

ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DE GESTION

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE (FAO)

Réseau d'évaluation de la
performance des organisations
multilatérales

Volume I
Décembre 2011



MOPAN

Préface

Le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) est un réseau de pays donateurs ayant un intérêt commun dans l'évaluation de l'efficacité organisationnelle des organisations multilatérales. Le MOPAN a été fondé en 2002 en réponse aux forums internationaux sur l'efficacité de l'aide. Il plaide en faveur d'une plus grande harmonisation et coordination des donateurs.

Aujourd'hui, le MOPAN est composé de 16 pays donateurs : Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Danemark, Espagne, Finlande, France, Irlande, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni, République de Corée, Suède et Suisse. Pour plus d'informations sur le MOPAN et pour accéder aux précédents rapports, visitez le site du MOPAN sur la toile : (www.mopanonline.org).

Tous les ans, le MOPAN évalue plusieurs organisations multilatérales en fonction de critères établis par les membres du MOPAN. Son approche a évolué au fil des ans et depuis 2010, elle se fonde sur une enquête menée auprès des principales parties prenantes et sur l'analyse des documents des organisations multilatérales. Les évaluations du MOPAN présentent un aperçu de quatre dimensions de l'efficacité de gestion (gestion stratégique, gestion opérationnelle, gestion des relations et gestion des connaissances). Le MOPAN n'examine pas les résultats de développement des organisations.

Le MOPAN en 2011

En 2011, le MOPAN a évalué cinq organisations multilatérales : l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), la Banque interaméricaine de développement (BID), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), le Haut-commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et l'Office de secours et de travaux des Nations Unies (UNRWA).

Les responsables institutionnels du MOPAN ont établi une liaison avec les organisations multilatérales tout au long du processus d'évaluation et d'élaboration du rapport. Les responsables nationaux ont surveillé le processus dans chaque pays et assuré le succès de l'enquête.

| Responsables institutionnels du MOPAN | Organisations multilatérales |
|--|---|
| Norvège et Pays-Bas | Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) |
| Espagne et Danemark | Banque interaméricaine de développement (BID) |
| Suisse et Royaume-Uni | Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) |
| Norvège et Belgique | Haut-commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) |
| Suède et Finlande | Office de secours et de travaux des Nations Unies (UNRWA) |



| Responsables du pays du MOPAN | Pays |
|--------------------------------------|---------------------------|
| Canada et Australie | Bangladesh |
| Suisse et Danemark | Bolivie |
| Allemagne et Espagne | Brésil |
| France | Burundi |
| Espagne | Équateur |
| Allemagne et Finlande | Népal |
| Allemagne et Canada | Pérou |
| Canada | Tanzanie |
| Suisse et Norvège | Jordanie |
| Norvège et Autriche | Liban |
| Irlande et Autriche | Territoires palestiniens |
| Suisse et Norvège | République arabe syrienne |



Remerciements

Nous remercions tous les participants de l'Approche commune du MOPAN 2011 pour l'évaluation de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Les hauts dirigeants ainsi que le personnel de la FAO ont offert leurs précieuses contributions tout au long de l'enquête et des processus d'analyse des documents et ont fourni la liste de leurs partenaires directs dans chacun des pays où s'est déroulée l'enquête. Les personnes interrogées au cours de l'enquête, y compris les partenaires directs de la FAO et les donateurs du MOPAN, ont apporté des éléments de compréhension et ont consacré du temps pour répondre à l'enquête. Les responsables institutionnels du MOPAN dans chaque pays ont supervisé le processus et se sont assurés de sa réussite. Les responsables nationaux du MOPAN ont fourni un soutien crucial en assurant le suivi avec les partenaires directs, afin de garantir un taux efficient de réponses aux enquêtes.

► Rôle des auteurs et du Secrétariat du MOPAN

Dirigé par l'Allemagne en 2011, le Secrétariat du MOPAN a étroitement collaboré avec le Groupe de travail technique pour lancer et gérer l'enquête. Le MOPAN a développé les Indicateurs clés de performance et les micros- indicateurs, coordonné l'élaboration de listes de participants aux enquêtes et approuvé le questionnaire final. Le MOPAN a également dirigé la conception de l'approche concernant l'analyse de documents, mais aussi surveillé la conception, la structure, le style et le contenu des rapports.

Universalialia et Epinion ont développé l'instrument d'enquête et ont effectué l'enquête et l'analyse. Universalialia s'est chargée de l'analyse de documents et de la rédaction des rapports.

Epinion est un cabinet de conseil de premier plan au Danemark, qui analyse et évalue des données pour aider la prise de décision. Il mène des études spécialement conçues pour les organisations publiques et privées fondées sur la collecte de données au sein des employés, membres, clients, partenaires et autres sources. Site Internet: www.epinion.dk

Universalialia Management Group est un cabinet de conseil canadien fondé en 1980 et spécialisé dans l'évaluation et le suivi dans le domaine du développement international. Universalialia a apporté des contributions significatives afin d'identifier les meilleures pratiques et les outils de développement dans le domaine de l'évaluation organisationnelle, la planification, le suivi, l'analyse, la gestion axée sur les résultats et le renforcement des capacités. Site Internet : www.universalialia.com

Acronymes

| | |
|--------------|--|
| APD | Aide publique au développement |
| FAO | Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture |
| GAR | Gestion axée sur les résultats |
| ICP | Indicateur de performance clé |
| MI | Micro-indicateur |
| MOPAN | Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales |
| OCDE/ CAD | Organisation de coopération et de développement économiques / Comité d'aide au développement |
| ONG | Organisation non gouvernementale |
| PNUE | Programme des Nations Unies pour l'environnement |
| UNDAF | Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement |
| UNIFEM | Fonds de développement des Nations Unies pour la femme |
| UNRWA | Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient |



Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Introduction | 1 |
| 1.1 MOPAN | 1 |
| 1.2 Profil de la FAO | 2 |
| 1.3 Évaluations précédentes | 3 |
| 1. Méthodologie du MOPAN – 2011 | 5 |
| 2.1 Aperçu | 5 |
| 2.2 L'enquête | 6 |
| 2.3 Analyse de documents | 10 |
| 2.4 Forces et limites de la méthodologie | 10 |
| 2. Principales conclusions | 13 |
| 3.1 Introduction | 13 |
| 3.2 Notes générales | 13 |
| 3.3 Performance de la FAO dans la gestion stratégique, opérationnelle, des relations et des connaissances | 18 |
| 3.3.1 Aperçu | 18 |
| 3.3.2 Gestion stratégique | 18 |
| 3.3.3 Gestion opérationnelle | 28 |
| 3.3.4 Gestion des relations | 43 |
| 3.3.5 Gestion des connaissances | 53 |
| 3. Conclusion | 60 |

Tableaux

| | | |
|--------------|---|----|
| Tableau 2.1 | Groupes de participants à l'enquête FAO | 6 |
| Tableau 2.2 | Echelle de notation des participants | 7 |
| Tableau 2.3 | FAO – Distribution des réponses (n=284) sur toutes les questions relatives aux micro-indicateurs en fonction des groupes de participants | 8 |
| Tableau 2.4 | Nombre de participants à l'enquête pour la FAO par pays et par groupe de participants | 9 |
| Tableau 2.5 | MOPAN Fourchettes et descriptions | 9 |
| Tableau 3.1 | Note générale sur l'efficacité interne de la FAO par groupes de participants | 14 |
| Tableau 3.2 | Notes générales sur les Indicateurs clés de performance (scores moyens, tous les participants et notes attribuées à l'analyse de documents) | 17 |
| Tableau 3.3 | Quadrant I: Gestion stratégique – Notes attribuées à l'enquête et à l'analyse de documents | 19 |
| Tableau 3.4 | Quadrant I: Gestion stratégique - Scores moyens par groupes de participants | 19 |
| Tableau 3.5 | ICP 1: Fournir des orientations pour obtenir des résultats, notes des micro-indicateurs | 20 |
| Tableau 3.6 | ICP 2: Focalisation institutionnelle sur les résultats, notes des micro-indicateurs | 22 |
| Tableau 3.7 | ICP 3: Focalisation sur les priorités thématiques, notes des micro-indicateurs | 24 |
| Tableau 3.8 | ICP 4: Focalisation du pays sur les résultats, notes des micro-indicateurs | 27 |
| Tableau 3.9 | Quadrant II: Gestion opérationnelle - Notes attribuées à l'enquête et à l'analyse de documents | 29 |
| Tableau 3.10 | Quadrant II: Gestion opérationnelle - Scores moyens par groupes de participants | 30 |
| Tableau 3.11 | ICP 5: Décisions relatives à l'allocation de l'aide, notes des micro-indicateurs | 31 |
| Tableau 3.12 | ICP 6: Lier la gestion de l'aide à la performance, notes des micro-indicateurs | 32 |
| Tableau 3.13 | ICP 7: Reddition de comptes financière, notes des micro-indicateurs | 34 |
| Tableau 3.14 | ICP 8: Utilisation des informations relatives à la performance, notes des micro-indicateurs | 37 |
| Tableau 3.15 | ICP 9: Gestion des ressources humaines, notes des micro-indicateurs | 39 |
| Tableau 3.16 | ICP 10: Programmation axée sur les performances, notes des micro-indicateurs | 40 |
| Tableau 3.17 | ICP 11: Délégation du pouvoir de prise de décision, notes des micro-indicateurs | 41 |
| Tableau 3.18 | ICP 12: Principes humanitaires, notes des micro-indicateurs | 42 |
| Tableau 3.19 | Quadrant III Gestion des relations - Notes attribuées à l'enquête et à l'analyse de documents | 44 |
| Tableau 3.20 | Quadrant III Gestion des relations - Scores moyens par groupes de participants | 45 |
| Tableau 3.21 | ICP 13: Soutien des plans nationaux, notes des micro-indicateurs | 45 |
| Tableau 3.22 | ICP 14: Ajustement des procédures, notes des micro-indicateurs | 46 |



| | | |
|--------------|--|----|
| Tableau 3.23 | ICP 15: Utilisation de systèmes de pays, notes des micro-indicateurs | 48 |
| Tableau 3.24 | ICP 16: Contribution au dialogue politique, note des micro-indicateurs | 49 |
| Tableau 3.25 | ICP 17: Harmonisation des procédures, notes des micro-indicateurs | 50 |
| Tableau 3.26 | ICP 18: Gestion du groupe sectoriel, notes des micro-indicateurs | 52 |
| Tableau 3.27 | Quadrant IV Gestion des connaissances - Notes attribuées à l'enquête et à l'analyse de documents | 54 |
| Tableau 3.28 | Quadrant IV Gestion des connaissances - Scores moyens par groupes de participants | 54 |
| Tableau 3.29 | ICP 19: Evaluation des résultats externes, notes des micro-indicateurs | 55 |
| Tableau 3.30 | ICP 20: Présentation des informations de performance, notes des micro-indicateurs | 57 |
| Tableau 3.31 | ICP 21: Diffusion des enseignements tirés, notes des micro-indicateurs | 59 |



Synthèse

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) menée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN). Le MOPAN évalue l'efficacité de gestion des organisations multilatérales, cette évaluation étant fondée sur une enquête menée auprès des principales parties prenantes et sur l'analyse de documents. Le MOPAN n'examine pas les résultats de développement des organisations.

La FAO est une agence spécialisée des Nations Unies qui mène un combat international contre la faim. Ces quatre dernières années, la FAO a investi dans une initiative de « réforme dans la croissance » en réponse aux recommandations de l'Évaluation Indépendante Externe (EIE) de 2007. Les principaux éléments de la réforme incluent l'adoption d'un cadre fondé sur les résultats, la gestion des ressources humaines, la délégation de la prise de décision et l'utilisation de l'information relative à la performance.

En 2011, le MOPAN a évalué la FAO selon les informations collectées au siège de l'Organisation et dans huit pays : Bangladesh, Bolivie, Brésil, Burundi, Équateur, Népal, Pérou et Tanzanie. L'enquête ciblait les partenaires directs de la FAO et les donateurs du MOPAN basés dans le pays et au siège. Un total de 284 participants à l'enquête a été établi. Le MOPAN a examiné les documents institutionnels disponibles de la FAO ainsi que les documents relatifs à la programmation des huit pays sélectionnés.

Les évaluations du MOPAN présentent un aperçu de quatre dimensions de l'efficacité de gestion (gestion stratégique, gestion opérationnelle, gestion des relations et gestion des connaissances). Les principales conclusions de l'évaluation de la FAO en 2011 sont résumées ci-dessous.

► Gestion stratégique

À ce sujet, le MOPAN a établi un critère visant à déterminer si une organisation multilatérale dispose de stratégies reflétant des bonnes pratiques de gestion pour l'obtention de résultats de développement. L'évaluation de 2011 a conclu que :

- La FAO consent des efforts significatifs pour s'orienter sur la performance. Dans le cadre de son initiative de réforme et en réponse aux recommandations de l'Évaluation indépendante externe (EIE) de 2007, elle a généralisé la dimension de gestion fondée sur les résultats.
- Comme il a été relevé à l'occasion de précédentes évaluations, il est reconnu que la FAO dispose d'un mandat clair et d'une stratégie liée à ce mandat.
- La FAO présente encore quelques lacunes en matière de résultats : dans sa définition des résultats, dans sa capacité à lier les produits aux résultats et dans les indicateurs dont elle fait usage pour mesurer ses progrès. La mise en œuvre de ses stratégies de pays axées sur les résultats, qui constituent la base pour que la FAO émette des rapports sur les résultats, se trouve toujours à un stade précoce.
- Certaines parties prenantes (particulièrement les donateurs) n'estiment pas que le leadership et la culture de la FAO soient pleinement favorables à la gestion axée sur les résultats.
- Les forces de la FAO dans la gestion stratégique incluent sa focalisation sur les priorités thématiques sélectionnées, telles que les approches fondées sur l'environnement et les droits de l'homme et particulièrement son soutien au droit à l'alimentation.



- La FAO est reconnue pour sa transparence dans le domaine de l'accessibilité de ses documents au public. Les principaux documents tels que la politique de divulgation de l'organisation sont disponibles sur le site Internet de la FAO, à l'instar de nombreux documents dans six langues.

► Gestion opérationnelle

Dans ce domaine, le MOPAN utilise un critère visant à déterminer si une organisation multilatérale gère ses activités d'une manière qui favorise la reddition de comptes pour les résultats et l'utilisation de l'information sur la performance. Globalement, l'évaluation de 2011 a révélé que la FAO a clairement adopté des réformes et des stratégies fondées sur les résultats et la performance, mais que le défi de l'organisation est de combler le fossé entre la théorie et la pratique opérationnelle.

- La meilleure performance de la FAO en matière de gestion opérationnelle concerne son adhésion aux principes humanitaires quant à la fourniture d'aide d'urgence. Elle engage également un dialogue avec ses partenaires directs concernant l'importance du respect de ces principes.
- Les pratiques de responsabilité financière, dans les domaines tels que l'audit, le risque, la lutte contre la corruption et l'approvisionnement, sont perçues comme étant appropriées en en général soutenues par les politiques et directives.
- L'organisation fait face à certains défis, à savoir lier ses ressources financières aux résultats. Alors qu'elle a développé un cadre de gestion pour les résultats incluant l'établissement d'un budget axé sur les résultats, il n'est pas établi qu'elle a lié les allocations et déboursements budgétaires aux résultats escomptés (produits et résultats).
- Il existe peu d'informations disponibles sur la façon dont l'organisation fait ses choix d'allocation de ses ressources de l'aide aux différentes zones, régions ou pays.
- La FAO arrête des mesures pour améliorer sa gestion des ressources humaines, mais le nouveau système d'évaluation et de gestion de la performance des ressources humaines (PEMS) ne sera pleinement opérationnel qu'en 2012. Cela se reflète dans les opinions des participants qui ont exprimé des craintes concernant les pratiques de la FAO dans ce domaine.
- La délégation du pouvoir décisionnel et l'utilisation de l'information relative à la performance sont en cours et la FAO doit continuer à renforcer ces domaines.

► Gestion des relations

En matière de gestion des relations, le MOPAN a mis en place un critère pour déterminer si une organisation multilatérale s'engage avec ses partenaires au niveau national d'une manière contribuant à l'efficacité de l'aide. Selon l'évaluation 2011 :

- La FAO collabore avec les partenaires directs afin d'assister les pays en voie de développement et les pays en transition dans la modernisation et l'amélioration des pratiques agricoles, forestières et piscicoles et la garantie d'une bonne alimentation pour tous.
- Les partenaires directs de la FAO, dont plus de la moitié sont des représentants du gouvernement, ont demandé le soutien de la FAO pour les plans nationaux, ainsi que sa contribution au dialogue politique.



