



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 trente-troisième session

Rome, 14-16 novembre 2007

Évaluation externe indépendante de la FAO (EEI)

Rapport du Comité du Conseil pour l'Évaluation externe indépendante de la FAO (CC-EEI) à la cent trente-troisième session du Conseil

INTRODUCTION

1. Lors de sa cent vingt-neuvième session, tenue en novembre 2005, le Conseil de la FAO, par une décision approuvée par la Conférence à sa trente-troisième session qui a eu lieu ce même mois, est parvenu à un accord final pour l'Évaluation externe indépendante de la FAO (EEI), y compris pour les termes de son mandat et l'établissement du Comité du Conseil pour l'EEI (CC-EEI). Le mandat¹ stipule que le CC-EEI:

« 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, 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. »

2. Par la présente, son rapport final au Conseil, le CC-EEI est heureux de présenter le rapport de l'Évaluation externe indépendante de la FAO. Le rapport de l'évaluation a été transmis par le chef d'équipe au Président du Comité (voir la lettre de présentation à l'Annexe I) et examiné par le CC-EEI au cours de sa réunion des 18 et 19 octobre 2007. Il est joint à ce rapport

¹ CL 129/10 par. 18.

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

dans son intégralité. En examinant le processus d'évaluation et le rapport de l'EEI, le Comité a également pu bénéficier des points de vue de ses conseillers qualité, points de vue présentés à l'Annexe II de ce rapport. Un résumé des contributions financières au profit du fonds fiduciaire de l'EEI ainsi que de l'usage fait de ces ressources figure à l'Annexe III.

3. Avec la présentation de son rapport, le CC-EEI saisit l'occasion pour exprimer ses remerciements à tous les consultants qui ont travaillé à l'EEI. Il remercie tout particulièrement les membres de l'équipe de base de l'EEI pour leurs efforts assidus et leur engagement. Le secrétariat et le Directeur général de la FAO ont fourni un appui sans réserves et le Comité remercie son propre Président et son secrétariat qui ont également contribué à ce que l'évaluation soit achevée en temps voulu, et ce malgré des délais extrêmement serrés.

DÉCLARATION DU CC-EEI²

4. Il s'agit probablement de l'évaluation la plus exhaustive et la plus vaste jamais menée sur une organisation des Nations Unies. Ayant examiné le rapport de ses conseillers qualité, le CC-EEI partage leur point de vue, selon lequel l'EEI remplit pleinement son mandat, conformément au rapport initial approuvé, et:

- a) suivait une méthodologie solide qui prenait en compte les points de vue des principales parties prenantes;
- b) était complète et reposait sur des preuves concrètes; et
- c) fournissait des conclusions et recommandations tournées vers l'avenir pour le futur de la FAO qui sont bien documentées et fondées sur des analyses.

5. Le Comité du Conseil est par conséquent heureux de soumettre le rapport de l'EEI à l'attention du Conseil et de la Conférence.

² On peut trouver de plus amples informations sur tous les aspects de l'EEI en allant sur le site web de l'Évaluation <http://www.fao.org/pbe/pbec/fr/index.html>.

ANNEXE I

Leif E. Christoffersen,
Chef d'équipe
Évaluation externe indépendante de la FAO

21 septembre 2007

Monsieur l'Ambassadeur,

J'ai le plaisir et l'honneur de présenter le rapport final de l'Évaluation externe indépendante de la FAO.

Ce rapport final a été considérablement enrichi par les nouvelles informations et propositions formulées au sujet du projet de texte par les délégations des Membres de la FAO et par le Secrétariat. Il est le fruit des efforts de l'ensemble de l'équipe de base, à laquelle nous avons tous, que ce soit collectivement ou individuellement, apporté notre appui. Pour la préparation du rapport, on a fait appel à un grand nombre de spécialistes régionaux consultants et d'experts dans différents domaines des activités techniques de la FAO, de l'administration, de la gouvernance et du système multilatéral. À l'issue d'un dialogue intense au sein même de l'équipe de base, les travaux et les éléments probants présentés ont été rigoureusement validés et confrontés aux conclusions parfois divergentes des consultants, des visites des pays, des conclusions d'enquêtes, des évaluations précédentes, des informations supplémentaires fournies par le Secrétariat et de la littérature sur les pratiques optimales. Par conséquent, tous les membres de l'équipe de base ont, à l'occasion, exprimé des vues divergentes sur certains aspects lors de l'élaboration du rapport final, mais tous ont aussi apporté leur soutien au présent rapport final. La participation de l'ancien chef d'équipe, M. Keith Bezanson, qui est demeuré membre de l'équipe de base avec l'approbation du Conseil et qui, malgré la persistance de problèmes de santé, a pu apporter son appui à l'équipe en tant qu'auteur principal, a été d'un grand secours pour l'établissement du rapport final.

