémentaires des activités de la FAO exigeront une expertise appropriée dans la région, si l'on veut fournir un appui technique dans les délais voulus.

Conclusions des organes directeurs de la FAO (Comité du Programme)

Références

Évaluation des activités menées par la FAO en matière de secours d'urgence et de reconstruction dans la Corne de l'Afrique (2004 – 2007). Rapport final.

Available at: <http://www.fao.org/pbe/pbee/common/ecg/363/en/HoAEvaluationReport.pdf>

Rapport de synthèse du Comité du Programme. PC 99/3 a).

Available at: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/013/k2131e.pdf>

Réponse de la Direction. PC 99/3 a) Sup. 1.

Available at: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/013/k2366e.pdf>

Rapport de la quatre-vingt-onzième session du Comité du Programme. Rome, 28-20 mai 2008. CL 135/4.

Available at: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/014/k2757e.pdf>

Note d'évaluation 15

SERVICE DE L'ÉVALUATION

Site web de la FAO
consacré à l'évaluation
www.fao.org/pbe/pbee/en/index.html

Activités de la FAO dans les pays

Efficacité de la FAO dans les différents pays: synthèse des évaluations

Le Comité du Programme de la FAO a donné un degré de priorité élevé à l'évaluation de l'efficacité de la FAO dans les pays dans le Plan de travail indicatif à évolution continue relatif à l'évaluation des stratégies et du Programme 2006-2009 à sa quatre-vingt-treizième session en mai 2005.

Les évaluations axées sur les pays constituaient pour la FAO une dimension nouvelle, prévoyant l'examen de la totalité des activités de l'Organisation au niveau des pays, notamment les projets nationaux, la participation des pays à des projets régionaux et mondiaux, l'utilisation faite des produits normatifs et le bon fonctionnement de la Représentation de la FAO dans les pays. Les principaux aspects pris en compte dans ces évaluations sont l'utilité des activités de l'Organisation pour les pays membres et la mesure dans laquelle celles-ci misent sur les avantages comparatifs de la FAO.

À la quatre-vingt-dix-septième session du Comité du Programme (mai 2007), il a été proposé qu'un rapport de synthèse des activités d'évaluation menées à bien jusque-là, notamment au Mozambique (mars 2006), en Sierra Leone (février 2007), au Cambodge (septembre 2007), au Honduras (novembre 2007), ainsi que deux évaluations déjà soumises au Comité à sa quatre-vingt-deuxième session de septembre 2004.

Méthodologie

La sélection des pays devant faire l'objet d'évaluations a été conduite en utilisant un ensemble de critères approuvés au niveau de l'Organisation. Ces critères prévoient que les pays sélectionnés doivent être des PFRDV; qu'ils doivent compter un pourcentage relativement important ainsi qu'un nombre absolu élevé de populations souffrant de sous-alimentation ou de malnutrition; que le portefeuille d'activités de la FAO (y compris l'aide d'urgence) doit être suffisamment large; et que la combinaison des contributions techniques offertes par la FAO doit être bonne.

Les quatre évaluations ont été conduites selon un processus très similaire, en trois étapes. L'ensemble du processus a eu un caractère hautement participatif, tant lors de la collecte des données au Siège, dans les bureaux nationaux et dans les pays, que pendant les études d'impact et la mission d'évaluation complète finale.

Assurer la couverture complète des interventions de la FAO dans les pays n'a pas été facile, notamment parce que les informations relatives aux projets régionaux et mondiaux n'étaient pas aisément accessibles. Les études d'impact ont constitué un élément essentiel du processus d'évaluation dans les pays. Elles ont fourni des évaluations intéressantes de la contribution des projets de la FAO à la sécurité alimentaire, aux revenus et aux moyens d'existence de leurs bénéficiaires, par rapport à ceux qui en étaient exclus.

Observations et conclusions

Réprésentation de la FAO. Le bureau national de la FAO est le principal point d'interaction entre l'Organisation et la plupart des pays et ses activités sont un élément clé des résultats obtenus par l'Organisation au niveau national.

Observations et conclusions

Toutes les évaluations des pays ont donc comporté un examen de l'efficacité et de l'efficacité de ce bureau, et de ses interactions avec le gouvernement et d'autres partenaires du développement. Elles ont également étudié les rôles respectifs joués par les bureaux sous-régionaux et régionaux et le Siège de la FAO dans la fourniture de services.

Représentant de la FAO. Les évaluations dans les pays ont confirmé que le Représentant de la FAO est la figure qui influe le plus sur l'image de la FAO dans le pays, bien davantage que le Siège ou les bureaux régionaux. Cependant, la Représentation de la FAO est considérée par le Siège comme un point de livraison de services, ce qui entraîne souvent de longues périodes de vacance de certains postes. L'équipe d'évaluation a estimé que les Représentants doivent avoir la formation, l'expérience et les capacités pour participer pleinement aux tribunes représentatives, ainsi que les connaissances nécessaires pour exploiter les sources de compétences au sein de la FAO et être en mesure de guider le développement des activités de la FAO dans le pays. Il faut par ailleurs leur donner accès à un appui technique adéquat et approprié pour exercer leur fonction, et assurer un environnement opérationnel qui n'entrave pas leur capacité d'action. Lorsque ces conditions étaient réunies, la FAO était considérée comme un membre très respecté de la famille des Nations Unies et un partenaire de confiance du gouvernement.

Représentations de la FAO: ressources et effectifs. La charge de travail imposée aux Représentations de la FAO depuis 2001 a fortement augmenté, lorsque le Représentant est devenu le responsable du budget pour tous les projets nationaux. Ces nouvelles tâches opérationnelles et administratives n'étaient pas financées. Par ailleurs, le nombre de conseillers techniques principaux résidents dans les pays a diminué, alourdissant ainsi la charge de travail. Il a été constaté que les contraintes pesant sur les ressources étaient importantes, ce qui a affecté la capacité de mener à bien les tâches planifiées. D'autre part, le niveau des salaires de la FAO était inférieur à celui d'autres organisations internationales, réduisant ainsi la réserve de fonctionnaires hautement qualifiés. Les accords de services personnels (ASP) sont de plus en plus utilisés pour des affectations de courte durée, notamment dans les pays destinataires de nombreux projets. Les contrats ASP ont l'avantage d'être moins onéreux pour l'Organisation, mais présentent l'inconvénient d'être désavantageux pour le personnel et d'avoir des effets négatifs sur le moral du personnel.

