



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

CONSEIL

Cent vingt-neuvième session

Rome, 16-18 novembre 2005

Évaluation externe indépendante de la FAO

**Rapport au Conseil du Groupe de travail intersessions pour
l'Évaluation externe indépendante de la FAO**

Table des matières

	Pages
INTRODUCTION	1
TRAVAUX DU GROUPE DE TRAVAIL INTERSESSIONS	2
RÉALISATIONS ATTENDUES DU GROUPE DE TRAVAIL INTERSESSIONS TELLES QUE DÉFINIES PAR LE CONSEIL	2
EN CONCLUSION	4
ANNEXE I: GOUVERNANCE DE L'EEI ET FONCTIONS DU COMITÉ DU CONSEIL CHARGÉ DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE	5
<i>Le Comité du Conseil chargé de l'EEI</i>	5
<i>Le Conseil de la FAO</i>	6
<i>Les conseillers qualité</i>	6

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

ANNEXE II: CADRE DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE LA FAO	8
<i>I. Historique</i>	8
<i>II. Objectifs de l'évaluation</i>	9
<i>III. L'équipe d'évaluation et son rôle</i>	12
<i>IV. Portée de l'évaluation</i>	13
<i>V. Méthodologie de l'évaluation</i>	14
<i>VI. Réalisations attendues et calendrier de livraison</i>	17
<i>Annexe II - Appendice 1. Qualifications requises pour l'équipe de base et l'administrateur des opérations d'évaluation</i>	18
<i>Annexe II - Appendice 2. Liste indicative des questions à examiner dans l'Évaluation externe indépendante de la FAO</i>	20
<i>Annexe II - Appendice 3. Définitions des termes utilisés dans le Cadre de référence</i>	26
<i>Annexe II - Appendice 4. Sigles et acronymes</i>	27
ANNEXE III: LE RÔLE DU SECRÉTARIAT DE LA FAO DANS L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE LA FAO	28
ANNEXE IV: BUDGET INDICATIF DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE	30

INTRODUCTION

1. À sa cent vingt-septième session, en novembre 2004, le Conseil est convenu de lancer une Évaluation externe indépendante de la FAO. Il a indiqué dans son rapport¹: « 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 structure institutionnelle et des processus de décision de la FAO, y compris sur son rôle au sein du système international. Elle pourra aussi être utile à l'examen du Cadre stratégique.

2. Le Conseil a ainsi décidé d'établir un Groupe de travail intersessions chargé de formuler des propositions relatives à la portée, à la conduite et à la structure institutionnelle de l'évaluation, pour examen par le Conseil. Le Groupe de travail intersessions consistera en un groupe restreint composé de représentants de chaque groupe régional (trois au maximum par groupe régional) et du coordonnateur du Groupe des 77. Tous les États Membres peuvent participer à ce Groupe de travail. »

3. « Le Conseil a décidé que le Groupe de travail intersessions formulerait des propositions concernant:

- a) le mandat d'un comité qui serait créé en vertu de l'Article VI de l'Acte constitutif de la FAO pour superviser au nom du Conseil l'ensemble du processus d'évaluation;
- b) le cadre de référence pour l'Évaluation externe indépendante de la FAO, à savoir: sa portée; ses éléments constitutifs; la méthodologie utilisée; la composition, les compétences et les critères de sélection de l'équipe chargée de l'évaluation; les coûts estimatifs, le processus d'établissement de rapports; et un calendrier des travaux jusqu'à l'achèvement de l'évaluation;
- c) la définition d'un rôle d'appui approprié du Secrétariat.

4. Le Groupe de travail intersessions présenterait ses propositions de préférence lors de la cent vingt-huitième session du Conseil, en juin 2005, ou au plus tard à sa cent vingt-neuvième session, en novembre 2005.

5. Toutes les phases du processus d'évaluation, à commencer par les travaux du Groupe de travail intersessions, seraient financées par des ressources extrabudgétaires conformément aux règles et règlements financiers de l'Organisation. »

6. En se félicitant du rapport intérimaire du Groupe de travail intersessions à sa cent vingt-huitième session, le Conseil a réaffirmé l'importance qu'il attachait à l'Évaluation externe indépendante. Le Conseil « a vivement apprécié le caractère exhaustif, ouvert et transparent de la procédure indiquée par le Groupe de travail intersessions et il a exprimé sa gratitude au Président du Groupe ainsi qu'au Secrétariat dont les contributions ont rendu ce travail possible. Les représentants des groupes régionaux ont souligné qu'ils espéraient que cette évaluation permettrait à la FAO d'exécuter son mandat avec plus d'efficacité. Le Conseil a souligné en outre:

- qu'il importait que des fonds extrabudgétaires volontaires adéquats soient fournis en temps voulu pour cette évaluation;

¹ CL 127/REP, par. 113 à 117.