- La FAO forme un partenariat avec les gouvernements et le secteur privé, les institutions universitaires et de recherche, la société civile et d'autres agences des Nations Unies. Elle soutient les plans et appels inter-agences en participant à des planifications de missions conjointes et au partage d'informations avec d'autres partenaires.

► Gestion des connaissances

Dans le cadre de la gestion des connaissances, le MOPAN a mis en place des critères visant à déterminer si une organisation multilatérale dispose de mécanismes de transmission d'information ainsi que de stratégies d'apprentissages facilitant le partage de l'information au sein de l'organisation et avec la communauté de développement. Globalement, l'évaluation de 2011 a révélé que la FAO a fait des progrès dans l'évaluation des résultats, mais fait face à certains enjeux en ce qui concerne ses pratiques de notification.

- Fondé sur une fonction d'évaluation développée il y a plus de 30 ans, le Bureau d'évaluation de la FAO a été mis en place à la suite des recommandations de l'Évaluation externe indépendante (2007). Sa première révision biennale se déroulera en 2012, ce qui constitue une composante importante de l'approche de l'organisation pour garantir la qualité de l'évaluation.
- Les rapports de performance de la FAO se focalisent désormais plus sur l'évaluation des progrès accomplis en vue d'obtenir des résultats décidés dans le Plan à moyen terme. Les rapports ne sont pas encore fondés sur la mesure des indicateurs, ni ne fournissent une analyse suffisante sur la manière dont les produits et services de la FAO contribuent aux résultats de développement.
- La FAO ne présente pas de rapport sur ses engagements dans le cadre de la Déclaration de Paris. Il existe également certaines variations dans la qualité des rapports sur les modifications de programme au niveau national.



Conclusions

Les conclusions de l'évaluation comportent quelques éléments essentiels pouvant contribuer au dialogue entre le MOPAN, la FAO et ses partenaires.

La FAO est très appréciée par ses partenaires directs. Dans les quatre domaines de performance clés examinés dans le cadre de l'évaluation MOPAN 2011, les partenaires directs de la FAO s'accordaient pour fournir des notes positives sur l'organisation, et l'ont souvent qualifiée de forte.

La FAO s'engage à mener une réforme à l'échelle de l'organisation et a donné suite aux recommandations de l'Évaluation externe indépendante (EEI) – Le Plan d'action immédiate (PAI) pour la réforme de la FAO a été développé en réponse à l'EEI 2007. L'évaluation du MOPAN a noté des améliorations dans plusieurs domaines identifiés dans le plan d'action, dont : le renforcement de sa fonction d'évaluation, l'intégration de l'égalité des genres dans son programme stratégique et la promotion des approches fondées sur le droit à l'alimentation et les droits de l'homme. L'activité de suivi de la FAO pour mettre en place le PAI traduit ses efforts visant à incorporer les recommandations dans sa programmation. Cependant, l'évaluation du MOPAN a également révélé qu'il reste encore beaucoup de travail à fournir pour compléter le processus de réforme, comme le reflètent certaines des notes plus faibles de cette évaluation.

La FAO doit combler l'écart entre les documents stratégiques et la mise en œuvre du programme. La FAO a exposé en détail ses intentions dans plusieurs domaines d'activités (par exemple l'intégration de la question liée à l'égalité des genres, l'environnement, les approches fondées sur les droits de l'homme et la programmation par pays). Bien que ces intentions soient très louables, il ne s'agit que des premières étapes dans le processus global de réforme. Elles nécessitent une activité de suivi sous la forme d'une conception et d'une mise en œuvre du programme aux niveaux institutionnels et nationaux.

La FAO fait face à certains défis de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (GAR). Les documents stratégiques de la FAO engagent l'organisation à mettre en place un cadre révisé de gestion axée sur les résultats. Néanmoins, la mise en place de la GAR est toujours en cours et les énoncés de résultats, les indicateurs et les stratégies nationales nécessiteront un travail minutieux.

La FAO a renforcé ses systèmes et politiques afin de mettre en œuvre une gestion axée sur les résultats, mais ces derniers ne sont pas encore accompagnés par un changement de la culture organisationnelle. En conséquence de la réforme, l'organisation a révisé et mis en place de nouveaux systèmes pour les opérations internes. Alors que les systèmes sont modifiés, il n'est pas établi que la culture organisationnelle progresse vers les dimensions de l'apprentissage et de la reddition de compte de la gestion axée sur les résultats.

Les approches de la FAO au niveau national ont évolué depuis 2004. Depuis la dernière évaluation MOPAN, la FAO a amélioré sa capacité d'alignement avec les institutions nationales à travers un soutien accru aux plans nationaux et en mettant en place des cadres plus complets de programmation par pays. Elle a réalisé des progrès dans la délégation de la prise de décision au niveau national et dans sa participation à la programmation conjointe. Cependant, comme c'était le cas en 2004, la FAO n'est pas bien connue par les donateurs dans le pays qui indiquent être moins familiers et disposer de moins de contacts avec la FAO qu'avec d'autres groupes de participants.

Notes générales du MOPAN concernant la FAO

Le tableau ci-dessous montre les notes sur les 21 indicateurs de performances clés que le MOPAN a utilisés pour évaluer la FAO en 2011. Ces indicateurs ont été conçus pour mesurer l'efficacité de gestion (pratiques et systèmes) et non les résultats de développement sur le terrain. La FAO a reçu des résultats satisfaisants pour 18 des 21 indicateurs de performance évalués par les participants à l'enquête, et les notes relatives à l'étude des documents allant d'inadéquat à très élevé.

GESTION STRATÉGIQUE

- 1 Fournir des orientations pour obtenir des résultats
- 2 Focalisation institutionnelle sur les résultats
- 3 Focalisation sur les priorités thématiques
- 4 Focalisation du pays sur les résultats

Participants à l'enquête Analyse des documents

| | |
|------|---|
| 3,79 | 6 |
| 3,66 | 4 |
| 4,16 | 5 |
| 4,37 | 3 |

GESTION OPÉRATIONNELLE

- 5 Décisions relatives à l'allocation de l'aide
- 6 Lier la gestion de l'aide à la performance
- 7 Reddition de comptes financière
- 8 Utilisation des informations relatives à la performance
- 9 Gestion des ressources humaines
- 10 Programmation axée sur la performance
- 11 Délégation du pouvoir de prise de décision
- 12 Adhésion aux principes humanitaires

| | |
|------|----|
| 3,74 | 3 |
| 3,27 | 4 |
| 3,80 | 5 |
| 3,74 | 4 |
| 3,39 | 4 |
| 3,90 | 4 |
| 4,19 | 5 |
| 4,58 | NA |

GESTION DES RELATIONS

- 13 Soutien des plans nationaux
- 14 Ajustement des procédures
- 15 Utilisation des systèmes de pays
- 16 Contribution au dialogue politique
- 17 Harmonisation des procédures
- 18 Gestion du groupe sectoriel

| | |
|------|----|
| 4,37 | NA |
| 3,74 | NA |
| 3,89 | ◇ |
| 4,34 | NA |
| 4,24 | 4 |
| 3,99 | NA |

GESTION DES CONNAISSANCES

- 19 Évaluation des résultats externes
- 20 Présentation des informations de performance
- 21 Diffusion des enseignements tirés

| | |
|------|---|
| 3,99 | 4 |
| 3,68 | 3 |
| 3,68 | 4 |

| Légende | |
|---|-----------|
| Élevé ou plus | 4.50-6.00 |
| Adéquat | 3.50-4.49 |
| Inadéquat ou moins | 1.00-3.49 |
| Données de l'analyse de documents indisponibles | ◇ |
| Non évalué dans l'analyse de documents | NA |



1. Introduction

1.1 MOPAN

Ce rapport présente les résultats d'une évaluation de l'efficacité de gestion de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), réalisée en 2011 par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN). En 2011, le MOPAN a également évalué quatre autres organisations multilatérales : la Banque interaméricaine de développement (BID), le Programme des Nations Unies pour le développement, le Haut-commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA).

► Contexte

Le MOPAN a été fondé en 2002 en réponse aux forums internationaux sur l'efficacité de l'aide et plaide en faveur d'une plus grande harmonisation et coordination des donateurs. L'objectif de ce réseau est de partager des informations et des expériences en évaluant la performance des organisations multilatérales. Le MOPAN soutient les engagements adoptés par la communauté internationale visant à améliorer l'impact et l'efficacité de l'aide comme indiqué dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et le Programme d'action d'Accra. Les processus et instruments du MOPAN mettent en application les principes d'appropriation locale, d'alignement et d'harmonisation des pratiques et de la gestion axée sur les résultats (GAR).

Le MOPAN fournit une approche conjointe (connue sous le nom d'Approche commune) visant à évaluer l'efficacité de gestion des organisations multilatérales. L'approche est tirée d'outils et de compléments d'évaluation bilatéraux et s'inspire d'autres processus d'évaluation pour les organisations de développement, tels que l'enquête biannuelle de suivi de la mise en œuvre de la déclaration de Paris concernant l'efficacité de l'aide et les rapports annuels du Système commun d'évaluation des performances (COMPAS) publiés par les banques multilatérales de développement. Sur le long terme, le MOPAN espère que cette approche remplacera ou réduira le besoin d'autres approches d'évaluation par les donateurs bilatéraux.

► Le MOPAN évalue quatre dimensions de l'efficacité de gestion

Le MOPAN a défini l'efficacité de gestion comme étant la mesure dans laquelle une organisation multilatérale est organisée afin de contribuer aux résultats en matière développement et/ou humanitaires dans les pays ou territoires dans lesquels il exerce ses activités. Il n'évalue pas les contributions d'une organisation multilatérale en termes de résultats de développement.

Fondées sur une enquête menée auprès des parties prenantes et d'une analyse de documents, les évaluations du MOPAN apportent un aperçu de l'efficacité des organisations multilatérales en quatre dimensions :

- Développement de stratégies et plans traduisant de bonnes pratiques dans la gestion pour l'obtention de résultats de développement (gestion stratégique).
- Gestion des opérations en fonction des résultats pour soutenir la reddition de comptes des résultats et l'utilisation de l'information sur la performance (gestion opérationnelle).
- Engagement dans des relations avec les partenaires directs et les donateurs au niveau national d'une manière qui contribue à l'efficacité de l'aide et qui sont alignées avec les principes de la Déclaration de Paris (gestion des relations).



- Développement de mécanismes d'information et de stratégies d'apprentissage facilitant le partage des connaissances et des informations au sein de l'organisation et avec la communauté de développement (gestion des connaissances).

► Objectif des évaluations MOPAN

Les évaluations MOPAN visent à :

- Générer des informations pertinentes, crédibles et solides que les membres du MOPAN peuvent utiliser pour répondre aux exigences nationales de reddition de compte et s'acquitter de leurs responsabilités et obligations en tant que donateurs bilatéraux.
- Fournir une base fondée sur les faits pour les membres du PAM, les organisations multilatérales et les partenaires directs afin de discuter de l'efficacité de gestion et ainsi, mieux comprendre et améliorer l'efficacité de gestion et l'apprentissage au fil du temps.
- Soutenir le dialogue entre les membres du MOPAN, les organisations multilatérales et leurs partenaires avec une attention particulière accordée à l'amélioration de l'efficacité de gestion au fil du temps, à la fois au niveau national et au niveau du siège.

La méthodologie du MOPAN évolue en fonction de ce qui est appris d'année en année, et dans le but d'accorder les différents mandats aux organisations multilatérales. Par exemple, les indicateurs et l'approche pour l'évaluation MOPAN 2011 des organisations humanitaires ont été adaptés afin de refléter la réalité de ces organisations.¹

1.2 Profil de la FAO

La FAO est une agence spécialisée des Nations Unies dont la responsabilité est de fournir des efforts internationaux visant à combattre la faim. Son mandat recoupe trois objectifs globaux : i) la réduction du nombre absolu de personnes souffrant de la faim, ii) l'éradication de la pauvreté et le développement des progrès économiques et sociaux pour tous et iii) la gestion et l'utilisation durables des ressources naturelles en faveur des générations futures.

La FAO est une organisation intergouvernementale internationale menée par un Directeur général élu et comprenant 191 états membres, un membre associé et une organisation membre.

Son réseau décentralisé couvre plus de 130 pays. Le programme de la FAO se concentre sur le développement des zones rurales. Ses sept départements exercent huit fonctions fondamentales, à savoir :

- Apporter des perspectives sur le long terme et un leadership dans le suivi et l'évaluation des tendances dans les domaines de la sécurité alimentaire, de l'agriculture, de la pêche et du secteur forestier
- Stimuler la création, la diffusion et l'exploitation d'informations et de connaissances, y compris des statistiques

¹ Le MOPAN reconnaît la nature spécifique de l'aide humanitaire et son objectif de sauver des vies et de réduire la souffrance liée à des désastres naturels ou dus à des conflits. La nature politique et le facteur temporel de réponse aux crises conduisent à prêter plus d'attention au maintien des principes humanitaires fondamentaux et aux considérations opérationnelles (rapidité de réponse, flexibilité et qualité de la coordination avec d'autres acteurs) qu'à d'autres considérations de programmation de développement telles que la durabilité et la rigueur de la planification à plus long terme. Le cadre MOPAN 2011 pour l'évaluation de l'efficacité organisationnelle a été adapté en conséquence.



- Négocier les instruments internationaux, mettre en place des normes, standards et directives volontaires, soutenir le développement d'instruments juridiques nationaux et promouvoir leur mise en œuvre
- Définir les options et conseils politiques et stratégiques
- Fournir un soutien technique en vue de promouvoir le transfert de technologie, catalyser le changement et renforcer les capacités, principalement pour les institutions rurales
- Se charger de la promotion et de la communication afin de mobiliser la volonté politique et promouvoir une reconnaissance mondiale des actions requises dans les domaines relevant du mandat de la FAO
- Élaborer des approches intégrées, interdisciplinaires et innovantes pour assurer les fonctions techniques et les services de soutien de l'organisation
- Nouer des partenariats et des alliances fortes là où existe un besoin d'action commune.

Le financement de la FAO provient de contributions fixées de la part des membres de la FAO et de contributions volontaires des membres et autres partenaires de la FAO. La Conférence biennale décide du niveau du budget ordinaire de la FAO et fixe la contribution à payer par ses membres. Pour 2010-2011, le budget ordinaire de la FAO était de 1 milliard de dollars US. Un montant estimé à 1,2 milliard de dollars US était également attendu pour les contributions volontaires. Les contributions volontaires ont affiché une tendance à la hausse, la fourniture des ressources budgétaires a dépassé les prévisions entre 2006-2007 et 2008-2009. Pour plus d'information sur la FAO, se rendre sur le site Internet de l'organisation : www.fao.org.

1.3 Évaluations précédentes

► Précédente enquête MOPAN (2004)

La FAO a été évaluée par le MOPAN en 2004.² L'évaluation a été réalisée dans six pays dans lesquels la FAO dispose de bureaux de pays (Burkina Faso, Kenya, Mali, Rwanda, Sri Lanka et Ouganda). Les résultats de l'enquête ont révélé que les bureaux de pays étaient réduits et que le personnel n'était composé que de quelques experts. En outre, aucune stratégie d'aide aux pays n'était disponible dans le cas des pays évalués et les bureaux de pays s'appuyaient sur le soutien venant du siège de la FAO et des bureaux régionaux. Une des conclusions principales de l'évaluation de 2004 était l'interaction limitée entre les pays membres du MOPAN et la FAO. Ainsi, les donateurs ne savaient pas grand-chose de la FAO et n'étaient que partiellement conscients de ses activités. Cependant l'enquête a également révélé que les activités de la FAO étaient alignées avec son mandat organisationnel en tant qu'agence des Nations Unies spécialisée dans le secteur agricole, dont la priorité et la sécurité alimentaire.

► Évaluation externe indépendante (2007)

L'évaluation externe indépendante (EEI) en 2007 et la réponse de la FAO ont généré un contexte important pour l'évaluation de 2011 puisque certaines des recommandations de l'EEI couvraient des sujets abordés par le MOPAN.

² Le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (janvier 2005).

Enquête MOPAN – Rapport de synthèse consulté en ligne le 21 juin 2011 <http://www.mopanonline.org/upload/documents/290509MOPAN2004.pdf>



La première évaluation externe indépendante (EEI) de la FAO couvrait la période allant de 1990 à 2007. Celle-ci a identifié un besoin mondial pour la FAO de jouer un rôle fondamental dans la lutte contre la faim et la malnutrition et en tant que catalyseur pour la gestion des contributions du secteur agricole pour la croissance économique au niveau national. Le rapport a également insisté sur le besoin d'une réforme de l'ensemble de l'organisation et du développement de ressources pour enrayer le déclin prévu de la FAO et pour augmenter la capacité de la FAO à fournir un leadership mondial dans le domaine de l'alimentation et de l'agriculture.