Gestion des programmes. La gestion des projets nationaux relève de la responsabilité des Représentants régionaux de la FAO, et celle des projets régionaux des Bureaux sous-régionaux et régionaux. Les projets interrégionaux et mondiaux, quant à eux, sont gérés par le Siège. Concrètement, les Représentants de la FAO n'ont donc aucun pouvoir sur les activités qui n'ont pas une orientation et une portée strictement nationales. De ce fait, des activités sont parfois mises en œuvre et des missions réalisées dans les pays sans que le Représentant de la FAO en ait connaissance.

Procédures et gestion interne. Les problèmes de gestion interne étaient une préoccupation dans tous les pays évalués, notamment dans ceux qui comptaient le plus grand nombre d'opérations liées à des projets. En général, il a été constaté que la décentralisation des responsabilités opérationnelles effectuée à partir de 2001 n'avait pas été accompagnée comme il le fallait d'une délégation de pouvoirs et d'une rationalisation des processus opérationnels, administratifs et financiers. Un temps considérable est consacré dans les Représentations aux questions administratives, démontrant amplement la nécessité d'améliorer les procédures. Les pouvoirs délégués aux Représentants de la FAO sont inférieurs à ceux de la plupart de leurs contreparties dans les pays, ce qui les place dans une position défavorable lors des négociations.

Assistance technique. Les équipes d'évaluation ont constaté un certain nombre de problèmes concernant l'appui technique fourni, notamment quant à son volume et au choix du moment. Bien que la qualité de l'assistance technique ait été reconnue, la bureaucratie a trop souvent nuit à la rapidité de l'exécution. La capacité des Représentations de la FAO à fournir une assistance technique en dehors des projets était variable et dépendait dans une large mesure des fonds à disposition pour le recrutement de consultants nationaux de qualité. Aucune Représentation ne peut être tenue d'avoir des compétences spécialisées de haut niveau dans tous les domaines. Pourtant, certains pays ont des avantages en ce qui concerne les compétences disponibles. Les équipes d'évaluation dans les pays ont constaté que les bureaux régionaux fournissaient souvent un appui technique plus complet dans le cadre des projets régionaux, ces visites étant en général plus liées aux exigences du projet régional qu'aux priorités nationales.

Observations et conclusions

- **Cadres de priorités.** Dans deux évaluations sur quatre, le temps consacré par les Représentants de la FAO à la planification et à l'élaboration des programmes était limité. Ce n'est plus le cas aujourd'hui, car des cadres nationaux sur les priorités à moyen terme sont en préparation. Cependant, parmi ceux déjà proposés, certains domaines prioritaires étaient conceptuellement vastes et très génériques et le nombre des interventions proposées était élevé, probablement supérieur à la capacité de la FAO. Pour être efficaces, ces cadres nationaux devraient être réexaminés au moins tous les deux ans et révisés
- **Projets régionaux.** Les projets régionaux sont de divers types et varient selon l'engagement au niveau national. La qualité et l'utilité de toutes les typologies étant fortement liées au cas particulier, il était difficile de procéder à des généralisations.
- **PCT.** L'évaluation globale du PCT a été parfois très positive, parfois très faible. Lorsque les évaluations ont été positives, les équipes d'évaluation se sont félicitées du choix des projets du PCT, indiquant pour la plupart d'entre eux soit qu'ils étaient clairement liés à d'autres initiatives en cours, soit qu'ils constituaient la première étape d'un processus bien défini. Néanmoins, une tendance préoccupante déjà indiquée lors de l'examen indépendant du PCT en 2005 a été de nouveau constatée, à savoir l'utilisation du PCT pour des projets de développement lorsque d'autres sources de financement n'étaient pas disponibles. Or ce dispositif ne convient pas à certains types de projets. Dans les pays les moins avancés, où les ressources des gouvernements sont limitées, le suivi efficace du PCT dépend de la participation d'un bailleur de fonds externe, et il l'est d'autant plus que ce bailleur de fonds potentiel est identifié et exprime son intérêt dès le début du projet.
- **Le PSSA** a été considéré comme un programme utile lorsqu'il visait un échantillon représentatif d'agriculteurs à des niveaux économiques divers, en prévoyant un bon niveau d'appui technique et une stratégie appropriée pour un élargissement du programme à plus grande échelle. L'existence de mécanismes de crédit et d'épargne a été indiquée comme étant un facteur de réussite particulièrement important.
- **Secours d'urgence.** Les meilleures réponses apportées par la FAO aux situations de crises étaient celles qui étaient intégrées dans une approche globale dans laquelle les causes profondes de l'insécurité et de la vulnérabilité aux catastrophes et les activités visant à soulager les populations les plus touchées se sont inscrites dans une perspective favorisant le développement.
- **Rôle normatif de la FAO.** À l'exception de quelques programmes renommés, les produits normatifs étaient peu connus dans les pays où les évaluations se sont déroulées. Cela tenait à l'absence de capacités, au manque d'accès et à la faible familiarité des bureaux locaux de la FAO avec les produits normatifs. Cette constatation donne à penser que l'utilité des produits normatifs de l'Organisation pour ses pays membres mérite une plus grande attention.
- **TeleFood.** Dans la plupart des cas, les projets étaient généralement mis en œuvre séparément et n'avaient pas tiré avantage des liens stratégiques avec d'autres programmes de la FAO, avec d'autres partenaires internationaux ou avec le gouvernement. L'équipe d'évaluation a confirmé les résultats et les recommandations de l'évaluation concernant TeleFood, à savoir que les initiatives devaient être liées à d'autres activités afin d'être plus pertinentes et de pouvoir accéder plus facilement à diverses formes d'avis techniques.
- **Questions de parité hommes-femmes:** Dans l'ensemble, l'équipe d'évaluation a noté que l'Organisation jouait un rôle actif dans la promotion de la visibilité des femmes et de leur participation accrue au sein de leurs communautés. Le renforcement des institutions demeure toutefois nécessaire, de même que la diffusion des résultats des expériences positives, notamment en ce qui concerne les activités de secours et de redressement.