- *qu'il importait de maintenir l'ouverture et la transparence des méthodes de travail afin de parvenir à un résultat qui puisse être approuvé par tous les Membres;*
- *que le Groupe de travail intersessions devrait soumettre au Conseil, à sa cent vingt-neuvième session, des recommandations précises et complètes sur toutes les questions figurant dans son mandat pour l'aider à prendre une décision définitive concernant cette évaluation et permettre que l'évaluation démarre aussitôt après. »*
- *outre les tâches assignées au Groupe de travail intersessions à la cent vingt-septième session, le Conseil, à sa cent vingt-huitième session, a invité le Groupe de travail intersessions « à prendre des dispositions initiales pour faciliter la sélection rapide et attentive des évaluateurs et de tout expert auxiliaire nécessaire (tels que des conseillers pour la qualité) ».*

TRAVAUX DU GROUPE DE TRAVAIL INTERSESSIONS

7. Conformément à la décision du Conseil, le Groupe de travail intersessions a été convoqué pour la première fois le 14 janvier 2005 par le Président du Conseil et il a désigné son Président en la personne de l'Ambassadeur Flávio Perri (Brésil). M. Willem Brakel (États-Unis d'Amérique) a ensuite été nommé Vice-Président. Si le Groupe de travail a pris toutes les décisions de fond, les membres sont convenus de créer un bureau restreint² chargé de faire office de centre d'échanges, afin de faciliter le travail du Groupe et de formuler des propositions en vue de leur examen par le Groupe. Le Groupe s'est réuni en tout 12 fois, et une atmosphère de travail positive, de collaboration et de transparence a toujours été maintenue pendant ses travaux. Neuf États Membres ont effectué des versements sur un fonds fiduciaire multilatéral à l'appui des travaux du Groupe³ et quatre autres pays ont annoncé des contributions⁴.

8. Après avoir reçu les candidatures des groupes régionaux, le Groupe de travail a nommé deux experts externes indépendants ayant une grande expérience de l'évaluation pour qu'ils lui donnent des avis au sujet de l'élaboration du cadre de référence pour l'Évaluation externe indépendante: M. Horst Breier (Allemagne) et M. Dunstan Spencer (Sierra Leone) – pour un résumé de leurs curriculum vitae, voir CL 128/15. Un processus rigoureux a été suivi et approuvé par les experts, commençant par l'examen d'un document d'orientation par le Groupe de travail, suivi de travaux approfondis sur le cadre de référence pour l'Évaluation externe indépendante, le mandat d'un comité chargé de superviser l'Évaluation externe indépendante au nom du Conseil, et la définition d'un rôle approprié de soutien du secrétariat.

RÉALISATIONS ATTENDUES DU GROUPE DE TRAVAIL INTERSESSIONS TELLES QUE DÉFINIES PAR LE CONSEIL

Mandat d'un comité qui serait créé en vertu de l'Article VI de l'Acte constitutif de la FAO pour superviser au nom du Conseil l'ensemble du processus d'évaluation:

9. L'Annexe I au présent rapport est consacrée à la gouvernance de l'Évaluation externe indépendante et aux fonctions du Comité du Conseil chargé de l'Évaluation externe indépendante. Il est prévu que le Comité du Conseil soit créé selon des modalités analogues à celles du Groupe de travail intersessions. Il assurera le lancement de l'Évaluation externe indépendante et la supervision du suivi avec l'appui de deux conseillers indépendants en matière d'assurance qualité qui donneront au Comité des avis sur la question de savoir si les normes de qualité sont maintenues pour l'Évaluation externe indépendante et si l'équipe chargée de l'Évaluation

² Bureau du Président et sept membres (un de chaque groupe régional).

³ Australie, Canada, États-Unis, Finlande, Italie, Nouvelle-Zélande, Royaume-Uni, Suède et Suisse.

⁴ Arabie saoudite, Inde, Norvège et Pays-Bas.

s'acquiesce de son mandat. La responsabilité de la conduite de l'évaluation et de ses conclusions et recommandations incombera à l'équipe de base chargée de l'évaluation, sous l'autorité générale de son responsable.