L'EEI a fait plus de 100 recommandations pour des transformations au sein de la FAO, pour inverser le déclin et mieux équiper l'organisation afin d'exercer un leadership mondial sur les nouveaux défis de l'alimentation et de l'agriculture. En réponse à l'EEI, la FAO a mis en place un programme global de réforme organisationnel et de changement culturel. Elle a développé un Cadre stratégique organisationnel³ fondé sur les principes de la gestion axée sur les résultats (GAR). Le nouveau Cadre stratégique comprend : 3 Objectifs mondiaux, 11 Objectifs stratégiques, 2 Objectifs fonctionnels, 56 Résultats organisationnels, et 8 Fonctions principales. La FAO a développé des outils basiques pour appuyer la réalisation de chacun des résultats organisationnels (résultats directs).

La FAO poursuit la mise en place des recommandations de l'EEI et du Plan d'action immédiate (PAI). Elle s'est engagée à renforcer son cadre de gestion axée sur les résultats en 2010-2011 par la réforme de la programmation, de l'établissement du budget et du suivi axé sur les résultats⁴. Les efforts entrepris par l'organisation incluent la mesure de la performance au niveau du siège et des bureaux décentralisés et l'évaluation du progrès dans l'ensemble de l'organisation en ce qui concerne la mise en œuvre du Programme de travail et du budget.

Les recommandations de l'EEI couvrant des domaines abordés par l'évaluation MOPAN 2011 sont mentionnées dans ce rapport, si nécessaire, afin d'illustrer les progrès réalisés par la FAO dans le cadre de la réforme de l'ensemble de l'organisation.

3 Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (août 2009). Cadre stratégique 2000-2019). (C 2009/3). Rome: Conférence.

4 Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. (2010). Système de planification des activités, de suivi et d'établissement de rapports axé sur les résultats. (JM 2010.2/2).



2. Méthodologie du MOPAN – 2011

2.1 Aperçu

► Contexte

À partir de 2009, le MOPAN a utilisé une nouvelle méthodologie intitulée « Approche commune » qui élargit et étend la portée des évaluations annuelles réalisées depuis 2003 par le MOPAN. L'Approche commune s'appuie sur une enquête de la perception des parties prenantes et une analyse de documents publiés par les organisations évaluées et d'autres sources afin d'examiner les systèmes, pratiques et comportements organisationnels que le MOPAN considère comme importants pour l'efficacité de l'aide et qui peuvent contribuer au développement ou aux résultats humanitaires dans le domaine⁵. L'évaluation est structurée autour de quatre domaines de performances (intitulés quadrants) : la gestion stratégique, la gestion opérationnelle, la gestion des relations et la gestion des connaissances.

La méthodologie du MOPAN a changé de manière significative ces deux dernières années, ce qui doit être pris en considération dans la comparaison des évaluations de cette année avec celles des années précédentes. Ce qui suit est un résumé de la méthodologie du MOPAN en 2011⁶.

► MOPAN 2011

En 2011, le MOPAN a évalué l'efficacité de cinq organisations multilatérales : l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), la Banque interaméricaine de développement (BID), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), le Haut-commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et l'Office de secours et de travaux des Nations Unies (UNRWA).

L'évaluation de la FAO incluait les données de la perception des donateurs du MOPAN au siège et des participants issus des pays suivants : Bangladesh, Bolivie, Brésil, Burundi, Équateur, Népal, Pérou et Tanzanie⁷.

Les Indicateurs clés de performance et les micro-indicateurs : dans chaque domaine de performance, la description de l'efficacité de gestion s'appuie sur les Indicateurs clés de performance (ICP) qui sont mesurés au moyen d'une série de micro-indicateurs (MI). La FAO a été évaluée en utilisant 21 ICP et 78 MI.

Les indicateurs ont été évalués en utilisant les données d'une enquête et d'une analyse de documents. L'enquête a collecté les données relatives à la perception de plusieurs parties prenantes, décrites en Section 2.2. L'examen des documents s'est appuyé sur une série de critères fournissant une base pour l'évaluation de chaque micro-indicateur. Cette approche de l'analyse de documents est décrite en Section 2.3.

⁵ Le fait qu'une organisation multilatérale contribue ou non à l'obtention de résultats dépend également de la manière dont elle aborde le développement ou les questions humanitaires, les instruments qu'elle utilise, l'échelle de ses interventions et le contexte du pays dans lequel elle opère.

⁶ La méthodologie complète est présentée dans le Volume II, Annexe I.

⁷ Le critère du MOPAN pour la sélection de pays inclut : la présence et la disponibilité des membres du MOPAN, aucune inclusion récente dans l'enquête, la présence d'organisation multilatérale dans le pays, le besoin de répartition géographique. L'UNRWA et la BID ont nécessité des considérations spéciales en 2011 en raison de leurs mandats régionaux.

L'enquête n'a pas évalué tous les micros indicateurs, certains l'ont été uniquement à travers l'analyse de documents. Par conséquent, certains tableaux ne montrent pas les résultats de l'enquête pour chaque ICP ou MI. La liste complète des MI évalués pour la FAO est disponible dans le Volume II, Annexe V (données ICP et MI par quadrant).

2.2 L'enquête

Le MOPAN a rassemblé les données de la perception des parties prenantes au moyen d'une enquête des donateurs du MOPAN et des partenaires directs, comme indiqué dans le Tableau 2.1. Les donateurs participants du MOPAN ont été choisis par les pays membres du MOPAN. Les participants issus des partenaires directs ont été identifiés par la FAO.

Tableau 2.1 Groupes de participants à l'enquête FAO

| Groupe de participants | Description |
|--|--|
| Partenaires directs | <ul style="list-style-type: none"> Représentants d'ONG, d'organisations de la société civile et d'organisations internationales Fonctionnaires des Ministères d'exécution, autres représentants du Gouvernement |
| Donateurs au sein de l'administration centrale | <ul style="list-style-type: none"> Les représentants des membres du MOPAN basés au siège du MOPAN dans le pays ayant une responsabilité de surveillance pour l'organisation multilatérale Les représentants des membres du MOPAN basés à la mission permanente ou au bureau du conseil exécutif de l'organisation multilatérale (à Rome) |
| Donateurs dans le pays | <ul style="list-style-type: none"> Les représentants des membres du MOPAN dans les bureaux du pays (régionaux), y compris les ambassades, et qui sont familiers avec l'organisation multilatérale |

L'enquête a été adaptée à la FAO et pouvait être complétée en ligne en anglais, en français, en portugais ou en espagnol ou hors ligne (papier, email ou entretien) dans les mêmes langues et en Bengali. Voir Volume II (Annexe II) pour l'enquête FAO. Les consultants indépendants chargés de l'enquête en ligne ou de la collecte de données hors ligne sur le terrain n'avaient pas accès aux réponses individuelles de l'enquête, qui sont restées confidentielles.

Notes des participants – Des énoncés décrivant une pratique, un système ou un comportement organisationnels ont été présentés aux participants de l'enquête et il leur a été demandé de noter la performance organisationnelle sur une échelle de 1 à 6 telle que décrite ci-dessous.



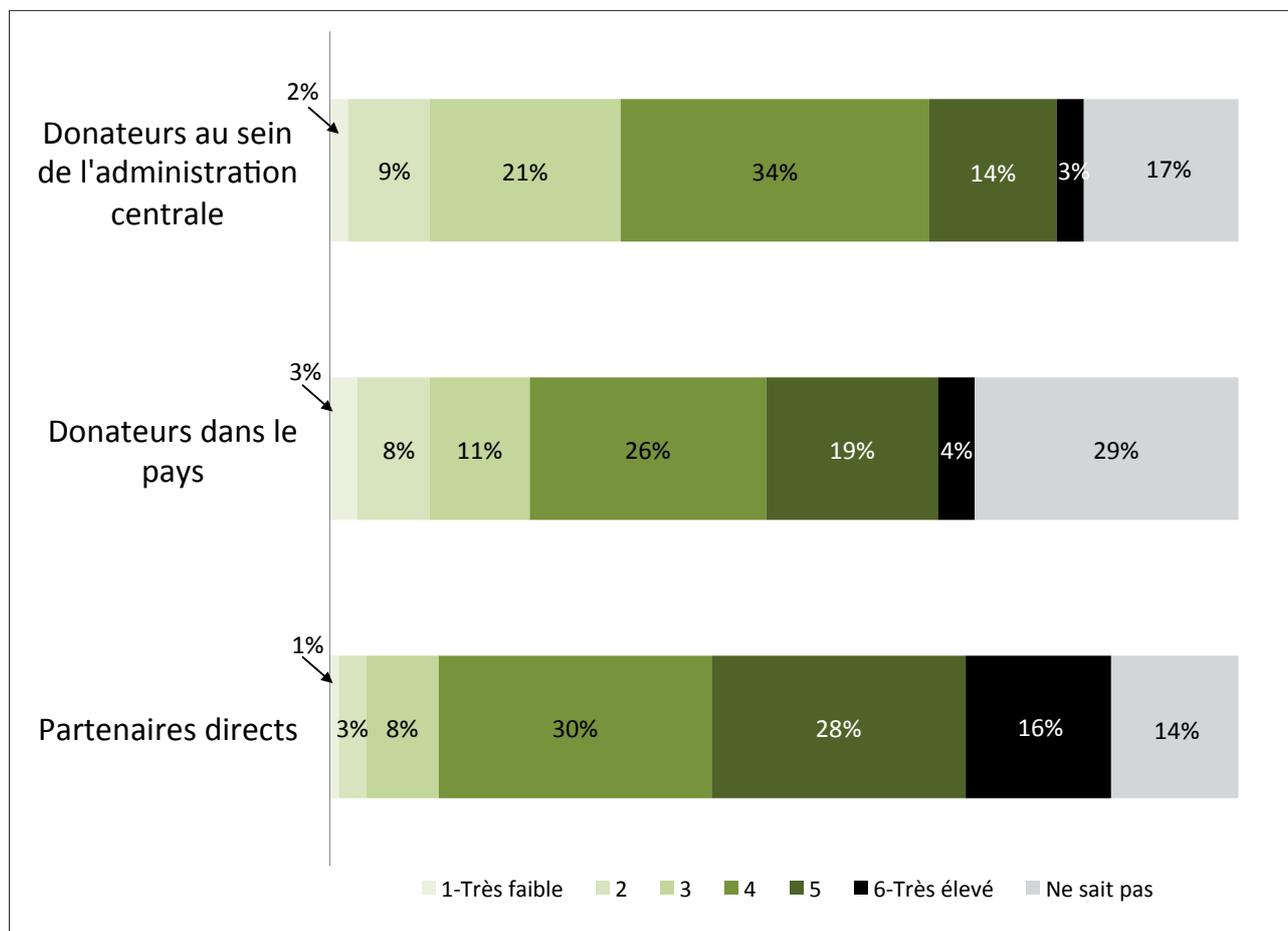
Tableau 2.2 Échelle de notation des participants

| Score | Note | Définition |
|-------|-------------|--|
| 1 | Très faible | L'organisation multilatérale ne dispose pas de ce système et cela constitue une source de préoccupation. |
| 2 | Faible | L'organisation multilatérale dispose de ce système, mais il comporte d'importantes lacunes. |
| 3 | Inadéquat | Le système de l'organisation multilatérale dans ce domaine a des lacunes qui font qu'il est presque acceptable mais malgré tout encore un peu insuffisant. |
| 4 | Adéquat | Le système de l'organisation multilatérale est acceptable dans ce domaine. |
| 5 | Élevé | Le système de l'organisation multilatérale est plus qu'acceptable sans toutefois être la « meilleure pratique » dans ce domaine. |
| 6 | Très élevé | Le système de l'organisation multilatérale est la « meilleure pratique » dans ce domaine. |

Dans certains cas, les participants n'ont pas toujours répondu aux questions, soit parce que : 1) la personne a choisi de ne pas répondre ou 2) la question n'était pas posée à cette personne. Dans ces cas, les scores moyens ont été calculés en utilisant le nombre réel de personnes répondant à la question. Comme il est noté dans la méthodologie (Volume II, Annexe I), les réponses « Ne sait pas » n'ont pas été prises en compte dans le calcul des scores moyens. Cependant, lorsque la proportion de participants choisissant la réponse « Ne sait pas » était considérée comme importante pour un micro-indicateur, cela est indiqué dans le rapport.

Les réponses à toutes les questions des différentes catégories de participants sur les six choix, plus les « ne sais pas », sont résumés dans le Tableau 2.3.

Tableau 2.3 FAO – Distributions des réponses (n=284) sur toutes les questions relatives aux Micro-indicateurs, en fonction des Groupes de participants



Alors qu'il y avait des réponses dans les six choix possibles, peu d'entre elles figuraient dans la partie « faible » de l'échelle. Environ 30 % des réponses des donateurs dans le pays étaient « ne sait pas », ce qui implique qu'au niveau national, tout comme dans la dernière enquête du MOPAN en 2004, ce groupe peut être moins familier avec les opérations de la FAO. Parmi tous les groupes de participants, les partenaires directs ont fourni les plus hauts niveaux de notes élevés : 44 % de leurs réponses étaient « élevé » et « très élevé ». (Plus de données concernant la distribution des réponses des participants figurent dans le Volume II, Annexe III).

Taux de réponse de l'enquête

Le MOPAN visait un taux de réponse de 70 % de la part des donateurs au sein de l'administration centrale et un taux de 50 % parmi la population de participants dans chacun des pays de l'enquête (à savoir les donateurs dans le pays, les partenaires directs). Le nombre de participants visés dans chacune des catégories (la population totale) et le taux réel de réponses sont présentés dans le Tableau 2.4 ci-dessous. Les résultats de l'enquête sur la FAO reflètent l'opinion de 284 participants⁸.

⁸ Dans l'enquête, 97 participants étaient des partenaires directs du gouvernement (56 % de tous les partenaires directs qui ont répondu à l'enquête). Des partenaires directs du gouvernement, 40 % étaient issus des ministères compétents 3 % des Ministères de la finance/statistiques/planification/économie, et 13 % d'autres agences du gouvernement.



Tableau 2.4 Nombre de participants à l'enquête pour la FAO par pays et par groupe de participants

| Pays | Nombre réel de participants (Population totale) | | | Total |
|------------------------|---|---------------------|--|------------------|
| | Donateurs dans le pays | Partenaires directs | Donateurs au sein de l'administration centrale | |
| Bangladesh | 8 (12) | 18 (20) | | 26 (32) |
| Bolivie | 7 (9) | 30 (32) | | 37 (41) |
| Brésil | 3 (4) | 21 (32) | | 24 (36) |
| Burundi | 2 (3) | 17 (20) | | 19 (23) |
| Équateur | 3 (4) | 30 (37) | | 33 (41) |
| Népal | 4 (8) | 19 (21) | | 23 (29) |
| Pérou | 4 (7) | 28 (38) | | 32 (45) |
| Tanzanie | 6 (7) | 11 (24) | | 17 (31) |
| Total | 37 (55) | 174 (225) | 73 (81) | 284 (361) |
| Taux de réponse | 67% | 77% | 90% | 79% |

Convertir les notes individuelles en scores moyens

Comme il a été indiqué précédemment, les participants ont répondu aux questions de l'enquête sur une échelle de six points dans laquelle la note 1 signifie « très faible » et la note 6 signifie « très élevé ». Le MOPAN a calculé un score moyen pour chaque groupe de participants (par ex. donateurs au sein de l'administration centrale). Puisque le score moyen pour un groupe de participants n'était pas nécessairement un nombre entier (de 1 à 6), le MOPAN a attribué des fourchettes numériques et des cotes descriptives pour chaque fourchette (de très faible à très élevé) comme le montre le Tableau 2.5.

Tableau 2.5 MOPAN fourchettes et descriptions

| Fourchette des scores moyens | Note |
|------------------------------|-------------|
| 1 à 1.49 | Très faible |
| 1.50 à 2.49 | Faible |
| 2.50 à 3.49 | Inadéquat |
| 3.50 à 4.49 | Adéquat |
| 4.50 à 5.49 | Élevé |
| 5.50 à 6.00 | Très élevé |

Il est à noter que les fourchettes comportent des nombres à deux décimales, ce qui résulte simplement d'un calcul mathématique et ne doit pas être interprété comme un haut degré de précision. Les notes attribuées aux différents ICP correspondent donc à des estimations indicatives plutôt qu'à des mesures précises.