Le Comité a apprécié la qualité de la synthèse et estimé que le document était riche d'enseignements que venaient renforcer les conclusions et les recommandations de l'Évaluation externe indépendante. Le Comité a considéré que la synthèse aurait gagné à être accompagnée de recommandations générales découlant des évaluations menées dans chaque pays et de la réaction de la Direction à ces recommandations.

Le Comité a souligné l'importance du rôle joué par le Représentant de la FAO, notant que trop de postes de représentants étaient laissés vacants. Il a par ailleurs déclaré que les Bureaux des représentants de la FAO devaient disposer de ressources appropriées, y compris un soutien technique adéquat de la part des autres unités de l'Organisation, et qu'il faudrait faire en sorte que les documents normatifs de la FAO soient plus largement diffusés à l'échelle nationale, y compris en les traduisant dans les langues locales. Le Comité est convenu que la FAO aurait intérêt à mieux définir ses objectifs au niveau des pays et qu'à cet égard, les Cadres nationaux sur les priorités à moyen terme pouvaient lui être fort utiles. Notant leurs insuffisances, le Comité a réitéré la décision qu'il avait prise à sa session de septembre 2007, à savoir qu'il faudrait faire de l'évaluation du processus, fondée sur les plans établis à ce jour, une activité d'évaluation prioritaire.

Le Comité a demandé que les évaluations au niveau des pays se poursuivent, dans le cadre des activités régulières d'évaluation de la FAO, et que les prochaines évaluations portent sur des pays ayant atteint des niveaux différents de développement. Des rapports de synthèse devraient être soumis au Comité tous les deux ou trois ans et les prochains rapports devraient tenir compte des observations du Comité.

Conclusions des organes directeurs de la FAO (Comité du Programme)

Références

Efficacité de la FAO dans les différents pays: synthèse des évaluations. PC 99/3 b).

Available at: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/013/k2177e.pdf>

Rapport de la quatre-vingt-dix-neuvième session du Comité du Programme. Rome, 28-30 mai 2008. CL 135/4.

Available at: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/012/k0095e.pdf>

Note d'évaluation 16

SERVICE DE L'ÉVALUATION

Site web de la FAO
consacré à l'évaluation
www.fao.org/pbe/pbee/en/index.html

Activités de la FAO concernant les instruments internationaux

Évaluation des activités de la FAO concernant les instruments internationaux

L'Objectif stratégique B-1 vise à « Promouvoir, élaborer et renforcer les politiques et cadres réglementaires pour l'alimentation, l'agriculture, les pêches et les forêts [au moyen] d'instruments internationaux concernant les biens alimentaires, agricoles, halieutiques et forestiers. » L'évaluation a aussi examiné certains éléments directement liés de l'Objectif stratégique B-2 concernant l'application de « politiques nationales, d'instruments juridiques et de mécanismes d'appui répondant aux exigences nationales et compatibles avec les politiques internationales et cadres réglementaires. » Les « instruments internationaux » comprennent des outils les plus divers, tels que des conventions internationales, des accords et d'autres instruments contraignants, des instruments non contraignants, tous créés et adoptés à différents niveaux et de manières diverses.

Plus de 50 instruments contraignants et au moins 15 instruments non contraignants ont été identifiés en tant qu'« instruments » inclus dans l'Objectif stratégique B-1. Ces instruments couvrent un large éventail de domaines et de secteurs importants, qui les utilisent chacun d'une manière différente. Par ailleurs, une proportion considérable des activités de la FAO concernant l'objectif B-1 est effectuée par des organes spécialisés, créés et régis par des processus qui peuvent parfois être assimilés à des « instruments internationaux ».

Observations et conclusions

Vision stratégique. La FAO n'a pas de processus cohérent pour préparer, analyser ou adopter une politique stratégique globale et ne conserve pas de fichier centralisé complet de ses instruments internationaux. Il n'existe pas non plus de coordination entre les positions, politiques et concepts adoptés par l'Organisation à l'égard des divers instruments qu'elle utilise.

Engagements financiers. Chaque instrument international, qu'il soit contraignant ou non contraignant, mondial, régional ou sous-régional, ne peut atteindre son objectif que si son niveau de financement est approprié. Or, aucun des instruments examinés dans le cadre de la présente évaluation n'a semblé financé comme il convient, et dans de nombreux cas, les financements sont apparus très nettement insuffisants pour couvrir les besoins et répondre aux attentes. Par ailleurs, la FAO et les pays membres engagent des dépenses supplémentaires pour chaque instrument, qui s'ajoutent à leurs contributions aux coûts liés aux secrétariats et à d'autres dépenses administratives.

Processus et gouvernance. Le Groupe d'évaluation s'est intéressé aux questions liées au processus et à la gouvernance et a dressé une liste des défis et des problèmes que rencontre la FAO dans ses activités concernant la plupart, voire la totalité, des instruments internationaux examinés.

- **Lancement d'un nouvel instrument et propositions.** L'effet des perceptions existantes, qui déforment souvent la réalité, concernant la valeur relative des

Observations et conclusions

instruments contraignants et non contraignants a été identifié comme une préoccupation commune. La FAO a connu des expériences productives avec des instruments contraignants et non contraignants. Cela étant, le succès d'un instrument dépend plus de la nature et de l'intensité de sa mise en œuvre et de sa diffusion par le Secrétariat que du type d'instrument. Une deuxième question se pose, celle de la structure de la relation entre la FAO et l'instrument concerné, qui est souvent complexe. Le groupe d'évaluation conclut qu'il existe différents modèles s'appliquant à différentes situations et que la nature du lien doit être clarifiée lors de la phase du lancement. Il ne semble pas nécessaire de créer des mécanismes formels pour promouvoir la conformité, déterminer les responsabilités et faciliter la résolution des litiges.