Cadre de référence de l'Évaluation externe indépendante de la FAO, à savoir: sa portée; ses éléments constitutifs; la méthodologie utilisée; la composition, les compétences et les critères de sélection de l'Équipe chargée de l'Évaluation; les coûts estimatifs, le processus d'établissement de rapports; et un calendrier des travaux jusqu'à l'achèvement de l'évaluation:

10. Le cadre de référence proposé pour l'Évaluation externe indépendante est joint à l'Annexe II. Le cadre de référence envisage le démarrage de l'Évaluation externe indépendante au début de 2006. Le rapport final de l'Évaluation externe indépendante doit être examiné par le Conseil de la FAO en novembre 2007, avec la réponse du Directeur général et de préférence après examen préliminaire par les organes subsidiaires du Conseil. Il est donc indispensable que le rapport de l'Évaluation externe indépendante soit disponible, au moins sous forme de projet bien avancé, en juillet 2007.

11. Comme il est indiqué dans les objectifs de l'Évaluation, dans le cadre de référence proposé, « *en prévoyant une analyse des processus et des travaux passés et présents de l'Organisation, 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 comparatif. 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^e siècle et les enjeux futurs* ».

12. Les objectifs rappellent également que le Directeur général avait déclaré⁵ dans l'avant-propos à ses propositions de réforme: « *Je ne cherche ni à anticiper ni à préjuger des résultats des autres examens en cours, notamment de l'Évaluation externe indépendante de l'Organisation que le Conseil a entreprise. J'estime en fait que la mise en œuvre de mes propositions créera des conditions favorables à une telle évaluation* ». L'évaluation aura lieu pendant une période de réforme continue du système des Nations Unies et d'ajustements à la FAO qui peuvent s'accélérer dans la mesure où la Conférence demandera d'autres changements une fois que le Directeur général lui aura 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.

Définition d'un rôle d'appui approprié du Secrétariat:

13. Le rôle d'appui et de facilitation qui doit être joué par le Secrétariat de la FAO est défini à l'Annexe III.

Dispositions initiales visant à faciliter la sélection rapide et attentive des évaluateurs et de tout expert auxiliaire nécessaire (tels que des conseillers pour la qualité):

14. Le Groupe de travail intersessions a élaboré une procédure et des annonces dans la presse écrite et sur le Web pour permettre l'expression d'intérêt des consultants en matière d'évaluation, en particulier pour l'équipe de base, les consultants en matière d'assurance qualité et l'administrateur des opérations d'évaluation. Il entend ainsi assurer la réserve la plus vaste

⁵ Supplément au Programme de travail et budget du Directeur général (Propositions de réforme) (C 2005/3Sup.1).

possible pour la sélection de candidats présentant les qualifications les plus élevées, compte dûment tenu des considérations relatives à la répartition géographique et à l'équilibre hommes-femmes. Au moment de la préparation du présent rapport, ces annonces avaient été diffusées avec une date limite fixée au 10 novembre pour les réponses et une base de données des consultants intéressés était en train d'être constituée.

Financement extrabudgétaire volontaire, adéquat et en temps utile, de l'évaluation:

15. Le Groupe de travail intersessions est convenu de proposer au Conseil un budget réaliste de l'évaluation (4,3 millions de dollars EU) que l'on trouvera à l'Annexe IV au présent rapport. Il a aussi noté que le Conseil avait demandé au Secrétariat de la FAO d'ouvrir un fonds fiduciaire multilatéral pour faciliter le dépôt volontaire de fonds, dans de brefs délais, en vue de couvrir intégralement les coûts de l'Évaluation externe indépendante.

16. Dans ce contexte, le Groupe de travail intersessions prend note des conclusions exprimées aux sessions précédentes du Conseil, selon lesquelles « *toutes les phases du processus d'évaluation, à commencer par les travaux du Groupe de travail intersessions, seraient financées par des ressources extrabudgétaires conformément aux règles et règlements financiers de l'Organisation* » et « *il ne serait pas possible d'effectuer l'évaluation sans ressources garanties suffisantes. En vertu des dispositions de l'Article 6.7 du Règlement financier, l'Organisation ne peut engager de dépenses au titre de crédits extrabudgétaires avant d'avoir reçu les fonds ou tout au moins une garantie officielle que ces fonds seront versés à l'Organisation* ».