Pour améliorer le rapport, nous nous sommes en particulier efforcés de préciser les principales questions et les messages figurant dans le Chapitre 1. Cependant, l'équipe a un seul regret: lors de la préparation de ce rapport final, elle n'a pu, faute de temps, rendre le rapport aussi concis et lisible qu'elle l'aurait voulu. Cela comporte le risque que les Membres se concentrent sur des parties spécifiques de nos recommandations sans prendre pleinement en compte les principaux messages et l'identification des problèmes et possibilités qui ont abouti à nos conclusions. Néanmoins, nous étions tout à fait conscients que tout retard à ce stade dû à la recherche d'améliorations supplémentaires aurait rendu l'évaluation beaucoup moins utile pour les Membres et pour la Direction, des décisions devant être prises à la Conférence de novembre de la FAO, qui est proche. Dans le Chapitre 1, nous avons donc fourni une synthèse des principaux messages plutôt qu'un résumé classique de l'évaluation.

Comme vous pourrez le constater par vous même, nous avons estimé qu'il y a beaucoup de choses que la FAO a faites et qu'elle fait bien. Nous avons également observé que d'importants changements étaient nécessaires. Le monde a besoin d'une FAO renouvelée. Ce renouveau est envisagé dans « *Réforme avec croissance des ressources* » qui nécessite à la fois des réformes de fond dans les directions examinées dans la présente évaluation et des ressources supplémentaires.

Ces deux éléments doivent aller de pair et sont indissociables. En effet, une absence de réforme condamnerait presque certainement l'Organisation à un déclin accéléré: un déclin à cause duquel le monde s'appauvrirait, les défis à relever étant de plus en plus ardues: il s'agit de venir à bout de la faim et de la malnutrition et de gérer la contribution de l'agriculture à l'économie en cette période de croissance démographique incessante, de pressions qui s'exercent sur l'environnement, de changements et d'instabilité climatiques croissants.

Pour nous acquitter de notre tâche, nous avons reçu un appui considérable du personnel de la FAO à tous les niveaux et dans tous les lieux d'affectation. Le Service de l'évaluation de la FAO, comme il est indiqué dans les remerciements, a, en particulier, apporté un vigoureux appui à tous les aspects de nos travaux. Les conseillers en assurance qualité nommés par le Comité du Conseil nous ont également fourni des informations et des orientations de la plus haute utilité. Votre appui personnel et vos encouragements ont été inestimables.

Mais je voudrais surtout, au nom de toute l'équipe de l'évaluation, faire part de mes remerciements et de ma reconnaissance pour l'engagement, l'appui, l'ouverture d'esprit et les idées que nous avons reçus des Membres de la FAO, que ce soit dans les pays ou au Siège à Rome. Nous engageons les Membres à maintenir cet esprit de dialogue dans lequel l'évaluation a été menée afin de saisir l'occasion de renouveler la FAO.

En remerciant à nouveau les Membres de la FAO qui nous ont confié cette évaluation stimulante mais aussi et surtout d'une importance essentielle tout au long de cette période, je vous prie d'agréer, au nom de l'équipe de l'évaluation, Monsieur l'Ambassadeur, l'expression de ma haute considération.