Analyse des données

L'analyse de premier niveau des données de l'enquête incluait les calculs des scores moyens, les écarts-types, les fréquences, les réponses « ne sait pas » et l'analyse de contenu des questions ouvertes. Les réponses « ne sait pas » ont été retirées du calcul des scores moyens, mais la proportion des participants choisissant cette réponse a été retenue en tant que donnée potentiellement utile.

Un système de pondération a été appliqué afin de garantir qu'aucun groupe de participants unique ou de secteur d'activité n'était sous représenté dans l'analyse. En raison du fait que le nombre de participants fluctue, à la fois parmi les catégories de participants et parmi les pays et territoires de l'enquête, un facteur de pondération fondé sur le taux de réponse a été appliqué aux données de l'enquête. La pondération a été conçue afin de donner une importance égale : 1) aux opinions de chaque groupe de répondant, 2) aux pays dans lesquels l'enquête s'est déroulée et 3) aux donateurs dans les pays et aux partenaires directs dans chaque pays dans lequel l'enquête s'est déroulée. La base mathématique pour la pondération est décrite dans le Volume II, Annexe I.

Une analyse de second niveau a examiné les différences de réponses parmi les catégories de participants et les différences significatives trouvées sont notées dans le rapport.⁹ Pour une description complète de l'analyse des données de l'enquête, se référer au Volume II, Annexe I.

2.3 Analyse de documents

L'analyse de documents a examiné les documents fournis par la FAO, les documents disponibles sur son site Internet et les données fournies par la FAO pour d'autres évaluations telles que l'Enquête de l'OCDE de 2011 sur le suivi de la Déclaration de Paris.¹⁰ Pour chaque micro-indicateur, une série de critères a été mise en place, ces micro-indicateurs étant, dans leur ensemble, censés représenter la bonne pratique dans le domaine donné. La note de tout micro-indicateur dépend du nombre de critères remplis par l'organisation. Tandis que l'analyse de documents évaluait la plupart des micro-indicateurs, elle n'attribuait pas de note à chacun d'entre eux (lorsque le critère n'avait pas été établi). Par conséquent, certains tableaux ne montrent pas les scores de l'analyse de documents pour chaque ICP ou MI.

L'analyse de documents et l'enquête ont utilisé la même liste de micro-indicateurs, mais certaines questions dans l'analyse de documents ont été formulées différemment de celles de l'enquête. L'analyse de documents et l'enquête ont également utilisé la même échelle de notation, mais les scores sont présentés séparément sur chaque tableau afin d'illustrer leur degré de convergence ou de divergence.

2.4 Forces et limites de la méthodologie

Le MOPAN continue d'améliorer la méthodologie fondée sur l'expérience de chaque année de mise en œuvre. Les forces et limites suivantes doivent être prises en compte lors de la lecture du rapport du MOPAN sur la FAO.

⁹ La convention normale pour l'importance statistique a été adoptée ($p \leq 0.05$).

¹⁰ L'Enquête de l'OCDE sur le suivi de la Déclaration de Paris ne fournit que des chiffres sur les Nations Unies dans leur ensemble. La FAO a, par conséquent, fourni ses données préliminaires pour 12 représentations de pays de la FAO participant dans l'enquête de 2011 menée par l'OCDE.



► Forces

- L'Approche commune du MOPAN est fondée sur des éléments fondamentaux et des outils d'évaluations bilatéraux existants. Sur le long terme, le MOPAN espère que cette approche remplacera ou réduira le besoin d'autres approches d'évaluation par des donateurs bilatéraux.
- La méthodologie recherche des informations perceptuelles depuis différentes perspectives : donateurs du MOPAN (au siège et dans le pays), partenaires directs/clients d'organisations multilatérales, organismes homologues et autres parties prenantes pertinentes. Ceci est conforme aux engagements pris par les donateurs lors de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et du Programme d'action d'Accra en ce qui concerne l'harmonisation, la voix des partenaires et la reddition mutuelle de comptes.
- Elle complète les données perceptuelles avec l'analyse de documents, ajoutant ainsi une source de données additionnelle. Ceci a pour conséquence de renforcer l'analyse, fournir une base de discussion sur l'efficacité de l'agence et augmenter la validité de l'évaluation à travers la triangulation des sources de données.
- Les rapports sont soumis à un processus de validation, incluant de multiples révisions par les membres du MOPAN et une révision par l'organisation multilatérale évaluée.
- Le MOPAN s'efforce de maintenir une cohérence dans les questions de l'enquête et dans l'analyse de documents pour chacune des organisations multilatérales, tout en permettant une personnalisation pour tenir compte des différences entre les types d'organisations multilatérales. Pour la FAO, certains indicateurs ont été ajoutés ou modifiés pour couvrir son travail sur les situations d'urgence et ses activités normatives. Cependant, l'accent est toujours placé sur le travail de la FAO dans les pays en voie de développement.

► Limites

Sources de données

- L'Approche commune du MOPAN demande aux membres du MOPAN et aux organisations évaluées de sélectionner les personnes les plus appropriées pour répondre à l'enquête. Le MOPAN examine parfois la sélection avec l'organisation évaluée. Cependant, le MOPAN n'a aucun moyen de déterminer si ce sont les personnes les plus informées et qualifiées qui répondent à l'enquête.
- Comme il est mentionné dans la section 2.1, les pays concernés par l'évaluation de 2011 ont été sélectionnés selon un critère du MOPAN n'incluant pas tous les pays dans lesquels la FAO opère.

Instruments de collecte de données

- Trois questions affectent potentiellement les réponses aux enquêtes. Premièrement, l'instrument d'enquête est long et un facteur de fatigue peut affecter les réponses et les taux de réponse. Deuxièmement, les participants peuvent ne pas avoir les connaissances suffisantes pour répondre à toutes les questions (par ex. les questions se référant aux opérations internes de l'organisation, telles que les pratiques d'audit externe et interne, semblent difficiles aux yeux de nombreux participants, qui répondent souvent par « ne sait pas »). Troisièmement, un nombre important de réponses « ne sait pas » peut impliquer que les participants n'ont pas compris certaines questions.
- Les choix de notes proposés par l'enquête du MOPAN peuvent ne pas être utilisés de manière uniforme par tous les participants, surtout avec les différentes cultures impliquées



dans l'évaluation MOPAN. Une limite potentielle est le « biais de tendance centrale », à savoir une tendance des participants à éviter les extrêmes et de n'utiliser que les propositions au centre de l'échelle de réponse. Les différences culturelles peuvent également contribuer à cette erreur, car les participants dans certaines cultures peuvent être réticent à critiquer, ou trop impatients de louer.

Triangulation des données

- La validité des évaluations est renforcée lorsque de multiples sources de données sont combinées. Alors que l'Approche commune combine une enquête sur les perceptions des parties prenantes et une étude de documents qui peuvent fournir des données concordantes (par ex. rapports d'évaluation), elle n'inclut pas les entretiens, les groupes de consultation, et autres méthodes de collecte de données avec les employés de l'organisation ou d'autres participants qui peuvent être utiles dans l'analyse des comportements, systèmes et procédures actuels axés sur les résultats d'une organisation.

Analyse des données

- La pratique du MOPAN d'évaluer les réponses en fonction du nombre de participants dans chaque catégorie amplifie les voix des plus petits groupes de participants. Le nombre relativement élevé de réponses des partenaires directs de la FAO et des donateurs du MOPAN au siège, contrairement au plus petit nombre de réponses des donateurs dans le pays, souligne le besoin de prudence dans l'interprétation des comparaisons des scores de différents groupes de participants.
- Tandis que l'analyse de documents peut formuler des observations sur les contenus d'un document, elle ne peut pas évaluer dans quelle mesure l'esprit du document existe au sein de l'organisation (à moins que la mise en œuvre soit présentée ailleurs).

Base du jugement

- Même si le MOPAN a fait usage de normes et de critères reconnus de ce qui constitue une bonne pratique pour une organisation multilatérale, un tel critère n'existait pas pour tous les indicateurs du MOPAN. Par conséquent, nombre de critères utilisés dans l'étude du contenu des documents ont été développés par le MOPAN au cours du processus d'évaluation. Les critères constituent donc des travaux en cours et ne doivent pas être considérés comme des normes définitives.
- Dans l'analyse de documents, les notes faibles peuvent être dues à une indisponibilité des documents organisationnels qui remplissent les critères du MOPAN (dont certains exigent des aspects à documenter de manière explicite).
- L'évaluation de l'Approche commune produit des scores ou notes numériques qui semblent avoir un haut degré de précision, mais qui ne peuvent que fournir des indications générales sur la manière dont fonctionne une organisation et constituer fondement pour le débat parmi les membres du MOPAN, l'organisation multilatérale, et d'autres parties prenantes y compris les gouvernements bénéficiaires, les partenaires directs et les organisations homologues.

Malgré certaines limites, l'Équipe d'évaluation estime que les données présentent en général une image raisonnable des systèmes associés à l'efficacité interne des organisations multilatérales.



3. Principales conclusions

3.1 Introduction

Ce chapitre présente les conclusions de l'évaluation MOPAN 2011 de la FAO. Les conclusions sont fondées sur les données de l'enquête recueillies auprès des participants et l'analyse de documents.

- La Section 3.2 présente les notes générales de la performance de la FAO et résume les opinions des participants sur ses principales forces et les domaines à améliorer.
- La Section 3.3 fournit les conclusions sur chacun des quatre domaines de performance (la gestion stratégique, opérationnelle, des relations et des connaissances).

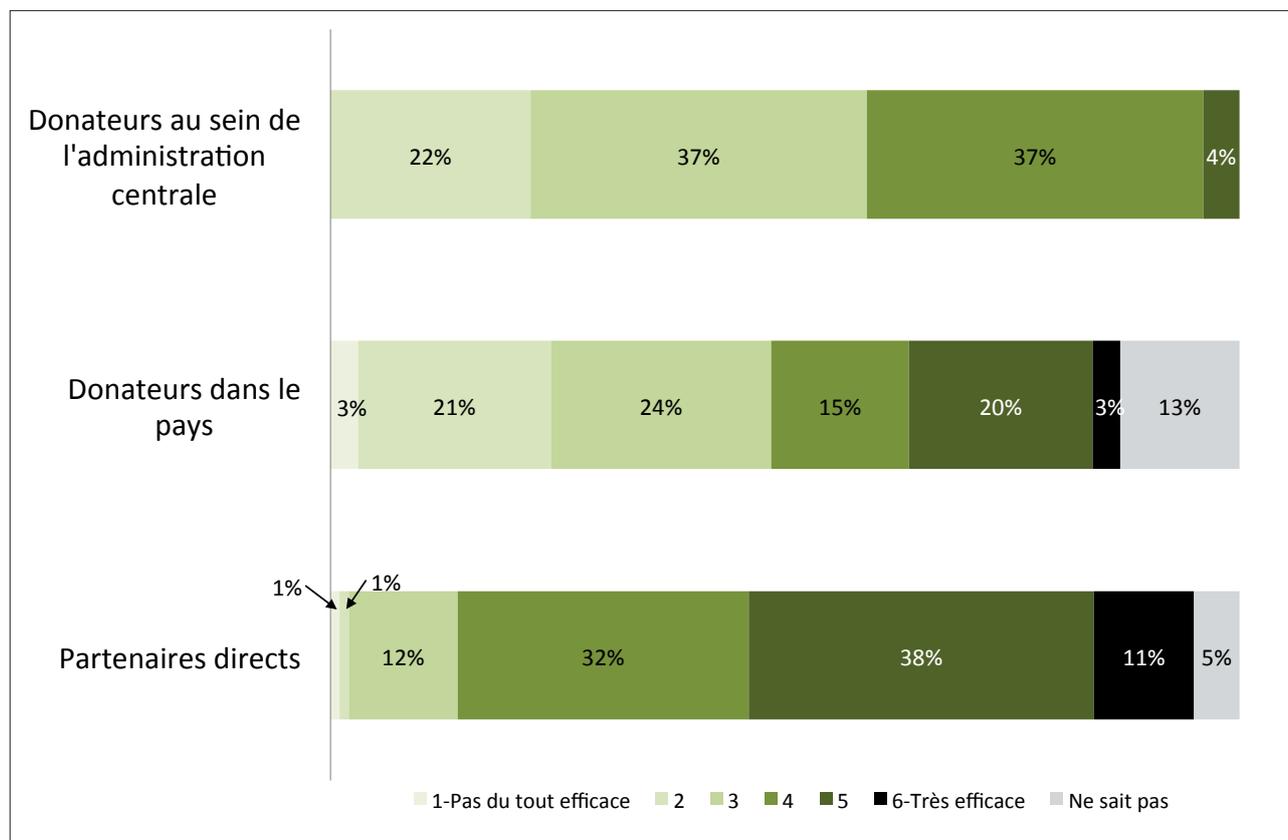
3.2 Notes générales

Cette section fournit un résumé des notes générales. Elle inclut les notes des participants dans l'enquête sur l'efficacité interne générale de la FAO, les opinions des participants sur les forces de la FAO ainsi que les domaines à améliorer et les notes de l'enquête et de l'analyse de documents pour tous les indicateurs de performance clés.

Notes de l'enquête sur l'efficacité interne de la FAO

Le MOPAN a défini l'«efficacité interne» comme la mesure dans laquelle une organisation multilatérale est organisée en vue de soutenir les partenaires directs dans la production et la livraison des résultats attendus. La question suivante a été posée aux participants : « Comment évalueriez-vous l'efficacité interne de la FAO ». Comme le montre le Tableau 3.1, les partenaires directs de la FAO ont attribué des notes sensiblement supérieures à cette question.

Tableau 3.1 Notes générales sur l'efficacité interne de la FAO en fonction des Groupes de participant



► Opinions des participants sur les forces de la FAO et les domaines à améliorer

L'enquête comportait deux questions ouvertes demandant aux participants d'identifier les plus grandes forces de la FAO ainsi que les domaines à améliorer. Des 284 participants, 99 % (282 personnes) ont répondu à la question relative aux forces et 97 % (277 personnes) à celle sur les domaines à améliorer¹¹. Les commentaires sont résumés ci-dessous afin d'illustrer l'éventail de perceptions. Ces perceptions ont été pondérées par la proportion approximative des participants ayant une telle opinion.

Les participants estiment que les plus grandes forces de la FAO sont son soutien et son expertise considérables dans les domaines d'activités de base, sa capacité à gérer, partager et diffuser les connaissances, son personnel, et son implication des institutions locales dans les processus de programmation.

En général, 34 % des répondants à l'enquête se sont accordés pour dire que les plus grandes forces de la FAO résident principalement dans sa vaste expérience et expertise dans différents secteurs d'activité (sécurité alimentaire, agriculture, pêche, forêts, etc.). Tous les groupes de participants ont reconnu les pôles d'experts de la FAO. Un certain nombre de donateurs dans le pays (27 %) et de partenaires directs (19 %) ont souligné la volonté et la capacité de la FAO à consulter et collaborer avec les institutions locales (gouvernements, ministères, organisations de la société

¹¹ Les participants ayant répondu « sans commentaires » ou une autre réponse de cette nature ont été retirés de l'analyse.



civile, universités) au cours du processus de programmation. Une tranche supplémentaire de 36 % des donateurs au sein de l'administration centrale a apprécié le rôle de la FAO dans l'élaboration de normes/action normative.

En règle générale les répondants ont suggéré que la FAO améliore sa capacité de gestion, rationalise les procédures administratives afin de faciliter l'efficacité, et renforce la coordination avec les agences partenaires et les institutions locales.

En général, une majorité des participants estime que la FAO doit améliorer ses processus de gestion en général et en particulier les processus liés à la gestion de différents stades d'un projet ou d'un programme (surveillance, évaluation et suivi des processus). Les participants ont également indiqué que la FAO pourrait devenir plus efficace et assurer une exécution des activités rapide et en temps utile en réduisant les mesures bureaucratiques.

Parmi les groupes de participants, il existe des divergences d'opinions concernant les domaines dans lesquels la FAO pourrait faire des progrès. Les donateurs de l'administration centrale ont indiqué que plusieurs processus introduits par la réforme de la FAO (décentralisation, priorisation des besoins des pays membres et restructuration organisationnelle globale) nécessitent encore des améliorations. Les représentants des bureaux de pays et les partenaires directs se sont principalement focalisés sur le besoin de la FAO de s'engager plus avant pour assurer une coordination avec les agences partenaires et les institutions locales. Les deux groupes ont également fortement réagi au besoin de la FAO d'améliorer l'efficacité en réduisant les procédures bureaucratiques (15 % des donateurs dans le pays et 14 % des partenaires directs). Les partenaires directs ont également souligné la nécessité pour la FAO d'investir plus de temps dans le développement des capacités locales à capitaliser sur la durabilité et l'appropriation sur le long terme de ses opérations aux niveaux nationaux.