EN CONCLUSION

17. Le Groupe de travail intersessions a fourni une expérience unique et collective de collaboration à la gouvernance de la FAO par les représentants des États Membres. Pendant les travaux du Groupe de travail intersessions, tous les Membres ont acquis la conviction qu'une évaluation externe complètement indépendante, impartiale et professionnelle peut apporter une contribution exceptionnelle à la mise en place d'une FAO plus efficace. Le Groupe de travail intersessions suggère donc au Conseil de prier tous les Membres d'apporter leur contribution, selon les moyens dont ils disposent, pour faire de cette évaluation un véritable produit de l'ensemble des Membres et il recommande en outre au Conseil de décider que l'Évaluation externe indépendante de la FAO soit lancée aussitôt que possible, sous réserve de la disponibilité de fonds initiaux adéquats et de l'assurance absolue que des fonds adéquats sont disponibles, de façon à établir la version définitive du rapport de l'Évaluation externe indépendante en vue de son examen par le Conseil et la Conférence en novembre 2007. De surcroît, le Conseil est invité à adopter les dispositions jointes en annexe au présent rapport, élaborées par le Groupe de travail intersessions, concernant:

- a) La gouvernance de l'Évaluation externe indépendante et les fonctions du Comité du Conseil chargé de l'Évaluation externe indépendante (Annexe I).
(Le Conseil est également invité à nommer un président du Comité du Conseil chargé de l'Évaluation externe indépendante);
- b) Le cadre de référence de l'Évaluation externe indépendante (Annexe II);
- c) Le rôle du Secrétariat de la FAO dans l'Évaluation externe indépendante (Annexe III);
- d) Le budget indicatif de l'Évaluation externe indépendante, y compris les dispositions prévues pour les dépenses d'appui (Annexe IV).

ANNEXE I: GOUVERNANCE DE L'EEI ET FONCTIONS DU COMITÉ DU CONSEIL CHARGÉ DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE

Le Comité du Conseil chargé de l'EEI

18. Le Comité du Conseil pour l'EEI, qui sera assisté par un bureau, assurera la supervision générale de la gestion et de la réalisation de l'évaluation, y compris des questions financières et du respect des normes de qualité et d'indépendance. Il fera en sorte que le cadre de référence soit suivi ponctuellement, en veillant à la qualité et à l'indépendance du processus et à l'obtention des résultats attendus, dans le cadre des ressources budgétaires disponibles. En s'appuyant sur les avis des conseillers qualité (voir ci-après), le Comité se limitera à formuler des observations sur les résultats et les recommandations de l'évaluation du point de vue de l'assurance qualité, autrement dit, il vérifiera que ces résultats et recommandations reposent sur une analyse et des preuves concrètes.

19. Le Comité du Conseil pour l'EEI assumera les fonctions suivantes:

- a) Prendre toutes les décisions initiales concernant la mise en place de l'Évaluation externe indépendante, y compris, s'il y a lieu, la mise au point définitive de l'accord relatif à la sélection des conseillers qualité, de l'équipe de base et de l'administrateur chargé de l'évaluation (préparé par le Groupe de travail intersessions);
- b) Assurer une supervision budgétaire;
- c) Examiner les propositions du rapport initial établi par l'équipe de base d'évaluation concernant le détail de la méthodologie, des domaines d'activité et du calendrier de l'évaluation et prendre des décisions à ce sujet;
- d) Prendre des décisions au nom du Conseil quant aux éventuels aspects de l'évaluation requérant une intervention définitive (par exemple, insuffisance des crédits budgétaires, retards importants, respect du cadre de référence) mais ne concernant pas la conduite de l'évaluation;
- e) Être saisi de rapports périodiques établis par l'équipe de base, notamment de rapports de situation sur les principaux domaines d'activité et du rapport final, sous ses formes provisoire et définitive, et:
 - 1) fournir des informations en retour à l'équipe d'évaluation sur le respect des normes de qualité, d'indépendance et de ponctualité (en faisant appel, le cas échéant, aux avis des conseillers qualité qui seront tenus de faire rapport sur l'assurance qualité au Comité – voir ci-après);
 - 2) informer le Conseil, à chacune de ses sessions, de l'état d'avancement des travaux;
 - 3) résoudre toute question se posant entre l'équipe d'évaluation et la FAO, dans son rôle de responsable du budget et de contractant;
- f) Transmettre au Conseil le rapport final de l'Évaluation externe indépendante et un rapport sur ses propres activités.

20. Sur avis formulés par les conseillers qualité dans leurs rapports, le Comité du Conseil prendra toutes les décisions utiles pour assurer l'indépendance et/ou la qualité du travail de l'équipe de base. Cependant, il ne sera pas habilité à modifier l'analyse de fond, les conclusions ou les recommandations, ni à exclure de l'évaluation des domaines d'activité relevant de son cadre de référence.