- **Entrée en vigueur.** La ratification et l'entrée en vigueur sont des « dates clés » dans la vie de l'instrument. Dès lors, les facteurs qui retardent la ratification nationale sont très importants. Pour la quasi-totalité des instruments internationaux qui imposent des obligations législatives nationales, des questions de capacités empêchent souvent un pays de commencer en toute confiance le processus politique détaillé de la ratification.

- **Fonctionnement et amendement:** La présente évaluation a identifié de nombreuses préoccupations communes concernant le fonctionnement d'un instrument contraignant, notamment le rôle des centres de coordination nationaux et des délégations aux organes directeurs et d'autres processus, la manière dont les processus de décision fonctionnent, le lien entre ces processus et les organismes d'appui technique, la collecte et la mise en commun des rapports nationaux et d'autres informations. Le fonctionnement des processus de fixation des normes de la FAO a aussi été examiné. Deux questions ont été identifiées en la matière: une incapacité généralisée de nombreux pays en développement d'appliquer le système normatif aux importations et au plan intérieur et la prolifération de normes distinctes adoptées par les États.

- **Mise en œuvre nationale:** Le groupe d'évaluation n'a pas pu obtenir un tableau complet des attentes des divers pays ou de la mise en œuvre de tel ou tel instrument au plan national. En général, l'évaluation a permis de constater que les organismes nationaux de mise en œuvre estiment dans leur ensemble que les avantages des instruments internationaux de la FAO et les avantages fournis par la FAO sont liés entre eux. Dans certains secteurs, les instruments internationaux sont de plus en plus considérés comme assurant la promotion d'un objectif régional et mondial hautement souhaitable. S'agissant de la mise en œuvre nationale, l'équipe d'évaluation a observé qu'un grand nombre de projets très divers avaient pour but

de promouvoir le développement politique, législatif et administratif, mais que des questions politiques et des capacités insuffisantes peuvent réduire parfois leur efficacité. Dans certains secteurs, le groupe d'évaluation a estimé que la mise en œuvre était étroitement liée aux instruments internationaux et leurs administrations respectives, mais dans d'autres, ce n'était pas le cas.

- **Questions communes à toutes les étapes du cycle de vie.** Deux questions importantes pour le fonctionnement efficace de l'Objectif stratégique B-1 se retrouvent dans tous les aspects du processus et de la gouvernance: i) les défis que pose la participation aux processus des instruments internationaux, y compris la capacité des délégations nationales comprenant des experts techniques à participer à des réunions pertinentes: le financement apparaît comme le facteur de restriction principal en la matière; ii) au niveau régional, la contribution importante de nombreuses actions menées par les organes régionaux, les bureaux régionaux de la FAO et d'autres organisations régionales, a été notée.

L'équipe d'évaluation a aussi examiné la contribution de la FAO au «**cadre réglementaire international**». Les activités liées au développement d'instruments internationaux dépendent de plus en plus d'une coordination et d'un appui intersectoriels. Une plus grande coordination est nécessaire: entre les secteurs et les unités de la FAO; en intégrant des secteurs externes, des observateurs et des organismes dans les processus de la FAO concernant le développement et le fonctionnement des instruments internationaux et par le biais de processus internes visant à déterminer une « position de la FAO » unifiée aux fins de plaidoyer et de participation à d'autres forums.

Dans le cadre d'une évaluation générale des activités de la FAO relevant de l'Objectif stratégique B-1, l'équipe d'évaluation a constaté que la FAO avait bien joué son rôle en fournissant un espace au débat institutionnel et en appuyant les instruments internationaux. Différents outils appropriés ont été utilisés à l'appui de l'Objectif stratégique B-1, mais le fonctionnement équitable et efficace de ces instruments peut être confronté à de sérieux obstacles, notamment dans le domaine de la participation et de la mise en œuvre au plan national. D'autres défis récemment apparus doivent être relevés dans le domaine des normes internationales, des besoins spéciaux concernant l'intégration des processus et des instruments internationaux de la FAO dans ceux élaborés et mis en œuvre dans d'autres instances, et du besoin permanent de renforcer les capacités des Membres de la FAO afin qu'ils puissent participer plus efficacement.

Recommandations

- Afin d'atteindre plus efficacement l'Objectif B-1, la FAO devrait élaborer un processus stratégique continu pour s'assurer que son approche et sa stratégie sont constamment actualisées et analysées de manière approfondie. Elle devrait aussi décider, au début des négociations sur un nouvel instrument, si son rôle est de favoriser la coordination et le consensus entre des secteurs, ou de faire œuvre de plaidoyer en faveur des secteurs prioritaires. Il faudrait également qu'un processus soit créé pour que des positions autorisées en matière d'expertise et de plaidoyer soient présentées dans des instances non FAO.
- La FAO devrait donner aux instruments internationaux nouveaux et existants une assise financière solide et faire en sorte qu'ils fonctionnent équitablement et efficacement. L'analyse financière, en particulier lors de la création de nouveaux instruments, doit tenir compte de la totalité des coûts à long terme, de leur fonctionnement et d'un état des lieux des engagements de l'Organisation envers les instruments internationaux.
- La nature précise de la relation entre la FAO et les instruments doit être précisée dans le texte des nouveaux instruments créés dans l'avenir afin d'éviter toute confusion. Des mécanismes formels pour promouvoir la conformité ne seront considérés comme une priorité que dans la mesure où il sera démontré qu'ils sont nécessaires ou si des exemples réussis s'avèrent probants et efficaces et ont été adoptés dans d'autres instruments.
- Les Membres de la FAO et le Secrétariat devraient s'efforcer de donner aux pays l'assurance d'avoir les moyens de participer plus efficacement, en éliminant les obstacles tenant aux capacités et sensibilisant davantage à la valeur de l'instrument. Le niveau d'exigence imposé aux centres de coordination nationaux devrait être réexaminé et une attention spéciale devrait être accordée au développement rapide et au fonctionnement des systèmes et des programmes de partage d'informations à l'appui des processus d'établissement de rapports.
- Par ailleurs, la FAO devrait continuer à mettre au point des mécanismes pour encourager et appuyer la participation des observateurs, notamment ceux qui font partie des ONG et des OSC des pays en développement. Le groupe d'évaluation recommande aussi à la FAO de coopérer à l'élaboration d'instruments internationaux avec des organisations et des organismes à l'échelon régional.