Commentaires des participants à l'enquête sur les forces de la FAO

« La FAO est l'une des organisations spécialisées des Nations Unies traitant de l'agriculture, de la pêche, des forêts et de la sécurité alimentaire. Comme le souligne l'évaluation externe indépendante, si elle n'existait pas, il faudrait l'inventer. La FAO fournit des services normatifs et opérationnels à ses membres et dispose d'une excellente expertise dans le domaine de son mandat. L'une de ses forces est le travail normatif dans le domaine du Codex et des normes phytosanitaires. De plus, il s'agit du seul réel organisme international abordant la pêche et les forêts. L'élaboration inclusive avec tous les membres et autres parties prenantes de différents types de directives volontaires est un autre point positif. » (Donateur au siège)

« La FAO est en relation étroite avec le gouvernement, cela est très positif et permet également de soutenir et de donner des conseils politiques sans imposer ou dicter un engagement (Donateur au niveau national)

« La FAO est ouverte à la coopération avec de nombreuses parties prenantes dans un domaine très important. Cela paraît simple, mais les agences des Nations Unies ont tendance à penser à elles-mêmes et non aux impacts des autres agences. » (Partenaire direct)

Commentaires des participants à l'enquête sur les domaines de la FAO à améliorer

« La FAO entreprend la mise en œuvre de la plus grande réforme d'une institution des Nations Unies...Des améliorations doivent être réalisées dans le domaine du travail sur le terrain où la FAO doit être plus visible en montrant des résultats, en déléguant autorités et responsabilités au travail de terrain, en conformité avec les objectifs stratégiques fixés et au cadre axé sur les résultats récemment introduits. » (Donateur au siège)

« Les points suivants doivent être pris en compte par la direction de la FAO : 1. Améliorer les procédures administratives (...retards inutiles... peuvent affecter les résultats finaux des interventions). 2. Améliorer son rôle de facilitation (...travailler avec des partenaires ou des institutions gouvernementales qui sont proches de la communauté afin de maximiser le rendement des investissements). 3. Travailler sur le renforcement des capacités des institutions gouvernementales. 4. Recherche (...accroître son rôle dans la recherche agricole afin de maximiser les chances de moderniser le secteur) 5. Transition des opérations d'urgence vers le développement agricole à long terme [pour] un plan plus durable. » (Partenaire direct)



Notes générales des Indicateurs clés de performance

Le Tableau 3.2 ci-dessous récapitule les scores de l'analyse de documents et de l'enquête sur les Indicateurs clés de performance (ICP) dans l'évaluation MOPAN 2011 de la FAO. La barre grise représente le score de l'enquête tandis que le losange noir représente le score de l'analyse de documents. Par exemple, pour le premier indicateur « fournir des orientations pour obtenir des résultats », la FAO a reçu une note de 3,79 (adéquat) dans l'enquête et une note de 6 (très élevé) dans l'analyse de documents.

Les notes globales de l'enquête et de l'analyse de documents suggèrent que la FAO opère de manière « adéquate » pour la plupart des indicateurs de performance clés.

Dans les données d'enquête, la FAO a reçu des scores « élevés » sur un ICP, « adéquats » sur 18 ICP et « inadéquats » sur deux.

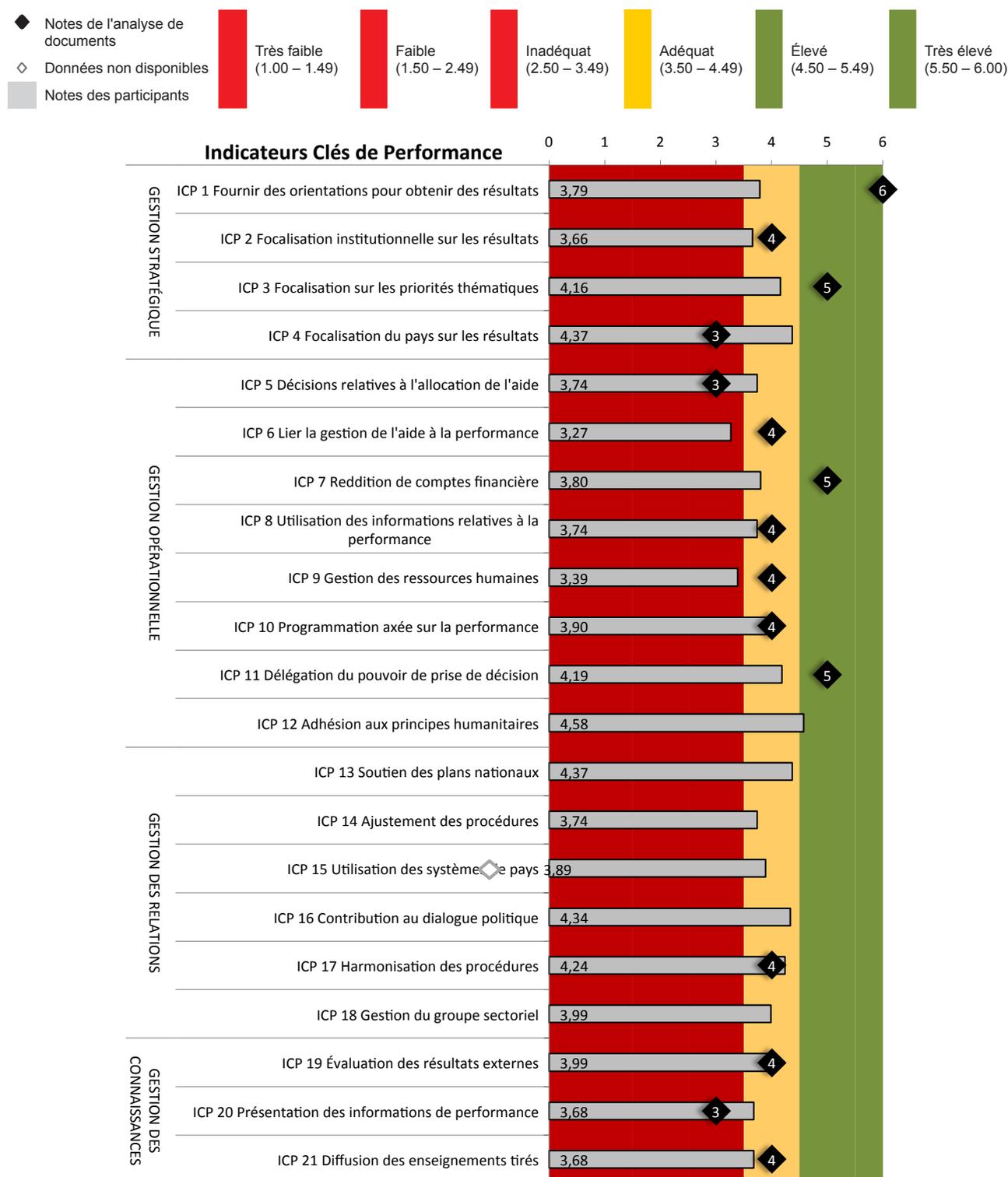
Dans l'étude de documents, la FAO a reçu des notes « adéquates » ou mieux sur 12 des 15 ICP évalués¹².

En général, l'analyse de documents a attribué une meilleure note à la FAO que les participants à l'enquête sur six ICP. Dans certains cas, cela peut indiquer que la FAO dispose des documents et politiques, mais que la mise en œuvre n'a pas suivi. Inversement, les notes plus hautes de l'enquête sur trois ICP peuvent suggérer que les participants sont conscients des changements organisationnels imminents.

12 Le nombre plus faible d'ICP évalués à travers l'analyse de documents est dû au fait que certains des ICP ne devaient pas être évalués par l'analyse de documents dès le départ. Il s'agit d'ICP tels que l'adhésion aux principes humanitaires, le soutien aux plans nationaux, l'ajustement des procédures et la gestion des groupes de services. L'étude de document pour l'ICP 15 a été conçue pour exploiter les données tirées de l'*Enquête de 2011 sur le suivi de la Déclaration de Paris*. Le losange blanc indique que les données requises pour l'évaluation n'étaient pas disponibles.



Tableau 3.2 Notes générales sur les indicateurs clés de performance (scores moyens, notes de tous les participants et de l'analyse de documents)¹³



¹³ L'étude de documents pour l'ICP 15 a été conçue pour exploiter les données tirées de l'Enquête de 2011 sur le suivi de la Déclaration de Paris. Le losange blanc indique que les données requises pour l'évaluation n'étaient pas disponibles pour la FAO.



3.3 Performance de la FAO dans la gestion stratégique, opérationnelle, des relations et des connaissances

3.3.1 Aperçu

Cette section présente les résultats de l'évaluation MOPAN 2011 de la FAO dans quatre domaines de performance (quadrants) : gestion stratégique, opérationnelle, des relations et des connaissances. Les sections suivantes (3.3.2 jusqu'à 3.3.5) fournissent les notes attribuées à l'enquête en général et à l'analyse de documents pour les ICP dans chaque quadrant, les scores moyens par groupe de participants, et les conclusions fondées sur une analyse des notes de l'enquête et de l'analyse de documents dans chaque quadrant.

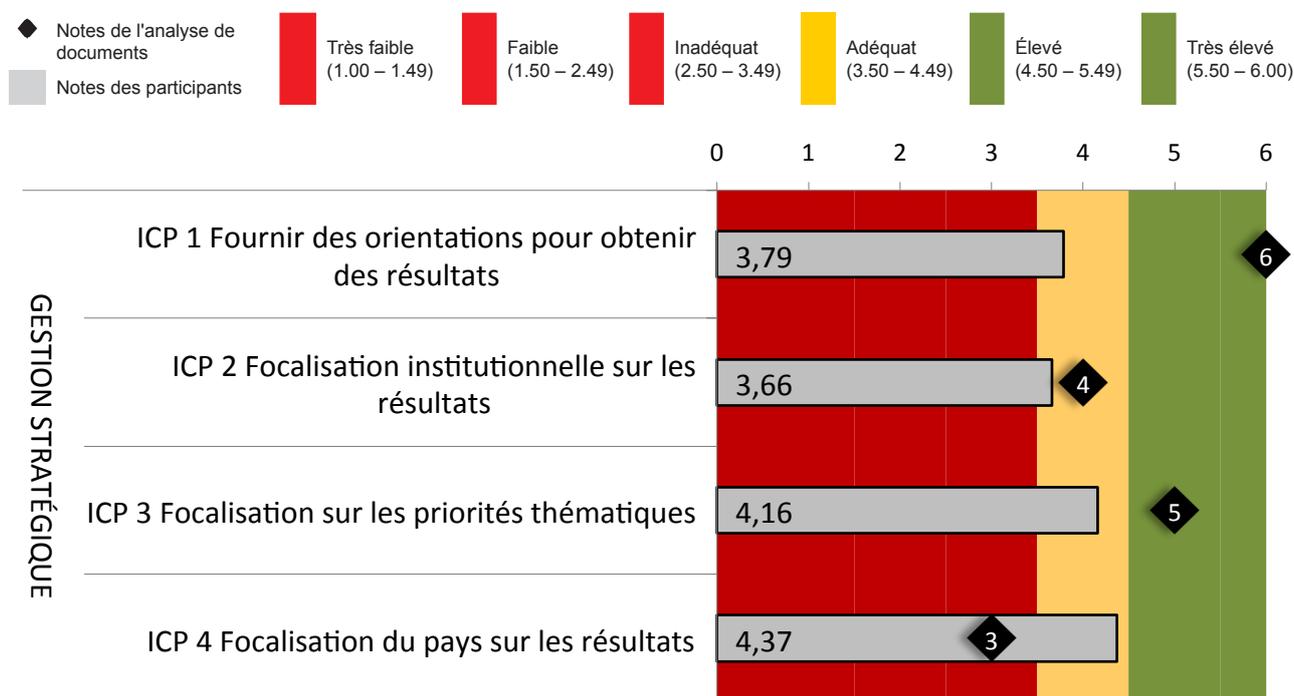
Lorsque des différences statistiquement significatives ont été constatées parmi les catégories de participants, ces dernières sont signalées. Les notes divergentes entre les résultats de l'enquête et de l'analyse de documents sont également mentionnées.

Les données de l'enquête pour chaque ICP et MI par quadrants sont présentées dans le Volume II, Annexe V. Les notes de l'analyse de documents sont présentées dans le Volume II, Annexe VI.

3.3.2 Gestion stratégique

La gestion stratégique est un travail en cours pour la FAO. Elle n'a pas encore développé une culture axée sur les résultats et les cadres n'ont pas encore été complètement institutionnalisés.

Le Tableau 3.3 ci-dessous montre les notes globales de l'enquête et de l'analyse de documents pour les quatre ICP dans le quadrant de la gestion stratégique. Les participants ont estimé que la FAO fonctionnait de manière « adéquate » dans tous les indicateurs évalués, reconnaissant en outre un progrès dans la mise en place des fondements de réforme. Les différences d'opinions parmi les groupes de participants, particulièrement les opinions des donateurs au sein de l'administration centrale, suggèrent que le changement culturel vers une gestion en vue de l'obtention de résultats ne passe en encore au sein de l'organisation. Les notes de l'analyse de documents étaient comprises entre « inadéquates » et « très faibles ». L'organisation a reçu des notes faibles pour sa capacité à développer des stratégies de pays axées sur les résultats (ICP4). Néanmoins, les résultats indiquent que la réforme stratégique de la FAO a intégré les recommandations de l'Évaluation externe indépendante de 2007 (EEI), principalement le Plan d'action sur l'égalité des sexes dans le Cadre stratégique de la FAO et l'identification des thèmes techniques prioritaires soutenant les objectifs des pays membres.


Tableau 3.3 Quadrant I: Gestion stratégique – Notes attribuées par l'enquête et l'analyse de documents


Le Tableau 3.4 montre les scores moyens pour quatre ICP pour tous les participants à l'enquête et les groupes de participants. Les notes attribuées par les partenaires directs de la FAO sont systématiquement plus élevées que celles attribuées par les donateurs participants.

Tableau 3.4 Quadrant I: Gestion stratégique, scores moyens en fonction des groupes de participants


| | Total du score moyen | Partenaires directs | Donateurs dans le pays | Donateurs au sein de l'administration centrale |
|---|----------------------|---------------------|------------------------|--|
| ICP 1 Fournir des orientations pour obtenir des résultats | 3,79 | 4,51 | 3,98 | 3,59 |
| ICP 2 Focalisation institutionnelle sur les résultats | 3,66 | NA | NA | 3,66 |
| ICP 3 Focalisation sur les priorités thématiques | 4,16 | 4,51 | 4,05 | 3,90 |
| ICP 4 Focalisation du pays sur les résultats | 4,37 | 4,62 | 4,06 | NA |

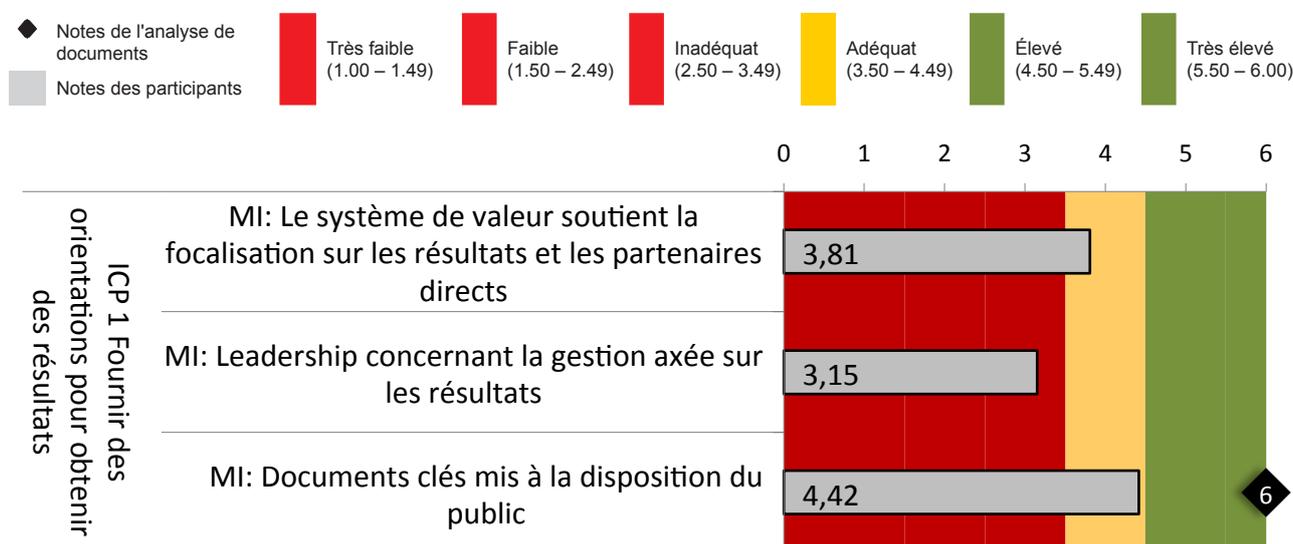
► ICP 1: Fournir des orientations pour obtenir des résultats

Conclusion 1 :

Les partenaires directs de la FAO et les donateurs dans le pays l'ont noté comme étant adéquat en général pour la fourniture d'orientations pour obtenir des résultats. Les donateurs au sein de l'administration centrale étaient moins positifs.