21. Le Comité du Conseil chargé de l'Évaluation et son Bureau seront constitués sur le modèle du Groupe de travail intersessions et comprendront, respectivement, 21 et 7 représentants régionaux (il s'agira de groupes à participation non limitée dans la mesure où tout membre de la FAO pourra y assister). Le Président du Comité du Conseil sera désigné par le Conseil à titre individuel et non pas en tant que représentant de son pays et assumera également les fonctions de Président du Bureau. Le Comité du Conseil désignera un vice-président parmi ses membres, qui assumera également les fonctions de vice-président du Bureau. Les membres du Comité du

Conseil seront encouragés à se faire représenter au Comité par des spécialistes de l'évaluation. Le Bureau sera dans la même position vis-à-vis du Comité du Conseil que vis-à-vis du Groupe de travail intersessions, c'est-à-dire qu'il s'acquittera de tâches préparatoires sans avoir autorité pour prendre des décisions. Les pays membres représentés dans le Comité du Conseil et dans le Bureau devront prendre à leur charge tous les coûts afférents à leur participation à toutes les réunions, comme dans le Groupe de travail intersessions. Le mandat et les fonctions du Comité s'achèveront avec la soumission du rapport final sur l'Évaluation externe indépendante au Conseil.

22. L'équipe de base, les conseillers qualité et le responsable de l'évaluation participeront normalement en qualité d'observateurs aux réunions du Comité du Conseil et de son Bureau. L'appui du Secrétariat au Comité sera assuré par le Service de l'évaluation, qui gèrera également la partie du budget de l'Évaluation allouée aux travaux du Comité du Conseil.