Réponse de la Direction à l'Évaluation

La Direction s'est félicitée de la présente évaluation et accepté toutes ses recommandations dans la mesure où elles s'adressaient à la Direction et à la FAO. La Direction regrette que l'évaluation n'ait pas débouché sur des directives fermes visant les relations entre l'autonomie des traités et le contrôle de la FAO. L'importance accordée aux instruments non contraignants a été appréciée. La Direction convient que les activités menées par la FAO concernant les nombreux instruments internationaux sont sans lien entre elles et note que ce manque de cohérence provient peut-être du fait que qu'il n'y a pas de service centralisé pour encadrer les activités de l'Organisation en la matière. La Direction propose de confier au Bureau juridique la responsabilité principale de s'assurer que cette fonction essentielle est assurée de manière coordonnée dans l'ensemble de la FAO.

Le Comité du Programme apprécie la qualité de l'Évaluation et le caractère exhaustif de la réponse de la Direction. Il reconnaît que l'évaluation d'un objectif stratégique était une activité complexe et, plus précisément, qu'il était difficile d'évaluer les répercussions d'un domaine d'activité aussi vaste. Le Comité se déclare préoccupé par la représentation limitée de l'échantillon retenu de pays et a souligné la nécessité de prêter davantage d'attention à l'avenir à la représentation géographique et socioéconomique lors de la mise en place de l'évaluation, à la fois pour la définition de l'échantillon de pays à visiter et pour le choix des experts extérieurs.

Le Comité convient que la FAO doit se placer dans une optique stratégique pour définir son engagement dans des instruments juridiques intéressant ses activités et pour renforcer la coordination entre les divers instruments afin de faciliter leur mise en œuvre. Il prend note de la suggestion de la Direction concernant le rôle renforcé du Bureau juridique et de la nécessité que cette fonction soit exercée de façon coordonnée et souligne que la Direction et les départements concernés doivent y participer d'une manière active. Le Comité note qu'il faut absolument examiner la question du financement des instruments internationaux et que les questions financières doivent être prises en compte lors de la négociation d'un nouvel instrument.

Le Comité souligne la nécessité d'aborder la question de la faible participation des pays en développement, en particulier les PMA, aux réunions concernant les instruments internationaux. Cependant, le Comité convient avec la Direction que la question est complexe et dépend en grande partie de l'efficacité de la participation des pays en développement à la négociation et au débat. Il souligne le besoin de renforcer les capacités dans les pays en développements, et note que ce renforcement dépend principalement des contributions volontaires et qu'il est presque toujours sous-financé. Le Comité souligne la nécessité d'une meilleure coordination et du financement des efforts de renforcement des capacités dans les différentes unités de l'Organisation.

Conclusions des organes directeurs de la FAO (Comité du Programme)

Références

Évaluation des activités de la FAO concernant les instruments internationaux PC 101/5 a.

Available at: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/016/k4601e.pdf>

Réponse de la Direction. PC 101/5 a) Sup. 1.

Available at: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/016/k4700e.pdf>

Rapport de la cent cinquième session du Comité du Programme, Rome, 11-15 mai 2009. CL 136/9.

Available at: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/016/k4879e.pdf>

Note d'évaluation 17

SERVICE DE L'ÉVALUATION

Site web de la FAO
consacré à l'évaluation
www.fao.org/pbe/pbee/en/index.html

Activités de la FAO dans le domaine statistique

Évaluation indépendante du rôle et des activités de la FAO dans le domaine statistique

Le travail que mène la FAO pour collecter et diffuser des informations statistiques sur l'alimentation et l'agriculture représente un élément central de son mandat. L'Organisation a toujours cherché à se doter constamment des meilleures capacités possibles pour exploiter, valider, harmoniser et analyser les données qu'elle recevait, et de produire sans retard des informations exactes. Une de ses grandes priorités a été d'améliorer la qualité, la transparence et la couverture de ses statistiques, ainsi que l'accès à ces informations. Une autre priorité, non moins cruciale, a été d'améliorer les capacités dont disposent les gouvernements des pays pour mettre en place et utiliser leurs propres systèmes de statistiques. À l'heure actuelle, il y a plusieurs institutions qui mettent à disposition des données sur l'agriculture, les forêts et les pêches, dont des universités, des groupes des branches d'activité correspondantes, des organismes privés et des gouvernements. Aucune d'entre elles toutefois n'offre de statistiques mondiales sur une gamme aussi étendue de domaines que la FAO. Les bases de données propres de l'Organisation y sont en fait utilisées intensivement par des universitaires, des établissements de recherche, des organismes gouvernementaux et le secteur privé.

Le rapport de l'Évaluation externe indépendante (EEI) de la FAO indiquait qu'il faudrait accorder une priorité beaucoup plus élevée à la fourniture de statistiques et de données de base et procéder à une remise à plat radicale des activités statistiques faisant largement appel aux utilisateurs. La présente évaluation, prescrite par le Comité du Programme de la FAO a bénéficié de la contribution d'un groupe d'experts tout au long de ses travaux, qui ont abouti à un « Système de statistiques idéal pour la FAO XXI^e siècle ». Ce système a servi de cadre d'analyse par rapport auquel les travaux statistiques de la FAO ont été évalués.