Le processus de réforme de la FAO a non seulement introduit de nouveaux systèmes, mais a également requis un changement culturel fondamental au sein de l'organisation. L'évaluation de ce domaine de performance clé impliquait trois MI. En général, les participants à l'enquête ont noté la FAO comme étant « adéquate » pour deux MI mais « inadéquate » dans le leadership concernant la gestion des résultats. À la fois l'analyse de documents et l'enquête ont noté la FAO de manière positive pour la mise à disposition des documents au public.

Tableau 3.5 ICP 1: Fournir des orientations pour obtenir des résultats, notes des micro-indicateurs



MI 1.1 – Le système de valeur soutient la focalisation sur les résultats et les partenaires directs

Ce MI n'était pas évalué par l'analyse de documents, mais au moyen de deux questions d'enquête sur la culture institutionnelle. Les partenaires directs de la FAO et les donateurs dans le pays ont estimé que la culture institutionnelle de la FAO renforçait de manière « adéquate » la focalisation sur les résultats et s'axait convenablement sur les partenaires directs. Les donateurs au sein de l'administration centrale étaient beaucoup moins positifs et attribuaient une note « inadéquate » aux deux questions. Les différences entre les groupes de participants étaient statistiquement significatives.

MI 1.2 – Leadership concernant la gestion axée sur les résultats

Les donateurs au sein de l'administration centrale ont été questionnés sur la question de savoir en quelle mesure les hauts dirigeants du Secrétariat de la FAO faisaient preuve de leadership concernant la gestion axée sur les résultats. La majorité des participants ont opté pour la réponse « inadéquate ».



MI 1.3 – Documents clés mis à la disposition du public

Les participants à l'enquête considèrent que la FAO met les documents clés à disposition du public de manière « adéquate » et l'analyse de documents a établi que la note de la FAO était très élevée dans ce domaine. Les documents disponibles sur le site Internet de la FAO incluent la politique de divulgation de l'organisation, les stratégies, les évaluations externes et les rapports d'audit. La plupart des documents sont disponibles en six langues (arabe, chinois, anglais, français, russe et espagnol), reflétant l'engagement dans le Plan d'action immédiate de la FAO de mettre les publications à disposition du public dans différents groupes linguistiques, de la façon la plus économique.

► ICP 2: Focalisation institutionnelle sur les résultats

Conclusion 2 :

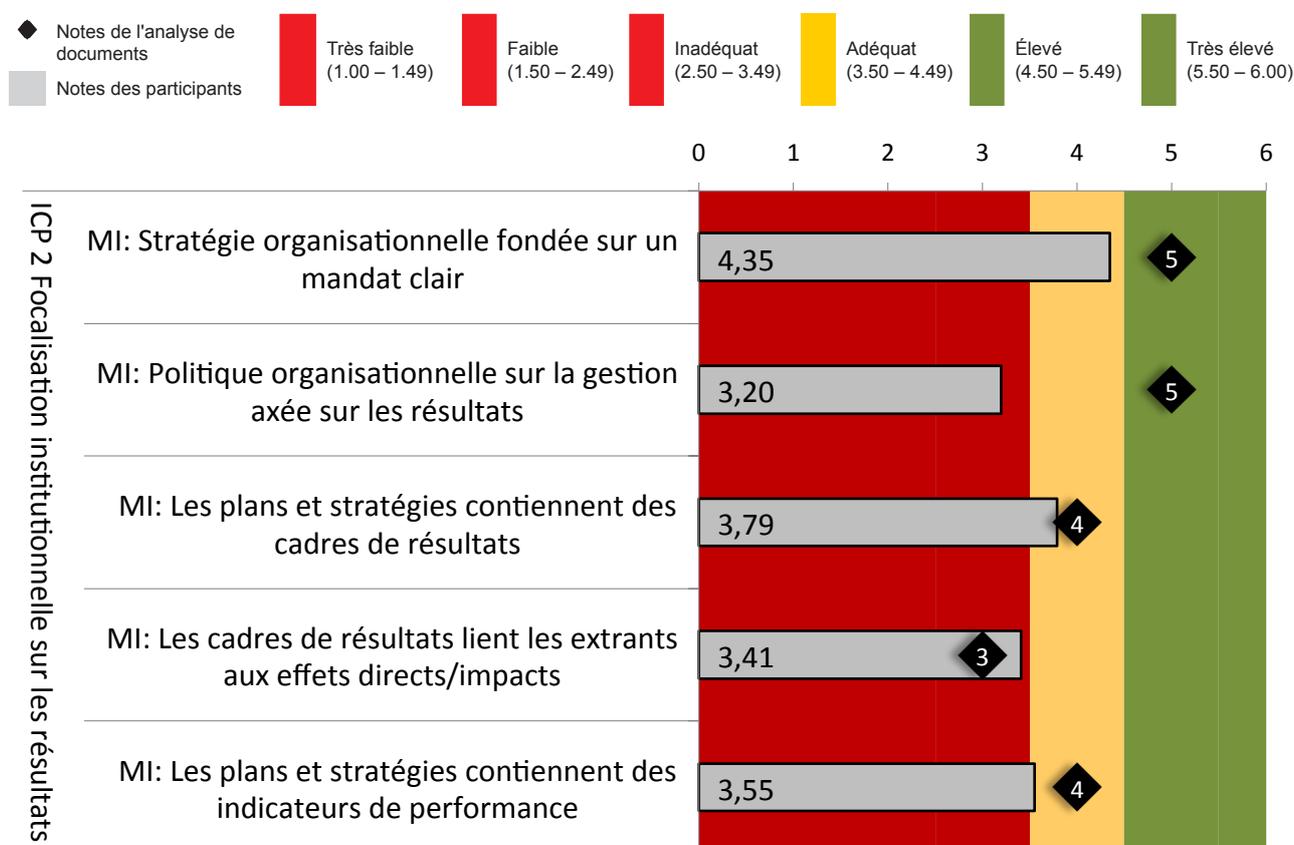
Alors que l'étude de document reconnaît que la FAO a développé un cadre de résultats à travers l'ensemble de l'organisation, les réponses de l'enquête suggèrent un besoin de plus grande focalisation organisationnelle sur la promotion de la gestion axée sur les résultats dans l'organisation.

Chaque MI dans cet ICP a été évalué par l'enquête et l'analyse de documents. L'enquête a été adressée uniquement aux donateurs du siège.

En règle générale, les donateurs du siège ont noté la FAO comme « adéquate » pour son orientation sur les résultats. La FAO a été perçue comme opérant de manière adéquate dans le développement de stratégies fondées sur un mandat clair et incluant des cadres de résultats et des indicateurs de performance. Cependant, les participants ont estimé que la performance de la FAO était inadéquate dans la garantie de l'application de gestion axée sur les résultats à travers l'organisation et dans la garantie que les cadres des résultats liaient les extrants aux effets directs/impacts.

Les notes de l'analyse de documents étaient plus positives et signalaient les efforts consentis par la FAO pour développer des cadres solides axés sur les résultats, et son engagement pour la mise en œuvre du cadre de GAR au moyen du soutien dans l'ensemble de l'organisation et des activités de renforcement des capacités.

Tableau 3.6 ICP 2: Focalisation institutionnelle sur les résultats, notes des micro-indicateurs



MI 2.1 – Stratégie organisationnelle fondée sur un mandat clair

Deux questions ont été posées aux donateurs au sein de l'administration centrale dans le cadre de ce MI : la FAO dispose-t-elle d'un mandat clair et a-t-elle développé des stratégies alignées avec le mandat de l'organisation ? La majorité des participants à l'enquête a estimé que la FAO dispose d'un mandat fort et que l'alignement de ses stratégies au mandat était adéquat. La FAO a reçu une note élevée de l'analyse de documents, fondée sur la clarté du mandat et les interactions raisonnables entre le Cadre stratégique 2010-2019 et le mandat.

MI 2.2 – Politique organisationnelle sur la gestion axée sur les résultats

Dans ce MI, il a été demandé aux donateurs au sein de l'administration centrale si la FAO assurait la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble de l'organisation. La FAO a reçu une note inadéquate de la majorité des participants. L'organisation a reçu une note plus positive de l'analyse de documents (élevée), fondée sur un examen de son cadre stratégique pour la gestion axée sur les résultats. La FAO dispose d'un cadre GAR clair, qui inclut des principes directeurs pour sa révision biennale. Depuis l'adoption du nouveau Cadre stratégique orienté sur la GAR, la FAO a dispensé à ses employés une formation en matière de GAR et en gestion axée sur les résultats de développement (GARD) et a soutenu la connaissance concernant l'utilisation du cadre parmi ses employés et les partenaires directs. La FAO s'est engagée pour la mise en œuvre du cadre de GAR dans l'ensemble de l'organisation, même si, comme il est noté ci-dessous, le cadre est toujours à l'essai et n'a pas encore été mis en place au niveau national.



MI 2.3 Les plans et stratégies contiennent des cadres de résultats

Les donateurs de l'administration centrale ont évalué l'intégration par la FAO des cadres de résultats dans les plans de l'ensemble de l'organisation comme étant « adéquate ». Plus de 60 % ont noté la performance de l'organisation comme « adéquate » ou plus dans le développement de stratégies présentant des résultats explicites pour le travail normatif et d'établissement de normes et pour les résultats attendus de l'organisation dans les contextes humanitaire et de développement. La FAO a cependant été notée comme « inadéquate » par les donateurs en ce qui concerne ses résultats de gestion attendus ; il s'agit des objectifs fonctionnels du Plan à moyen terme. L'étude de documents a noté la FAO comme « adéquate » sur l'inclusion des cadres de résultats dans les stratégies et plans organisationnels. Comme il est décrit ci-après, le Plan à moyen terme de la FAO contient à la fois des résultats de développement et de gestion (selon les objectifs fonctionnels) pour éclairer la conception et la mise en œuvre du programme, mais il est possible d'améliorer la qualité de son cadre. La révision à mi-parcours de 2010 a cependant reconnu que le cadre de gestion axée sur les résultats de la FAO est un travail en cours, sujet à de futures améliorations.

MI 2.4 – Les cadres de résultats lient les extrants aux effets directs/impacts

La majorité des donateurs au sein de l'administration centrale a attribué la note « inadéquate » à la FAO pour l'utilisation du cadre de résultats en vue de créer un lien entre les extrants et les effets/impacts finaux. L'étude de documents a conclu à une évaluation similaire.

L'organisation a développé et continue d'améliorer son cadre de résultats afin de guider la conception et la mise en œuvre du programme, surveiller et évaluer le progrès au niveau de l'ensemble de l'organisation. Le cadre comprend :

- Les résultats de développement, liés aux objectifs stratégiques, identifiant les outils principaux pour parvenir aux résultats organisationnels (extrants) et liant les résultats organisationnels (effets directs)¹⁴ aux impacts sur les défis auxquels font face l'alimentation, l'agriculture et le développement rural.
- Les résultats de gestion qui suivent les rendements des objectifs fonctionnels (objectifs de gestion) de la FAO en liant les extrants aux effets directs.

Cependant, le lien plausible entre les extrants et les effets/impacts finaux est absent du cadre.

MI 2.5 – Les plans et stratégies contiennent des indicateurs de performance

La majorité des donateurs questionnés au siège a attribué la note « adéquate » à la FAO pour l'intégration d'indicateurs de performance normalisés dans les cadres de résultats de l'organisation dans son ensemble. L'étude de document a attribué la note « adéquate » à la FAO pour l'intégration d'indicateurs de performance dans les plans et stratégies de l'organisation. Le Plan à moyen terme de la FAO inclut des indicateurs pour ses résultats organisationnels (effets directs), mais pas pour ses extrants.

Le score reconnaît à la fois les progrès réalisés par la FAO et le fait qu'elle a été engagée activement dans le réglage minutieux des indicateurs et dans la collecte d'informations de base.

¹⁴ Au sein du DRF (cadre de résultats en matière de développement), les extrants sont référencés comme étant des outils essentiels pour l'obtention des résultats organisationnels.



► ICP 3: Focalisation sur les priorités thématiques

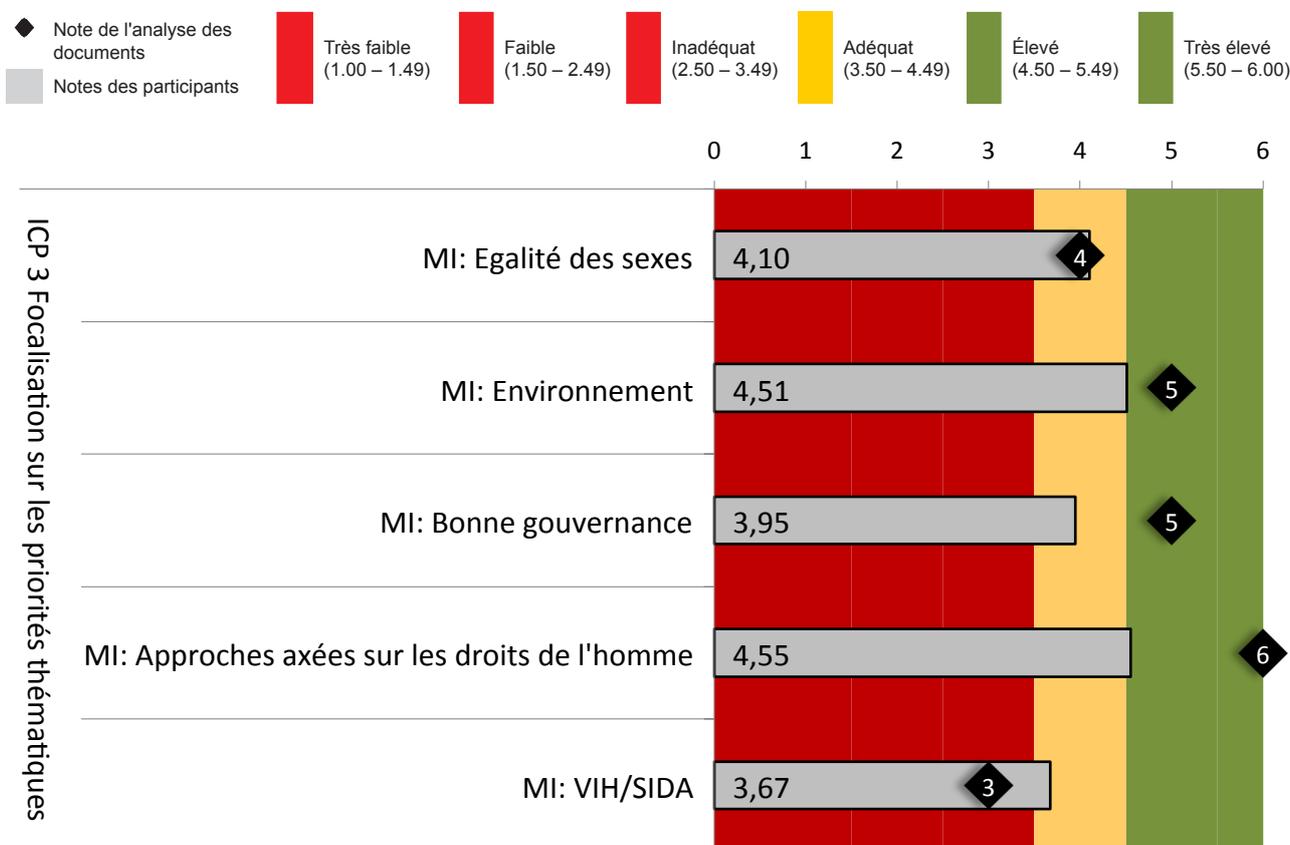
Conclusion 3 :

La FAO a obtenu la note « adéquate » ou une note supérieure pour l'intégration des priorités thématiques dans son programme. L'organisation est particulièrement reconnue pour son travail de promotion des droits de l'homme et pour sa focalisation sur le droit à une alimentation suffisante.