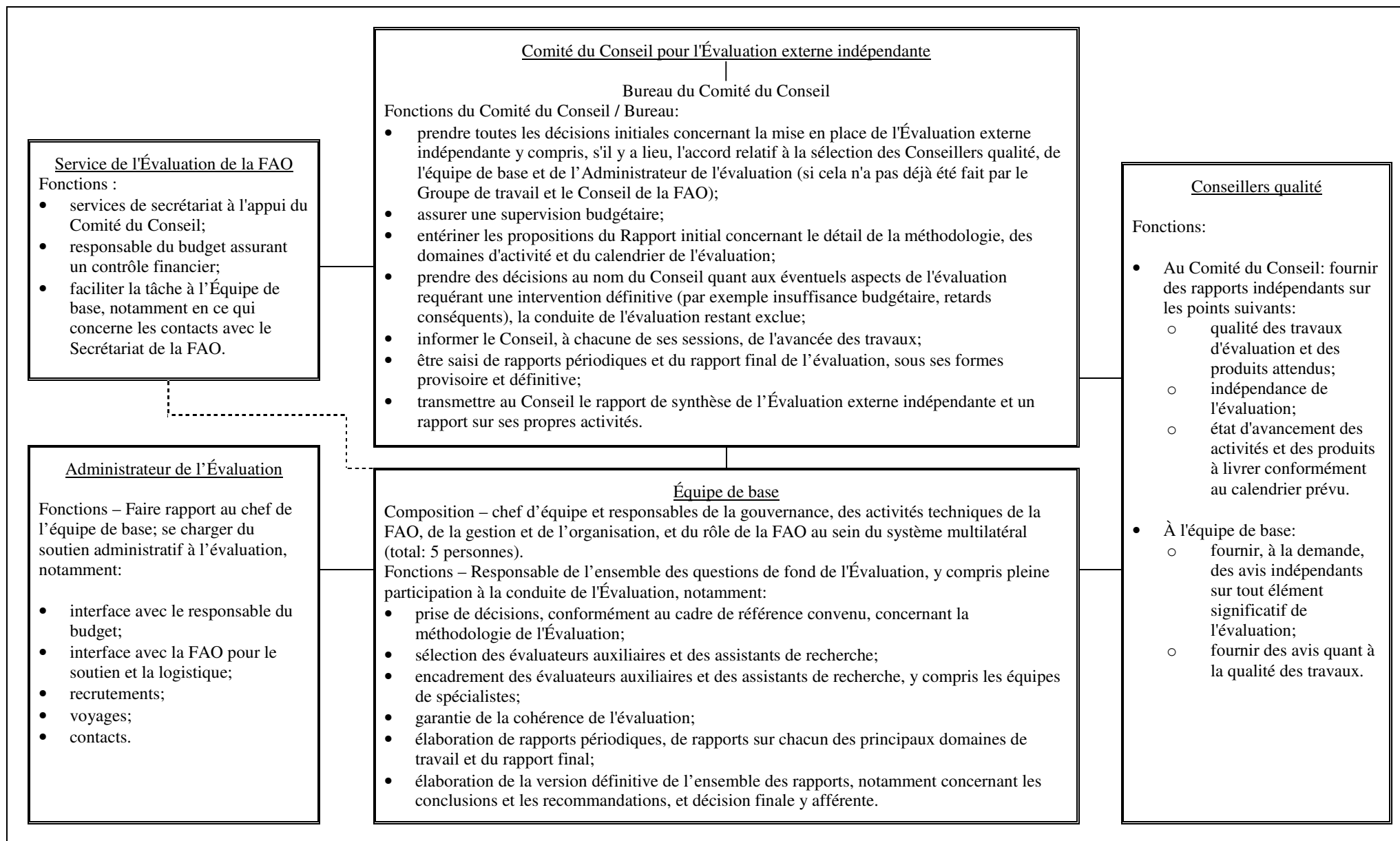
Le Conseil de la FAO

23. Le Conseil recevra le rapport final de l'Évaluation ainsi que la réponse du Directeur général. Le Conseil pourra décider (le cas échéant, durant l'évaluation) s'il juge souhaitable ou non qu'un organe quelconque du Conseil formule des observations sur le processus de l'évaluation et sur les conclusions et recommandations disponibles et lui donne des avis avant ou même après qu'il ait lui-même examiné le rapport final de l'Évaluation.

Les conseillers qualité

24. Il y aura deux conseillers qualité qui interviendront chaque fois que leurs services seront requis. Ils joueront un rôle essentiel vis-à-vis du Comité du Conseil en préparant des rapports indépendants et en assurant l'indépendance et la qualité des travaux d'évaluation. Ils seront présents à chaque réunion du Comité du Conseil pour lui donner des informations en retour et assurer au Comité une source indépendante d'expertise en matière d'évaluation. En outre, les conseillers qualité seront chargés de suivre les rapports sur l'état d'avancement des travaux d'évaluation, conformément au plan de travail.

25. Les conseillers qualité fourniront également, à la demande de l'équipe de base, des avis indépendants sur tout élément significatif de l'évaluation, ainsi que des informations en retour en tant qu'assureur qualité sur les aspects du travail d'évaluation qui, selon eux, ne répondent pas aux normes de qualité et d'indépendance requises.

ORGANIGRAMME DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE

ANNEXE II: CADRE DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE LA FAO

I. Historique

26. 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.
27. 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.
28. 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.
29. 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 Johannesburg⁶ 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.
30. 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 parties du monde un malaise grandissant face aux répercussions négatives de la mondialisation sur de nombreuses populations.
31. 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

⁶ Conférence internationale de Monterrey sur le financement du développement, 2002.

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.

32. 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).

II. Objectifs de l'évaluation

33. 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. »*⁷

34. 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.

35. Le Directeur général a déclaré dans l'avant-propos à ses propositions de réforme⁸: "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.

36. 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

⁷ Rapport de la cent vingt-septième session du Conseil, novembre 2004, CL 127/REP paragraphes 113 à 117.

⁸ Supplément au Programme de travail et budget présenté par le Directeur général (Propositions de réformes) C 2005/3Sup.1)

impact, et leur pertinence. Les dispositifs mis en place dans d'autres institutions constitueront une référence utile.

37. 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^e siècle et les enjeux futurs.

38. 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 les activités techniques de la FAO, tant opérationnelles que normatives. 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.

39. 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.

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

- a) *Activités techniques de la FAO*: un large éventail d'activités techniques de la FAO doivent être évaluées et analysées quant à leur pertinence, leur efficacité et leur efficacité, mais aussi à l'égard de leurs résultats, de leur impact et de leur durabilité. L'évaluation portera sur les principaux éléments des activités techniques de l'Organisation, y compris leur 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 l'efficacités 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).

41. 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 des activités techniques de la FAO dûment prise en compte. La responsabilité spécifique de cette tâche reviendra à l'équipe de base.

42. 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.

III. L'équipe d'évaluation et son rôle

43. **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.

44. **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).

45. **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.

46. On trouvera à l'Appendice 1 de l'Annexe II 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 II, Appendice 1).

47. **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 I, Gouvernance de l'évaluation et fonctions du Comité du Conseil pour l'Évaluation externe indépendante).

IV. Portée de l'évaluation

Les questions fondamentales à évaluer

48. 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'efficacités 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.