Observations et conclusions

Le système statistique de la FAO. La collecte et la diffusion d'informations statistiques sur l'alimentation et l'agriculture visent presque tous les secteurs, depuis l'agriculture, l'élevage, les forêts et les pêches jusqu'aux terres et à l'eau. Les grands producteurs de statistiques sont la Division de la statistique (ESS) qui comprend le Service des statistiques mondiales et le Service des statistiques par pays; le Service de l'évaluation et de l'information forestières (FOIM), et le Service de l'information et des statistiques sur les pêches et l'aquaculture (FIES), ainsi que, dans une moindre mesure, l'Unité de la gestion des terres et des régimes fonciers et l'Unité de la mise en valeur et de la gestion des eaux. La Division de la statistique, qui joue le rôle d'« assembleur des données », est la principale entité technique chargée de collecter les statistiques sur les cultures et l'élevage, et d'autres services jouent un rôle analogue dans leurs secteurs respectifs. Les principales séries statistiques

Observations et conclusions

produites par ces services sont dans FAOSTAT. Les activités de statistiques ne sont d'ailleurs pas limitées à ces unités. En fait, de nombreuses unités ont leurs propres bases de données spécialisées dans des domaines techniques précis. Compte tenu de la nature fragmentée des travaux effectués dans l'Organisation, il serait bon que des mécanismes de coordination soient mis en place entre les services, car l'équipe d'évaluation n'a pu identifier aucun mécanisme de coordination ou de contrôle d'une telle nature dans l'ensemble du système des statistiques.

Le programme de statistiques de la FAO compte des parties prenantes dans le monde entier, tant fournisseurs qu'utilisateurs de données statistiques, et clients de ses services techniques. Les milieux d'utilisateurs de statistiques ont confiance dans le programme de statistiques de la FAO, ces statistiques étant considérées comme un corpus mondial de données objectives, fiables et pertinentes. Les utilisateurs jugent précieuses les données de la FAO, dont ils se servent pour leurs activités et l'aide à la décision. Par ailleurs, l'Organisation est généralement en phase avec les besoins statistiques des pays membres et son aide a permis de renforcer les capacités statistiques permanentes. Cependant, l'impression favorable dont jouit la FAO ne rend pas compte de la détérioration rapide de l'environnement opérationnel du programme de statistiques de l'Organisation.

Les capacités statistiques nationales sont en recul, notamment les statistiques agricoles, les donateurs ne manifestant pas d'intérêt pour le renforcement de ces capacités, et par voie de conséquence, les pays lui donnant une priorité et des ressources moindres. C'est notamment le cas en Afrique, où un pays sur quatre communique des données de production des cultures. Cette tendance est peut-être à rapporter directement au manque de capacité institutionnelle, ce qui entraîne inévitablement des conséquences très marquées pour la qualité des données stockées dans le système de statistiques mondiales de la FAO. L'équipe d'évaluation a conclu que la situation actuelle traduit plusieurs circonstances liées entre elles, notamment le manque de capacité des pays pour collecter des données de base sur l'agriculture, à la suite d'une détérioration globale des capacités statistiques nationales; la faible priorité accordée par la FAO au travail avec les pays visant à améliorer la quantité et la qualité des données qu'ils communiquent; et la présence limitée sur le terrain et la faiblesse des réseaux de relations avec les pays membres et les partenaires. Il en résulte que de nombreuses données sont fondées sur des estimations qui ont une incidence évidente sur la qualité.

Qualité. L'équipe d'évaluation a conclu que le programme de statistiques présente de nombreux problèmes de qualité, liés notamment à la qualité des données qui parviennent à la FAO depuis les sources nationales ainsi qu'à la qualité des données de la FAO telles qu'elles parviennent aux utilisateurs.

Resources. La capacité d'élaborer de nouvelles méthodes et techniques pouvant être utilisées dans des systèmes statistiques nationaux est diminuée par des contraintes critiques de ressources humaines et financières. Les donateurs et les gouvernements réduisent leurs priorités et les ressources qu'ils consacrent à la collecte de statistiques, et la FAO suit un chemin parallèle. Non seulement les crédits affectés aux statistiques sont en baisse, mais celles-ci reçoivent une part de plus en plus réduite des montants nets affectés aux activités techniques. Certaines activités essentielles du programme des statistiques de la FAO vont quasiment disparaître si des ressources importantes ne leur sont pas affectées.