L'évaluation s'est focalisée sur cinq questions thématiques transversales identifiées par le MOPAN comme étant des priorités, à savoir : égalité des sexes, environnement, bonne gouvernance, droits de l'homme et VIH/SIDA. Ces questions thématiques sont intégrées de différentes manières dans la stratégie et la programmation de l'organisation. En règle générale, la FAO a obtenu une note « élevée » sur cet ICP. Les notes de l'enquête et de l'étude des documents suggèrent que la FAO offre une bonne performance dans les domaines thématiques alignés à son mandat principal (approche fondée sur l'environnement et les droits de l'homme). Ces questions prioritaires ont obtenu une note « élevée » et « très élevée ».

La FAO a accordé moins d'importance au VIH/SIDA dans ses documents stratégiques clés, ce qui se traduit dans les notes sur la façon dont elle intègre ce domaine dans sa stratégie et sa programmation. Même si le VIH/SIDA reste en première ligne du travail de la FAO dans le domaine de la sécurité alimentaire, de l'agriculture et de la programmation rurale, l'organisation n'a pas identifié le VIH/SIDA en tant qu'intervention prioritaire dans le dernier cadre stratégique (2010-2019).

Tableau 3.7 ICP 3: Focalisation sur les priorités thématiques, notes des micro-indicateurs





MI 3.1 – Égalité des sexes

La FAO a reconnu la question d'égalité des sexes comme étant « une question transversale nécessitant des responsabilités dans l'ensemble de l'organisation¹⁵ » et a inclus l'intégration de la question de l'égalité des sexes dans ses objectifs stratégiques. Les donateurs de l'administration centrale et dans le pays ont attribué la note « adéquate » au travail de la FAO dans ce domaine et les partenaires directes ont attribué la note « élevée ».

L'étude de document a attribué la note « adéquate » à la FAO pour son effort d'insertion de la question de sexes dans l'ensemble de l'organisation. L'Évaluation externe indépendante de 2007 a recommandé que le Plan d'action de développement de la question de genre fasse partie d'un plan d'action intégral, plutôt que séparé. La FAO a ensuite intégré le Plan d'action en faveur de l'égalité des genres dans son cycle de programme stratégique. Cependant le rapport de synthèse à mi-parcours a indiqué un manque de preuve démontrant la mise en œuvre de politiques et programmes pour l'inclusion de l'égalité des sexes au sein de la FAO et a suggéré que la FAO nécessite une approche stratégique à long terme pour l'intégration de l'égalité des genres soutenue par des ressources humaines et financières. L'audit relatif aux genres réalisé par la FAO et ONU-Femmes (anciennement UNIFEM), qui doit être soumis en octobre 2011, doit apporter plus d'informations sur la performance de la FAO dans ce domaine. Il en va de même pour les conclusions de l'évaluation 2010/2011 sur l'égalité des sexes.

MI 3.2 – Environnement

Dans ce MI, il a été demandé aux participants à l'enquête si les programmes et projets de la FAO encourageaient la gestion durable des ressources naturelles. Les donateurs au sein de l'administration centrale et dans le pays étaient moins positifs à ce sujet, attribuant une note « adéquate », tandis que les partenaires directs ont attribué la note « élevée » à la performance de l'organisation. Les différences statistiques étaient particulièrement importantes entre les opinions des donateurs au sein de l'administration centrale et celles des partenaires directs.

L'analyse de documents a indiqué que la FAO est forte dans sa politique environnementale et dans les pratiques d'évaluation environnementale au niveau institutionnel. La FAO s'est engagée en faveur de pratiques responsables sur le plan de l'environnement dans les activités de gestion internes. Ces pratiques incluent des perspectives sur le long terme et l'exercice d'un leadership dans le suivi et l'évaluation des tendances dans les domaines de la sécurité alimentaire, de l'agriculture, de la pêche et des forêts.

MI 3.3 – Bonne gouvernance

Une majorité des participants à l'enquête (donateurs de l'administration centrale et partenaires directs) ont attribué une note « adéquate » à la FAO pour la façon dont elle promeut la bonne gouvernance dans les pays partenaires, dans les domaines relevant de sa compétence. L'analyse de documents a attribué une note « élevée » à la FAO dans ce domaine, ce qui traduit que la bonne gouvernance dans des secteurs tels que le droit à la nourriture, les droits de propriété, la pêche responsable, l'utilisation sans danger des pesticides, etc. est au cœur de l'assistance de la FAO aux pays, notamment par l'intégration de normes et directives dans leur politiques et cadres législatifs nationaux, ainsi que le soutien au renforcement des capacités pour le processus de mise en œuvre.

¹⁵ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Département du développement durable (mai 1997). Genre: clé pour le développement et la sécurité alimentaire. Récupéré en ligne le 26 mai 2011. <http://www.fao.org/sd/WPdirect/WPdoe001.htm>



MI 3.4 – Approches axées sur les droits de l'homme

Le soutien de la FAO aux approches axées sur les droits de l'homme, en particulier le droit à l'alimentation, a obtenu une note « élevée » de la part des participants à l'enquête et une note « très élevée » de l'analyse de documents. L'analyse de documents a attribué une note « élevée » à la FAO pour ses efforts et outils visant à renforcer les capacités dans la surveillance du droit de l'homme à l'alimentation, les évaluations du droit à la nourriture et dans la mise en place d'une unité dévolue au soutien de ce processus.

MI 3.5 – VIH/SIDA

Lorsqu'il a été demandé aux participants si la FAO intégrait suffisamment le sujet du VIH/SIDA dans ses programmes, la majorité (48 %) a répondu « ne sait pas ». Les documents indiquent que la FAO a investi dans la prévention de la pandémie du VIH/SIDA au fil des ans, dans le cadre de ses programmes de renforcement des capacités pour les institutions, gouvernements et communautés. Les employés de la FAO ont expliqué que le Cadre stratégique 2010-2019 a remplacé un avant-projet de cadre stratégique sur le SIDA et d'autres maladies liées à la pauvreté (2005-2015) en ce qui concerne l'identification des domaines de priorités d'intervention. L'organisation n'a pas fait du VIH/SIDA une priorité dans le nouveau Cadre stratégique, puisque les membres ne l'ont pas mentionné au cours du processus de définition du cadre.¹⁶

La FAO note qu'à ce stade de l'évolution épidémique, le travail de prévention et d'atténuation peut être géré de manière efficace par des agences sœurs disposant de meilleures ressources dans le système des Nations Unies telles que l'OMS, ONUSIDA et UNFPA. Néanmoins, l'organisation continue de travailler sur le VIH/SIDA dans certains domaines techniques, principalement aux niveaux nationaux et régionaux, en réponse aux demandes émanant des membres.

► ICP 4: Focalisation du pays sur les résultats

Conclusion 4 :

L'activité de la FAO dans le domaine de la gestion axée sur les résultats au niveau national est toujours en phase d'essai. Tandis que les réponses de l'enquête variaient entre « adéquate » et « élevée », l'analyse de documents a attribué une note « adéquate » à la FAO concernant la focalisation du pays sur les résultats.

En règle générale, la FAO a reçu des notes « élevées » de la part des partenaires directs et une note « adéquate » de la part des donateurs dans le pays en ce qui concerne cet indicateur de performance clé.

L'analyse de documents incluait les Cadres nationaux sur les priorités à moyen terme (NMTPF) de 2006 à 2010 dans huit pays (Bangladesh, Bolivie, Brésil, Burundi, Équateur, Népal, Pérou et Tanzanie).

L'ICP a obtenu une note globale « inadéquate » dans l'analyse de documents, qui a reconnu l'intégration des résultats cohérents avec l'UNDAF et les stratégies nationales de développement dans ses cadres de pays, mais a noté des lacunes dans l'établissement d'un lien entre les résultats et les indicateurs de performance au niveau du projet, du programme du secteur et du pays.

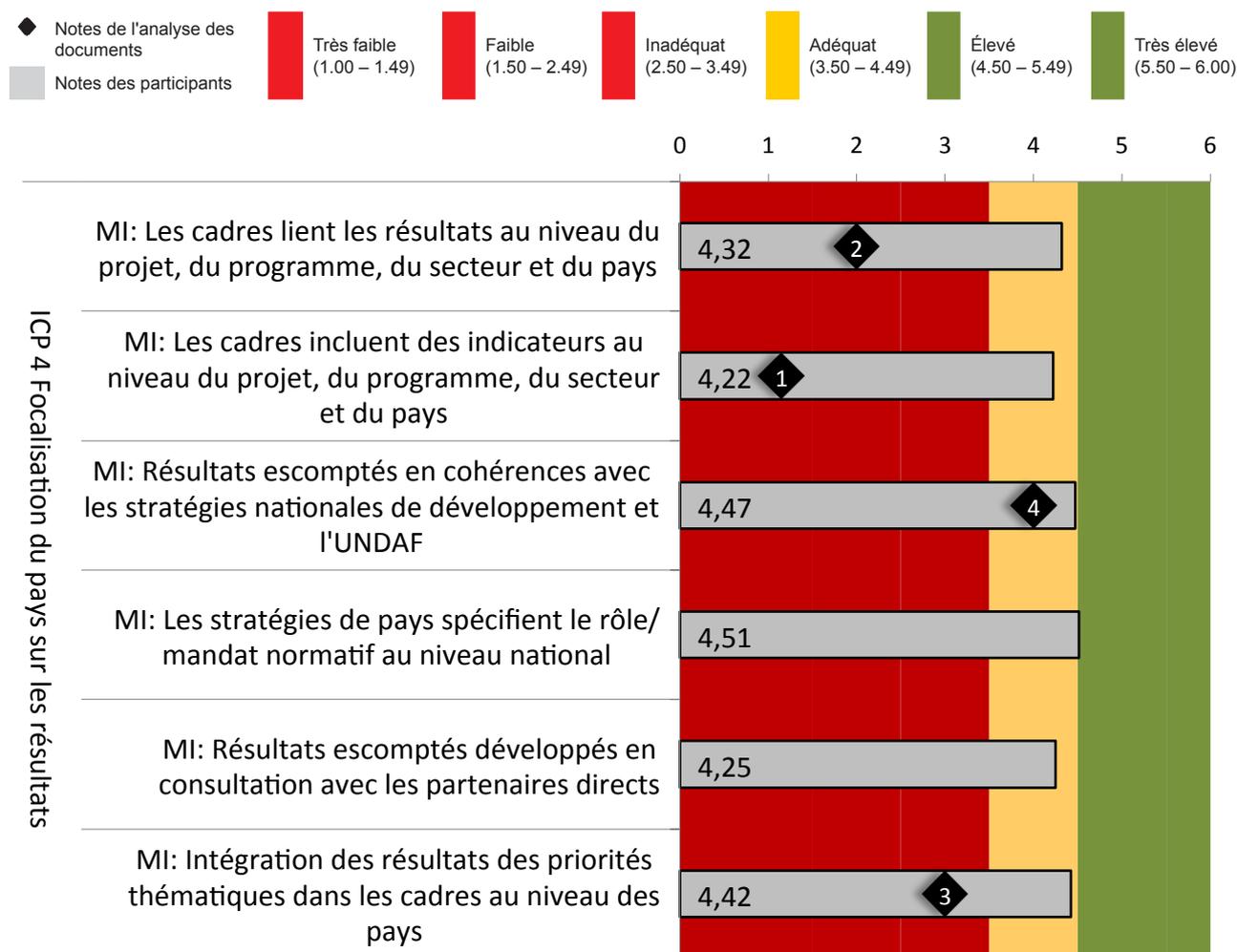
Afin de mieux étudier les changements en cours dans la programmation par pays à la FAO, l'équipe d'évaluation a également analysé le nouveau Cadre de programmation par pays (CPP) et les Plans de travail nationaux (PTN) actuellement testés dans un projet pilote en Inde. La FAO s'est engagée à

¹⁶ Le VIH/SIDA a été intégré dans de précédents documents stratégiques tels que le Cadre stratégique 2000-2009 et le Programme de travail et de budget 2008.



remplacer les actuels cadres nationaux sur les priorités à moyen terme par des CPP à l'horizon 2012, en réponse directe aux recommandations de l'EEI (2007). Les directives du nouveau CPP doivent permettre d'aborder les écarts identifiés une fois que l'approche est pleinement mise en place.

Tableau 3.8 ICP 4: Focalisation du pays sur les résultats, notes des micro-indicateurs



Pour les MI de 4.1 à 4.6 (abordés ci-dessous) il existait des différences statistiquement importantes entre les opinions des donateurs dans le pays et celles des partenaires directs de la FAO. Les donateurs dans le pays étaient les moins positifs, attribuant une note globale « adéquate » concernant la performance de la FAO au niveau national, tandis que les partenaires directs de la FAO étaient plus positifs, attribuant une note globale « élevée ». Fait intéressant, les données de l'enquête suggèrent également que les donateurs des bureaux de pays étaient moins familiers avec la performance de la FAO dans les domaines évalués.

MI 4.1 – Les cadres lient les résultats au niveau du projet, du programme, du secteur et du pays.

Presque un tiers (30 %) des donateurs dans le pays n'était pas familier avec les performances de la FAO dans ce domaine. L'étude de document a attribué une note « faible » à la performance de la FAO



au sujet du lien entre les cadres de programmation par pays et les résultats des projets/programmes, secteur et pays, selon la révision des NMTPF. Il est important de noter que ces documents ont été formulés avant que la nouvelle approche de programmation de la FAO ne soit définie. La nouvelle approche n'a pas encore été entièrement mise en œuvre.

MI 4.2 – Les cadres incluent des indicateurs au niveau du projet, du programme, du secteur et du pays

Lorsqu'il a été demandé aux participants si les cadres de résultats de la FAO incluent les indicateurs au niveau approprié (national, secteur et projet/programme), ils ont attribué la note « adéquate » à la FAO. Cependant, 33 % des donateurs dans le pays ont répondu « ne sait pas ». L'analyse de documents a choisi la réponse « très faible » pour ce MI. L'absence d'indicateurs pour mesurer la performance au niveau national dans le Cadre national sur les priorités à moyen terme (NMTPF) révisé constituait un élément important.

MI 4.3 – Résultats escomptés en cohérence avec les stratégies nationales de développement et l'UNDAF

L'étude de document et l'enquête ont attribué la note « adéquate » pour les résultats escomptés en cohérence avec ceux des stratégies nationales de développement ainsi qu'avec le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF). L'évaluation stratégique 2010 de la programmation par pays de la FAO a noté que seule la moitié des NMTPF évalués possédait des liens explicites avec l'UNDAF. Il a ainsi été recommandé que le cycle de planification pour les NMTPD soit aligné avec celui du pays hôte, ainsi qu'avec le nouveau cycle de l'UNDAF.

MI 4.4 – Les stratégies de pays spécifient le rôle/mandat normatif au niveau national

Dans ce MI, il a été demandé aux participants si les Cadres de programmations (NMTPF) de la FAO incluait les résultats s'inspirant et liés au travail global d'information, de connaissance et d'établissement de normes de la FAO. Les partenaires directs ont attribué la note « élevée » à l'organisation tandis que les donateurs dans les bureaux de pays l'ont notée comme « adéquate ». Plus d'un tiers (35 %) des donateurs dans les pays ont indiqué qu'ils n'étaient pas familiers avec la performance de la FAO dans ce domaine.

MI 4.5 – Résultats escomptés développés en consultation avec les partenaires directs

Même si la note « adéquate » domine, les partenaires directs de la FAO ont attribué la note « élevée » à la performance de l'organisation concernant la question de savoir si la FAO les consultait avant de développer ses résultats escomptés.

MI 4.6 – Intégration des résultats des priorités thématiques dans les cadres au niveau des pays.

Lorsqu'il a été demandé aux participants à l'enquête si les cadres de programmation de la FAO incluait les résultats relatifs aux priorités transversales, telles que l'égalité des sexes, la gestion des ressources naturelles, ils ont opté pour la réponse « adéquate ». Il convient de noter toutefois que les donateurs dans les pays semblaient moins informés sur la performance de la FAO dans ce domaine. D'un autre côté, l'analyse de documents a attribué la note « inadéquate » à l'activité de la FAO dans ce domaine.

3.3.3 Gestion opérationnelle

La FAO souscrit pleinement aux principes humanitaires en facilitant le dialogue politique avec ses partenaires directs et en respectant les principes humanitaires, lorsqu'elle apporte un soutien humanitaire. L'organisation présente des lacunes dans son critère d'allocation des ressources d'aide, sa capacité à lier l'aide à la performance et dans le domaine de la gestion des ressources humaines.



La FAO a obtenu une note globale « adéquate » pour les huit ICP évalués dans le domaine de la gestion opérationnelle.