49. 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 de novembre 2005? 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?

50. 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.

51. On trouvera à l'Annexe II, 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

52. 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'efficacités des pratiques en vigueur, plutôt que des anciennes, ainsi que sur les avantages probables des réformes en cours.

V. Méthodologie de l'évaluation

53. 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

54. 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.

55. 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

56. 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 étayent 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

57. 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.

58. 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

59. 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).

60. **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.

61. 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).

62. 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.

63. 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.

64. 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.

65. **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.

66. **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

67. 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

68. 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.

VI. Réalisations attendues et calendrier de livraison

69. **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.

70. **Réalisations attendues:** le rapport initial définira, à l'intention du Comité du Conseil, les principales réalisations livrées par l'équipe de base. (voir Annexe I). 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 analyse 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.

71. **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.

72. **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.

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

74. 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.

75. **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.

76. 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) Activités techniques 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.
77. 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).
78. 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.
79. Membre de l'équipe de base (activités techniques 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.
80. 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.

81. 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.

82. 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

83. 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.

84. 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.

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

Historique

86. **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) les activités techniques 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.

87. **Les activités techniques de la FAO**, ainsi que leur pertinence, leur efficacité et leur impact, sont au coeur 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) Activités techniques 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 assurés 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.

88. **La gestion et l'organisation de la FAO** – Questions d'efficience, 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'efficience et l'efficacité des programmes et l'avantage comparatif de l'Organisation;
 - ii) propositions d'affectation de ressources:
 - 1) processus (efficience 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'efficience;
 - 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.

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

- a) Efficacité 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'efficacité 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'efficacité);
 - 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, efficacité 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.

90. **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 II - Appendice 3. Définitions des termes utilisés dans le Cadre de référence

Référentiel	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.
Efficacité	Degré de réalisation des objectifs d'une intervention, compte tenu de leur importance relative et du volume des ressources engagées.
Efficienc	Mesure de la conversion en résultats des ressources économiques/intrants (fonds, connaissances spécialisées, etc.).
Évaluabilité	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.
Impacts	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.
Indicateur	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.
Effets	Effets prévisibles ou effectifs, à court et à moyen termes, découlant des produits d'une intervention.
Produits	Produits, biens d'équipement et services découlant d'une intervention.
Performance	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.
Pertinence	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.
Résultats	Le produit, la réalisation ou l'impact découlant d'une intervention.
Parties prenantes	Agences, organisations, groupes ou individus ayant un intérêt direct ou indirect dans l'intervention ou dans son évaluation.
Durabilité	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.
Triangulation	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 II - Appendice 4. Sigles et acronymes**Utilisés dans le Cadre de référence*

EEI	Évaluation externe indépendante
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
OCDE-CAD	Organisation de coopération et de développement économiques – Comité d'aide au développement
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
PAM	Programme alimentaire mondial
PMT	Plan à moyen terme
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PTB	Programme de travail et budget

ANNEXE III: LE RÔLE DU SECRÉTARIAT DE LA FAO DANS L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE LA FAO

Historique

91. À sa cent vingt-septième session, en novembre 2004, le Conseil a chargé le Groupe de travail intersessions de « formuler des propositions en vue de la définition d'un rôle d'appui approprié pour le Secrétariat » dans l'Évaluation externe indépendante.

92. Conformément aux meilleures pratiques courantes, le Secrétariat de la FAO et son Directeur général respecteront et honoreront pleinement la totale indépendance du processus d'évaluation. Il est reconnu par ailleurs que le Secrétariat et le Directeur général sont parties prenantes dans cette évaluation et la faciliteront par leur soutien positif. En ce qui concerne l'Évaluation externe indépendante, le Service de l'évaluation de la FAO est particulièrement bien placé pour faciliter le travail de l'équipe d'évaluation.

Le Directeur général

93. Le Directeur général pourra donner son avis à l'équipe d'évaluation durant le processus d'évaluation. Il communiquera également au Conseil sa réponse aux conclusions et recommandations formulées dans le rapport d'évaluation.