Recommandations

- La détérioration des **capacités nationales dans les pays** est le problème de qualité le plus grave pour le programme de statistiques de la FAO. L'amélioration des capacités des pays membres de collecter et diffuser des données nationales passe par une réaffectation de ressources. Il faut par ailleurs améliorer la qualité des données communiquées par les pays en renforçant la communication, la formation et le dialogue avec les bureaux nationaux des statistiques. Les pays devraient enfin être aidés lorsqu'ils élaborent des statistiques sur la parité hommes-femmes.
- **CountryStat** offre la possibilité de développer les capacités nationales et régionales de collecte, d'analyse et de diffusion de statistiques de l'alimentation et de l'agriculture, tout en donnant aux pays plus de maîtrise de leurs données. Les pays pourront ainsi mieux comprendre leur secteur agricole et les problèmes liés à la sécurité alimentaire, et CountrySTAT pourrait devenir l'élément de « durabilité » du programme renoué de renforcement des capacités statistiques de la FAO.
- **Visibilité des statistiques de la FAO sur la scène internationale:** La FAO garde sa visibilité dans les milieux statistiques internationaux, surtout au niveau opérationnel, travaillant en partenariat avec d'autres organisations pour certains aspects de la collecte et de la diffusion des données. Mais on remarque qu'en matière de statistiques agricoles, il n'y a pas de chef de file à l'échelon international. L'Organisation devra travailler systématiquement à reprendre ce rôle au niveau mondial pour le pilotage et la promotion des statistiques.
- **Planification stratégique et hiérarchisation des priorités:** La FAO ne dispose pas d'un ensemble de principes de bonne pratique pour la collecte, le traitement et la diffusion de statistiques internationales. Il est donc important qu'un cadre de qualité organisationnel pour les statistiques soit élaboré, notamment un ensemble de normes statistiques et de pratiques de référence. Il manque par ailleurs un mécanisme institutionnel pour coordonner et contrôler l'ensemble du système de statistiques de la FAO. Le poste de statisticien de la FAO mandaté pour guider le système de statistiques de la FAO vers le XXI^e siècle devrait être créé. Par ailleurs, un processus de planification stratégique du programme de statistiques de la FAO devrait être mis en œuvre, et un Programme de travail biennal de la FAO dans le domaine statistique devrait être produit. Afin de refléter cette hiérarchisation des priorités aux niveaux national et régional, des postes de statisticiens régionaux devraient être pourvus par roulement à la Division de la statistique, et ceux d'Afrique et d'Asie devraient être étoffés. Les bureaux de pays de la FAO devraient participer plus directement aux activités statistiques.
- **Stratégie d'intégration des systèmes statistiques fortement ancrée dans le souci de l'utilisateur:** La FAO devrait élaborer une stratégie d'intégration des systèmes de statistiques, en tenant compte étroitement des besoins de l'utilisateur et offrant un accès intégral et gratuit à l'ensemble de ses données et statistiques.
- **Besoin de formation dispensée dans l'Organisation et amélioration des compétences:** Des équipes internes exigeront un programme de formation permanente aux méthodes statistiques et aux statistiques appliquées afin de mettre à jour leurs connaissances théoriques et accroître leurs compétences, en vue d'accomplir plus efficacement leur double tâche, qui est de renforcer les capacités et d'aider les pays à collecter les données.
- **Scénarios proposés:** Les mesures recommandées pour améliorer et renforcer la cohérence du système des statistiques de la FAO ne seront efficaces que si elles sont accompagnées par une réaffectation de ressources. Trois scénarios ont été formulés:
 - I. Statu quo:** Ce scénario suppose qu'aucune ressource supplémentaire ne sera affectée aux activités de statistiques en 2008/09;
 - II. Regagner le terrain perdu:** Ce scénario suppose que les ressources sont augmentées de 33 pour cent, ce qui permettrait d'ajouter des postes et des ressources autres que de personnel. Tout en reconnaissant qu'il faudrait davantage de ressources pour mettre en œuvre un système de statistiques complet pour la FAO au XXI^e siècle, l'équipe a estimé qu'il s'agissait d'une solution viable et qu'elle permettrait à la FAO d'être considérée comme un partenaire et un acteur crédibles.
 - III. Regagner en partie le terrain perdu:** Des ressources seraient ajoutées, mais dans une moindre mesure que dans le scénario II.

Réponse de la Direction à l'Évaluation

La Direction de la FAO a accepté l'ensemble des recommandations, souscrivant pleinement à la principale conclusion de l'évaluation, à savoir que la nécessité la plus pressante qui « apparaît » est en fait une nécessité qui « réapparaît », et qu'il faut améliorer les capacités de collecte et de diffusion des données nationales dont disposent les pays. Par ailleurs, la Direction est favorable au scénario II « Récupérer le terrain perdu » afin de rétablir la FAO à la pointe des statistiques agricoles.

Le Comité du Programme a salué l'excellente qualité de l'évaluation, jugeant qu'elle était utile et reconnaissant opportunément que les statistiques étaient une fonction essentielle de la FAO et un domaine d'action prioritaire s'inscrivant dans le nouveau cadre de travail fondé sur les résultats. Il a été souligné que la FAO devait définir une stratégie fixant les priorités de ses activités statistiques. Le Comité est convenu, comme l'évaluation le recommandait, que l'Organisation devrait s'efforcer d'accroître les ressources affectées aux domaines prioritaires de trois manières: i) en réaffectant des ressources au sein de la Division de la statistique conformément à la nouvelle stratégie; ii) en augmentant les crédits au titre du budget ordinaire; et iii) au moyen de financements extrabudgétaires. L'utilisation inappropriée des crédits extrabudgétaires a été notée avec préoccupation. La recommandation de l'évaluation de donner la priorité à un soutien plus important aux pays en renforçant leurs capacités et en améliorant la communication a été pleinement approuvée par le Comité. Il a été souligné par ailleurs que la FAO ne pouvait agir seule, compte tenu de l'ampleur de la tâche à accomplir, et qu'elle devait chercher des partenariats, en particulier avec des gouvernements, des institutions pertinentes et des organisations multilatérales. Les recommandations concernant la mise en œuvre d'arrangements organisationnels au sein de la FAO ainsi que la création du poste de statisticien de la FAO ont trouvé un écho favorable.

Conclusions des organes directeurs de la FAO (Comité du Programme)

Références

Évaluation indépendante du rôle et des activités de la FAO dans le domaine statistique. PC 100/3 a)..

Available at: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/014/k2921e.pdf>

Réponse de la Direction. PC 100/3 a) Sup. 1.

Available at: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/014/k3042e.pdf>

Rapport de la centième session du Comité du Programme. Rome, 6-10 octobre 2008. CL 135/5.