Leif E. Christoffersen
Chef d'équipe
Évaluation externe indépendante de la FAO

ANNEXE II: COMMENTAIRES DES CONSEILLERS DE L'EEI EN ASSURANCE QUALITÉ

1. Les conseillers en assurance qualité félicitent l'équipe de l'Évaluation externe indépendante pour son rapport lisible, exhaustif et riche en informations. Le rapport se base sur des preuves concrètes, comme cela avait été demandé. Ces preuves sont présentées tout au long du rapport, notamment dans les chapitres 3 à 8.
2. Nous concluons que le mandat de l'EEI a été rempli. Quelques questions mineures pourraient être affinées mais, d'une manière générale, nous ne doutons pas que le rapport final remplira le mandat.
3. Nous notons que de vastes consultations ont eu lieu avec les parties concernées de la FAO qui ont pris part au processus. De l'avis des conseillers qualité, ces consultations ont permis d'informer l'évaluation sans compromettre en aucune façon l'indépendance de l'équipe. Nous avons pu constater que l'équipe a conduit l'Évaluation de manière indépendante et que les preuves, conclusions et recommandations n'ont été inspirées ou influencées par aucune partie prenante de la FAO.
4. La qualité du rapport peut être qualifiée de "robuste". Les preuves ont été rassemblées à travers des méthodologies solides et valables et analysées de manière approfondie. Dans une certaine mesure, les commentaires que nous avons formulés le 30 août sur le projet de rapport ont été pris en considération par les évaluateurs dans le rapport final, mais de manière incomplète. C'est ce que nous nous proposons de corriger dans les paragraphes ci-dessous.
5. Nous avons proposé de transformer le premier chapitre du projet de rapport en un résumé analytique du rapport, qui pourrait constituer éventuellement un document séparé. Nous notons que l'équipe a estimé que, s'agissant d'une évaluation d'une telle envergure, il n'était pas possible de présenter séparément un résumé qui inclurait les preuves, l'analyse et les conclusions de manière concise. Cela est regrettable mais le rapport contient toutes les preuves détaillées et toute l'analyse.
6. Nous notons avec satisfaction que le premier chapitre contient maintenant des informations sur les tendances financières auxquelles doit faire face la FAO, comme nous l'avions suggéré.
7. Le Rapport n'est pas un rapport d'évaluation classique dans la mesure où il est davantage tourné vers l'avenir que vers le passé et qu'il est davantage formateur que récapitulatif, ce qui a conduit à la formulation d'un grand nombre de recommandations détaillées. Cela est conforme à ce qui avait été spécifiquement demandé dans le mandat. Nous avons suggéré d'accorder la priorité aux recommandations, ce qui a été fait.
8. Nous souhaiterions souligner que les opérations de la FAO au niveau national sont cruciales pour permettre à l'Organisation de montrer qu'elle est pertinente pour ses membres. Le rapport démontre que des changements sont nécessaires au siège dans de nombreux domaines – les conseillers qualité souhaiteraient souligner que, de leur point de vue, tout processus de changement qui se ferait jour devrait être guidé par la question de savoir ce que la FAO peut produire au niveau national et si elle peut aider ses Membres à améliorer l'existence de leurs citoyens. Le rapport contient des preuves confirmant que les circonstances ont changé dans les pays membres, par exemple lorsqu'il est dit que la FAO doit maintenant faire face à des problèmes qui dépassent les domaines de compétence des ministères de l'agriculture, ceux-ci constituant le point d'entrée de la FAO dans un pays. Cependant, bien que le thème soit

abordé dans plusieurs chapitres, nous aurions aimé trouver une synthèse globale du nouveau potentiel de la FAO au niveau national et de la façon dont l'Organisation pouvait s'y prendre. Par exemple, l'importante section du Chapitre 5 sur les partenariats au niveau national (dans la section concernant la FAO et les Nations Unies) traite presque exclusivement des questions des Nations Unies au niveau national. Un autre exemple est la Recommandation 6.22, qui semble se concentrer bien davantage sur les critères d'une présence nationale de la FAO que sur la manière dont les services de la FAO peuvent aider et appuyer les pays membres au niveau national. Comme l'indique le rapport, la FAO n'a pas besoin d'être présente physiquement dans le pays pour améliorer ses services au niveau national – mais il doit être pleinement reconnu que l'environnement a changé dans les pays membres, ce que le rapport ne fait pas complètement.

9. On n'a pas non plus fait la synthèse de la question de l'environnement, et du changement climatique en particulier. La FAO pourrait en principe apporter une contribution importante à des problèmes tels que: biodiversité, dégradation des terres, polluants organiques persistants, gestion des eaux et pêches. Sur ces questions, la FAO est maintenant en mesure d'accéder directement au financement du Fonds pour l'environnement mondial (FEM). Pourtant, la question de savoir si le FEM pourrait être un partenaire mondial pour la FAO n'est pas examinée et le rapport contient un paragraphe qui semble impliquer que le FEM ne devrait probablement pas être une priorité pour la FAO, du moins en ce qui concerne les projets de grande envergure. D'autre part, le rapport déclare également que le changement climatique en particulier est une priorité nouvelle qui devrait recevoir davantage d'attention. Dans ce domaine là également, la FAO aurait beaucoup à offrir, notamment dans le secteur relativement nouveau d'adaptation au changement climatique. Si elle ne travaille pas conjointement avec le FEM ou le PNUE sur ces questions, elle ne parviendra pas à être entièrement impliquée dans le programme sur le développement durable qui est en train de se dessiner. Le rapport reconnaît le potentiel d'une telle implication mais il ne contient pas une analyse complète. Nous soulevons cette question parce qu'une telle analyse devrait faire partie du processus concernant le rôle de la FAO dans les questions environnementales mondiales.
10. Le dernier point concerne l'évaluation d'impact, pour laquelle le mandat demandait à l'évaluation d'indiquer la voie à suivre. Le rapport actuel contient tous les éléments pour ce faire mais l'argumentation n'a pas été rassemblée pour le permettre, même si on peut noter des améliorations par rapport au projet de rapport. En premier lieu, le rapport conclut que les systèmes de la FAO en matière de suivi ne fonctionnent pas bien. Sans suivi, il sera très difficile d'établir l'impact dans la mesure où on ne disposera d'aucune donnée de référence ni d'aucune donnée sur les tendances. Deuxièmement, les évaluations de l'impact sont habituellement entreprises par la fonction d'évaluation indépendante d'une organisation, et tout en notant la solidité de cette fonction au sein de la FAO, le rapport conclut que cette fonction a besoin d'être renforcée et nécessite un plus haut degré d'indépendance. Ce n'est que tout récemment que le Service de l'évaluation de la FAO a démarré des études d'impact mais la nécessité de telles évaluations fournit une raison supplémentaire pour renforcer ce Bureau et sa position. Nous notons avec satisfaction que le rapport contient une recommandation relative à l'allocation d'un budget annuel réservé aux évaluations d'impact thématiques et qu'il contient de nombreuses recommandations intéressantes en faveur d'un renforcement du système d'évaluation au sein de la FAO. Ces recommandations devront être prises très au sérieux. Après tout, des organisations internationales comme la Banque mondiale et plusieurs banques régionales, qui ont des fonctions d'évaluation indépendantes, bien financées et très estimées, ont tendance à ne pas avoir à dépendre d'évaluations globales coûteuses et complexes pour rendre compte à leurs Organes directeurs des résultats et impacts du travail de l'organisation.