Le Secrétariat

94. Le Secrétariat de la FAO facilitera le travail de l'équipe d'évaluation et les activités de supervision du Comité du Conseil sans chercher à influencer sur ces travaux, ni sur les conclusions et les recommandations de l'évaluation. L'équipe d'évaluation devra être considérée comme libre de prendre contact et de s'entretenir avec tous les membres du Secrétariat aux fins spécifiées dans son cadre de référence. Dans l'exercice de ses fonctions, le Secrétariat devra:

- a) répondre aux demandes d'information émanant de l'équipe d'évaluation et susceptibles d'être satisfaites sans devoir apporter d'ajustements excessifs au programme de travail de l'Organisation;
- b) apporter son soutien à l'administrateur de l'évaluation pour toutes les tâches administratives afférentes à l'évaluation (notamment les recrutements, les voyages, la logistique, l'équipement informatique et la traduction des documents);
- c) fournir à l'équipe d'évaluation des bureaux et des salles de réunion;
- d) faciliter les visites dans les pays par le biais de ses bureaux décentralisés au niveau régional, sous-régional et dans les pays; et
- e) prêter assistance au Comité du Conseil pour ses réunions (y compris pour la traduction des documents et l'interprétation moyennant remboursement).

Le Service de l'évaluation de la FAO

95. Le Service de l'évaluation jouera en particulier un rôle de facilitateur entre l'équipe d'évaluation et le Secrétariat. Il assurera également le secrétariat du Comité du Conseil. Ses fonctions seront notamment les suivantes:

- a) fournir des services de secrétariat au Comité du Conseil (comme il l'a fait pour le Groupe de travail intersessions);
- b) agir en qualité de responsable du budget au nom de la FAO pour le fonds fiduciaire de l'évaluation et assurer la fourniture au Comité du Conseil d'informations concernant la surveillance du budget et des dépenses (comme il l'a fait pour le Groupe de travail intersessions);
- c) mettre en place un site web pour l'évaluation; et
- d) faciliter le travail de l'équipe d'évaluation, notamment quant aux contacts à prendre, aux informations à recueillir et aux visites à organiser.

Considérations relatives au coût du soutien administratif et opérationnel

96. Sur le plan administratif, les procédures suivies seront conformes aux règles et règlements de l'Organisation. Toutefois, il sera dérogé aux procédures strictement internes relatives aux autorisations à obtenir au niveau du Directeur général et de son adjoint pour les taux de rémunération, etc. et aux procédures de sélection interne du personnel et des consultants recrutés pour l'Évaluation externe indépendante.

97. La décision finale concernant le taux à appliquer en matière de dépenses d'appui de l'évaluation sera prise par le Conseil. Le taux devrait être suffisant, sans dépasser les montants nécessaires pour couvrir les coûts supplémentaires estimatifs pour le Secrétariat de ses activités et services à l'appui de l'Évaluation externe indépendante. Des preuves devront être fournies à l'appui de ce taux dans le budget⁹.

⁹ À titre de référence, pour les projets extrabudgétaires situés au Siège, le taux applicable en matière de dépenses d'appui est normalement fixé à 6 pour cent du budget total et couvre les opérations administratives qui sont effectuées au niveau central (notamment la tenue à jour des systèmes centraux financiers, contractuels et autres) et la fourniture de bureaux, de liaisons téléphoniques et informatiques, etc.

**ANNEXE IV: BUDGET INDICATIF DE L'ÉVALUATION EXTERNE
INDÉPENDANTE**

Budget indicatif de l'évaluation externe indépendante	Mois de travail (approx.)	Coût (en milliers de \$EU)		
		2006	2007	Total
Équipe de base (4 personnes) – (honoraires et voyages à destination et en provenance de Rome)	80	634	633	1,267
Conseillers qualité (2 personnes) – (honoraires, <i>per diem</i> et voyages)	7	76	76	152
Membres de l'équipe spécialisée – travail à Rome (honoraires, <i>per diem</i> et voyages)	23	286	285	571
Visites dans les pays, visites à d'autres organismes et études d'impact au niveau des pays (honoraires pour les membres de l'équipe spécialisée, <i>per diem</i> et voyages)	31	500	383	883
Ateliers avec les parties prenantes et examens par des spécialistes		54	54	108
Personnel d'appui (Administrateur des opérations d'évaluation, assistant administratif, assistance temporaire et assistance à la recherche)	82	310	310	620
Divers (y compris achat d'ordinateurs, de photocopieuses etc. et dépenses de téléphone)		40	10	50
Comité du Conseil		150	240	390
Appui administratif central de la FAO *		123	119	242
Grand Total		2,173	2,110	4,283
* Y compris: bureaux, électricité, nettoyage, etc.; fourniture de services téléphoniques, informatiques, Internet et Intranet; appel central de fonds, comptabilité et contrats pour les ressources humaines et autres contrats et achats, y compris voyages. Ne comprend pas le soutien du Service de l'évaluation ni d'autres types d'appui du Secrétariat				