Available at: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/014/k3498e.pdf>

ANNEXE 1: ÉVALUATIONS DES PROJETS ET PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT EXTRABUDGÉTAIRES PENDANT L'EXERCICE 2008-09

ÉVALUATIONS DES PROJETS ET PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT EXTRABUDGÉTAIRES PENDANT L'EXERCICE 2008-09		
Internationaux et interrégionaux		
	EP/GLO/201/GEF	Réduction de l'impact environnemental découlant de la pêche à la crevette au chalut, par la production de technologies de réduction des prises accessoires et l'évolution de la gestion
	EP/GLO/502/GEF	Évaluation de la dégradation des sols dans les zones arides (LADA)
	GCP/GLO/162/EC	Programme de sécurité alimentaire FAO/CE
	GCP/INT/945/ITA	Produits d'information favorisant la prise de décisions concernant la politique de l'eau et la gestion des ressources hydriques dans le bassin du Nil – Suite donnée au projet GCP/INT/752/ITA
	GCP/INT/952/EC	Programme de sécurité alimentaire FAO/CE (Phase II) – Programme principal de sécurité alimentaire FAO/CE
	GCP/INT/958/AFB	Projet d'appui à la lutte préventive contre le criquet pèlerin dans quatre États membres de la CLCPRO- EMPRES
	GCP/INT/959/NET	Programme d'élimination des pesticides périmés en Afrique – contribution des Pays-Bas
Afrique		
Régional	GCP/RAF/388/GER	Protéger et renforcer la sécurité alimentaire et nutritionnelle des orphelins et des enfants victimes du VIH/SIDA (Phase 1: Lesotho et Malawi)
Burkina Faso	GCP/BKF/042/LIB	Programme spécial de sécurité alimentaire au Burkina Faso — Phase I
Éthiopie	GCP/ETH/071/EC	Appui au système d'information pour la sécurité alimentaire en Éthiopie
Tchad	GCP/CHD/026/LIB	Programme spécial de sécurité alimentaire au Tchad — Phase I
Mali	GCP/MLI/024/LIB	Programme spécial de sécurité alimentaire au Mali — Phase I
Malawi	GCPS/MLW/030/NOR	Améliorer la sécurité alimentaire et assurer des moyens d'existence durables
Niger	GCP/NER/040/LIB	Programme spécial de sécurité alimentaire Phase I au Niger
Nigéria	UTF/NIR/047/NIR	Programme national spécial de sécurité alimentaire au Nigéria
Soudan	GCP/SUD/051/LIB	Programme spécial de sécurité alimentaire Phase I au Soudan
Soudan	OSRO/SUD/620/MUL	Renforcement des capacités institutionnelles au Soudan: « Information pour l'action » sur la sécurité alimentaire (SIFSIA). Nord du Soudan

Asie et Pacifique		
Régional	GCP/RAS/209/NOR	Programme inter-Etats de la FAO pour le développement et l'application de la lutte intégrée contre les ravageurs dans les cultures légumières de l'Asie du Sud et du Sud-Est, Phase II
Régional	GTFS/RAS/198/ITA	Soutien au programme régional pour la sécurité alimentaire dans les pays des îles du Pacifique
Afghanistan	GCP/AFG/039/GER	Contribuer à l'amélioration de la sécurité alimentaire, de la nutrition et des moyens d'existence des ménages en Afghanistan
Inde	GCP/IND/176/NET	Projet de gestion de l'eau, Andhra Pradesh
Inde	GCP/IND/175/NET	Gestion des systèmes d'eaux souterraines par les agriculteurs, Andhra Pradesh
Inde	GCP/IND/174/NET	Favoriser l'amélioration des moyens d'existence des producteurs pratiquant l'agriculture sèche sur le Plateau du Deccan
Indonésie	OSRO/INS/601/ARC	Remise en état et développement durable des pêcheries et des exploitations aquacoles endommagées par le tsunami dans la province d'Aceh en Indonésie
Myanmar	GCP/MYA/009/EC	Soutien à l'agriculture durable et aux moyens d'existence ruraux dans le Nord-Rakhine au Myanmar
Philippines	GCP/PHI/050/ITA	Maîtrise écologique de la santé animale pour atténuer les effets négatifs de maladies nouvelles, notamment celles qui sont véhiculées par des insectes, sur la production animale de petite dimension
Viet Nam	GCP/VIE/029/ITA	Gestion intégrée des activités liées aux lagons dans les provinces de Thua Thien et Hue
Amérique latine et Caraïbes		
Guatemala	GCP/GUA/012/SPA	Restauración de activos de las familias vulnerables pobres afectadas por la tormenta Stan en las cuencas del lago de Atitlán y río Naranjo
Guatemala	OSRO/GUA/601/SWE	Restauración de activos de las familias vulnerables pobres afectadas por la tormenta Stan en la cuenca del río Coatán y la parte alta de la cuenca del río Suchiate
Proche-Orient		
Iraq	OSRO/IRQ/402/UDG	Amélioration des conditions de drainage dans les principales régions agricoles – conduite d'évacuation principale d'Hilla-Hashimia
Iraq	OSRO/IRQ/404/UDG	Évaluation, entretien d'urgence et remise en état des systèmes d'irrigation communautaires
Iraq	OSRO/IRQ/406/UDG	Restauration des services vétérinaires en Iraq
Iraq	OSRO/IRQ/407/UDG	Restauration et développement des services vétérinaires en Iraq
Iraq	OSRO/IRQ/602/UDG	Projets de soutien à la micro-industrie et aux moyens d'existence des communautés des zones rurales et urbaines du nord de l'Iraq

Liban	OSRO/LEB/701/UNJ	Aide immédiate au redressement pour les petits exploitants agricoles
Liban	OSRO/LEB/702/UNJ	Aide immédiate au redressement pour les éleveurs dénués de ressources et victimes de la guerre au sud du Liban
Somalie	OSRO/SOM/604/EC	Soutien à l'Unité d'analyse de la sécurité alimentaire — Comprendre les moyens d'existence en Somalie — FSAU Phase V
Somalie	OSRO/SOM/702/USA	Projet d'information sur la nutrition, Unité d'analyse de la sécurité alimentaire, Somalie (2007)
Somalie	OSRO/SOM/510/EC	ARDOPIS — Réhabilitation des réseaux d'irrigation le long des fleuves Juba et Shabelle – Réhabilitation agricole et diversification des réseaux d'irrigation à potentiel élevé (districts de Jamama, Agfoi et Balad)
Somalie	OSRO/SOM/511/EC	ARDOPIS – Réhabilitation agricole et diversification des réseaux d'irrigation à potentiel élevé dans le sud de la Somalie (districts de Merka et Qoryooley (Somalie – fleuve Shabelle))
Somalie	OSRO/SOM/608/EC	Soutien à l'amélioration des moyens d'existence des éleveurs nomades