11. Nous encourageons les Membres de la FAO à prendre le rapport d'évaluation très au sérieux, à examiner ses preuves concrètes et à adhérer à ses recommandations. Pour nous, ce fut un privilège de pouvoir appuyer cet effort énorme et difficile et nous espérons que nos conseils auront été utiles pour le Comité du Conseil, l'équipe d'évaluation et le secrétariat de l'évaluation.

Mary Chinery-Hesse Rob D. van den Berg

16 octobre 2007

ANNEXE III: SITUATION FINANCIÈRE ET BUDGÉTAIRE DE L'EEI

Le montant des contributions et des dépenses du budget révisé de l'EEI, de 4 663 000 \$EU, a fait l'objet d'un examen régulier de la part du CC-EEI qui a établi un groupe de travail spécial du Bureau à cet effet. Les recettes et dépenses à la clôture de l'EEI sont résumées dans le tableau ci-dessous, qui inclut un faible montant (70 000 \$EU) correspondant en grande partie aux dépenses engagées mais non encore allouées aux lignes budgétaires relatives à la traduction, aux interprètes et aux consultants³.

³ Le résumé ne représente pas un état des finances, mais les meilleures estimations disponibles au moment où il a été rédigé. Un état des finances sera publié après la clôture du fonds fiduciaire.

Situation financière au 15 octobre 2007 et dépenses estimées au 31 décembre 2007 (\$EU)				
	Total des recettes		Résumé des dépenses de l'EEI	
	GTIS	EEI	Objet	Montant
ALLEMAGNE		507 587,00	Appui à la gestion de l'EEI (cadre organique et service généraux)	
ARABIE SAOUDITE	20 000,00			
AUSTRALIE	50 000,00	80 000,00		281 328,00
AUTRICHE		5 000,00	Assistance en recherche	233 337,89
BELGIQUE		63 751,51	Consultants	2 050 242,54
BRÉSIL (Le Gouvernement du Brésil prend à sa charge tous les frais du Président)			Voyages	1 003 935,02
BURKINA FASO		4 498,18	Équipement/fournitures	35 109,76
CANADA	23 179,25	358 701,49	Interprètes et réunions	86 375,22
CHYPRE		5 000,00	Traduction	731 508,90
CORÉE (Rép.)		100 000,00	Impression	14 987,20
DANEMARK		128 165,36	Frais généraux de fonctionnement	13 929,39
ESPAGNE		110 270,50		
ESTONIE		26 142,72		
ÉTATS-UNIS	25 000,00	625 000,00	Frais de soutien (au CC-EEI seulement)	279 001,78
FINLANDE	20 000,00	247 929,82		
FRANCE		120 000,00		
GRÈCE		68 306,01	Total	4 729 755,70
INDE	9 990,00	49 990,00		
IRLANDE		92 529,08	Solde	0
ISLANDE		10 000,00		
ITALIE	100 000,00	200 000,00		
JAPON		308 531,00		
LITUANIE		19 048,46		
LUXEMBOURG		19 989,00		
MAURICE		4 982,07		
NÉPAL		1 000,00		
NORVÈGE	19 409,00	200 000,00		
NOUVELLE ZÉLANDE	19 975,00	39 950,00		
PAYS-BAS	18 025,43	360 000,00		
PÉROU		5 000,00		
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE		5 000,00		
ROYAUME-UNI	26 055,00	508 516,20		
SUÈDE	31 520,50	138 018,99		
SUISSE	43 489,31	130 000,00		
TANZANIE		4 798,31		
Report du GTIS		40 000,00		
Intérêts accumulés (CC-EEI)		102 050,00		
Total	406 643,49	4 729 755,70		