Les résultats de l'enquête indiquent que la FAO adhère fermement aux principes humanitaires. Sur la base de l'analyse de documents, la FAO a également obtenu la note « élevée » dans le domaine de la reddition de compte financière et dans la délégation du pouvoir de décision aux niveaux régionaux, sous régionaux et nationaux. Les réformes de la FAO dans le domaine de la gestion des ressources humaines sont manifestes dans sa documentation, mais ne sont pas encore parvenues à la gestion de la performance des employés de l'organisation. La FAO a également délégué l'autorité du pouvoir de décision au niveau national, en réponse aux recommandations de l'EEI selon lesquelles l'équilibre entre le siège et le terrain devaient être restaurés en ce qui concerne les processus de prise de décision.

Tableau 3.9 Quadrant II: Gestion opérationnelle - Notes attribuées par l'enquête et l'analyse de documents

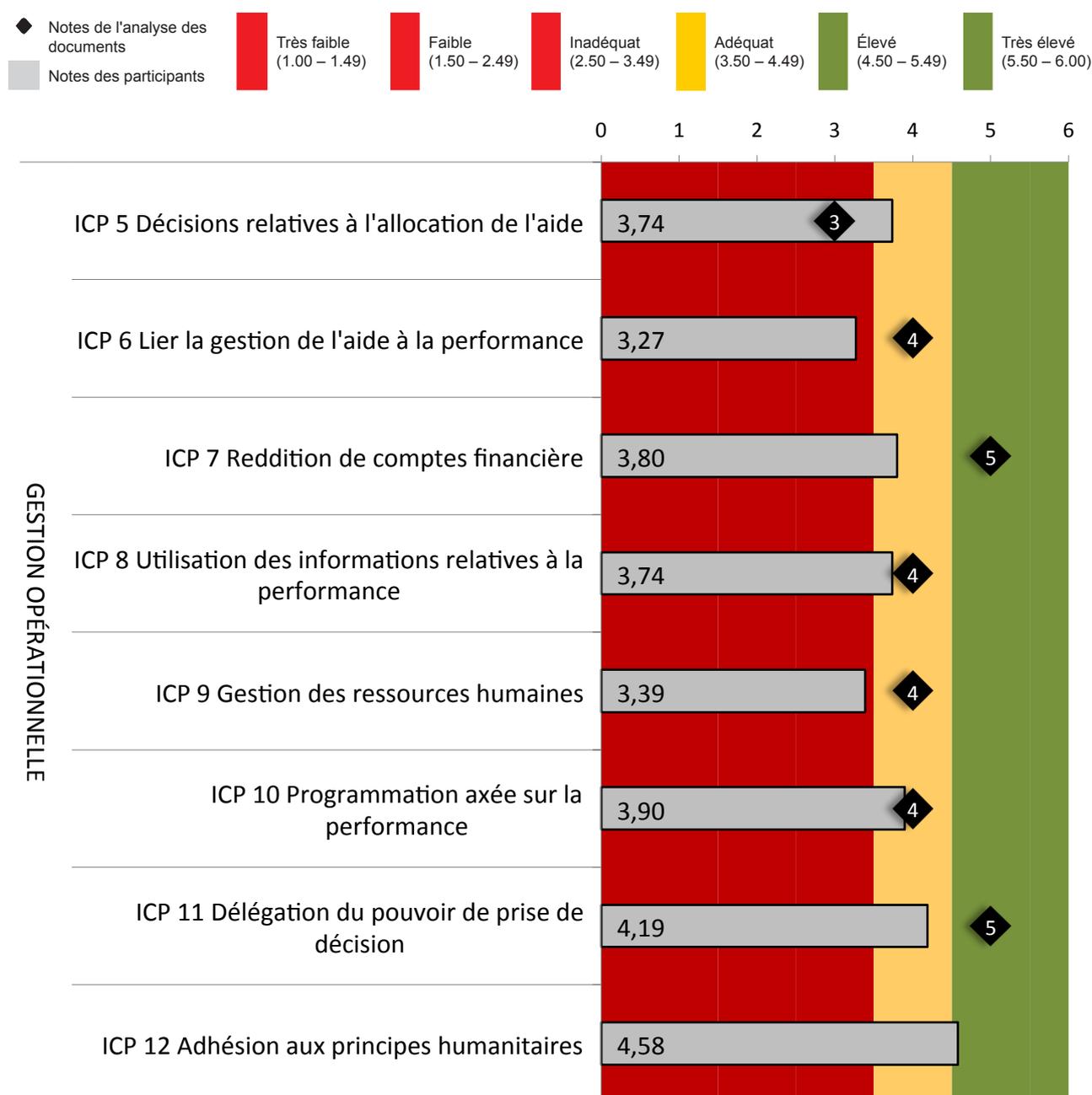


Tableau 3.10 Quadrant II: Gestion opérationnelle – Scores moyens en fonction des groupes de participants

Très faible (1.00 – 1.49)
 Faible (1.50 – 2.49)
 Inadéquat (2.50 – 3.49)
 Adéquat (3.50 – 4.49)
 Élevé (4.50 – 5.49)
 Très élevé (5.50 – 6.00)

| | Total du score moyen | Partenaires directs | Donateurs dans le pays | Donateurs au sein de l'administration centrale |
|---|----------------------|---------------------|------------------------|--|
| ICP 5 Décisions relatives à l'allocation de l'aide | 3,74 | 4,35 | 3,67 | 3,32 |
| ICP 6 Lier la gestion de l'aide à la performance | 3,27 | NA | NA | 3,27 |
| ICP 7 Reddition de comptes financière | 3,80 | 4,47 | 3,69 | 3,61 |
| ICP 8 Utilisation des informations relatives à la performance | 3,74 | 4,27 | 3,49 | 3,58 |
| ICP 9 Gestion des ressources humaines | 3,39 | 4,54 | 4,39 | 2,86 |
| ICP 10 Programmation axée sur la performance | 3,90 | 4,59 | 3,98 | 3,46 |
| ICP 11 Délégation du pouvoir de prise de décision | 4,19 | 4,38 | 3,94 | NA |
| ICP 12 Adhésion aux principes humanitaires | 4,58 | 4,99 | 4,56 | 4,13 |

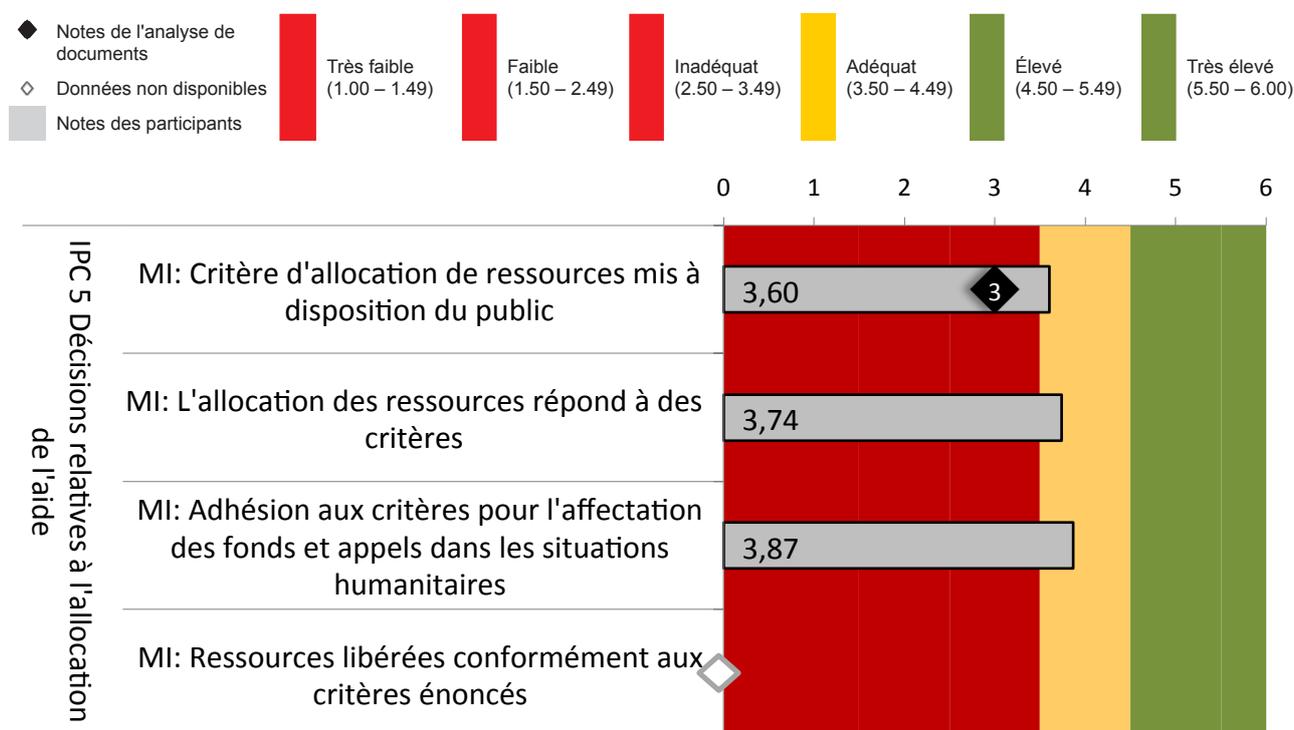
► ICP 5: Décisions relatives à l'allocation de l'aide

Conclusion 5 :

Les participants à l'enquête émettent des opinions partagées sur la transparence du critère utilisé par la FAO pour allouer l'aide. L'analyse de documents a également révélé la faiblesse d'information concernant le critère de la FAO pour l'allocation des ressources.

Quatre MI ont été évalués dans le cadre de cet ICP. Deux d'entre eux ont été évalués uniquement par le biais de l'enquête et un MI à la fois par l'analyse de documents et par l'enquête. Alors que l'analyse de documents a noté la performance de la FAO comme « inadéquate » en ce qui concerne cet ICP, les réponses d'enquête ont apporté une réponse « adéquate ».

Les réponses des partenaires directs de la FAO étaient nettement plus positives en ce qui concerne ces questions alors que celles des donateurs au sein de l'administration centrale étaient plus négatives. Les donateurs dans les pays ont paru peu familiers avec la performance de la FAO quant aux décisions relatives à l'allocation de l'aide, entraînant ainsi une moyenne de 42 % de réponses « ne sait pas » aux questions de cet ICP.


Tableau 3.11 ICP 5: Décisions relatives à l'allocation de l'aide, notes des micro-indicateurs¹⁷


MI 5.1 – Critères d'allocation de ressources mis à disposition du public

Lorsque les donateurs dans le pays et les partenaires directs de la FAO ont été interrogés sur la performance de l'organisation relative à la mise à disposition de critères d'allocation de financements, ces derniers lui ont attribué une note « adéquate ». En revanche, les donateurs au sein de l'administration centrale ont attribué la note « inadéquate ». Les donateurs dans le pays n'étaient pas familiers avec la performance de la FAO dans ce domaine comme l'indiquent les 42 % de réponses « ne sait pas ». L'étude de document a évalué la performance de la FAO « inadéquate ». Le processus de la FAO est complexe en ce qui concerne l'allocation des ressources, et s'inspire du Plan d'action immédiat pour le renouveau de la FAO, du Plan à moyen terme de l'organisation et des informations fournies par les parties prenantes (y compris les conférences régionales). Il existe peu d'informations spécifiques disponibles, à part les documents préparés par la Programmation en matière de coopération technique (PCT), sur le critère de choix de l'allocation des ressources à différents domaines, régions ou pays de résultats. Cependant, la FAO développe un mécanisme d'allocation de ressources plus clair pour les contributions volontaires non réservées qui doit être en place d'ici la fin 2011.

MI 5.2 – L'allocation des ressources répond à des critères

Le MI 5.2 a été évalué uniquement au moyen de l'enquête. Cette dernière a été adressée à tous les groupes de participants. En règle générale, les donateurs dans le pays et au siège ont évalué l'allocation des ressources budgétaires de la FAO, en vertu des critères publiés, comme étant « inadéquate ». Les partenaires directs l'ont évalué comme « adéquate » dans ce domaine. La différence des évaluations entre les groupes de répondants était statistiquement importante, surtout

¹⁷ L'analyse de documents a été conçue afin de tirer des données de l'Enquête de 2010 sur le suivi de la Déclaration de Paris. Les losanges blancs indiquent que les données n'étaient pas disponibles dans le cas de la FAO.

entre celles des donateurs au sein de l'administration centrale et celles des partenaires directs de la FAO. Comme dans le cas précédent, les donateurs dans le pays observaient un haut niveau de réponses « ne sait pas » à cette question.

MI 5.3 – Adhésion aux critères pour l'affectation des fonds et appels dans les situations humanitaires.

Ce MI a été évalué uniquement au moyen de l'enquête, adressée aux donateurs au sein de l'administration centrale et aux donateurs dans le pays. Les deux groupes ont évalué la FAO comme « adéquate », même si 41 % des donateurs dans le pays semblaient ignorants de la performance de la FAO dans ce domaine.

MI 5.4 – Ressources libérées conformément aux critères énoncés

Cet indicateur est fondé sur l'Indicateur 7 de la Déclaration de Paris. Même si la FAO a fourni des réponses aux questionnaires des donateurs pour 12 de ses bureaux de pays participant à l'Enquête de 2010 sur le suivi de la Déclaration de Paris, l'indicateur de la Déclaration de Paris s'inspire également de données du questionnaire du gouvernement qui n'était pas disponible à des fins d'examen.

► ICP 6: Lier la gestion de l'aide à la performance

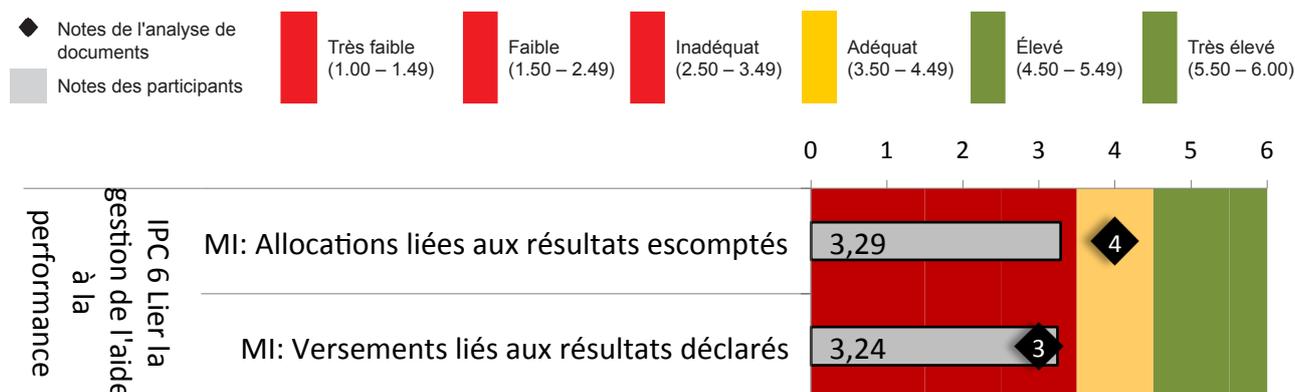
Conclusion 6 :

Les donateurs au sein de l'administration centrale ont estimé que la performance globale de la FAO dans l'établissement d'un lien entre la gestion de l'aide et la performance était inadéquate. L'analyse de documents suggère que des progrès ont été effectués dans l'allocation des ressources en fonction des résultats, mais que les rapports sur les dépenses ne sont pas encore liés aux résultats.

Les donateurs au sein de l'administration centrale étaient les seuls participants à qui il a été demandé d'évaluer la performance de la FAO dans le cadre de cet ICP. En règle générale, la performance de l'organisation a été évaluée comme « inadéquate », à la fois en terme de lien entre les allocations budgétaires et les résultats escomptés et entre le versement et les résultats escomptés.

En revanche, l'analyse de documents a suggéré que la FAO avait fait des progrès dans l'établissement d'un lien entre les allocations budgétaires et les résultats escomptés en 2010-2011 et 2012-2013, mais ses rapports ne montrent pas encore comment les ressources utilisées (dépenses ou versements) sont liées aux résultats obtenus.

Tableau 3.12 ICP 6: Lier la gestion de l'aide à la performance, notes des micro-indicateurs





MI 6.1 – Allocations liées aux résultats escomptés

Les donateurs au sein de l'administration centrale ont évalué l'établissement de lien entre l'allocation de l'aide et les résultats escomptés de la FAO comme étant « inadéquat ». En revanche, l'analyse de documents a attribué la note « adéquate » à la FAO dans ce domaine. La FAO a établi un lien entre les allocations d'aide et les vastes catégories de résultats exposées dans les objectifs stratégiques et fonctionnels, par opposition aux résultats spécifiés/escomptés.

MI 6.2 – Versements liés aux résultats déclarés

Les donateurs au sein de l'administration centrale ont évalué la performance de la FAO en ce qui concerne l'établissement d'un lien entre les versements de l'aide et les résultats déclarés comme étant « inadéquat ». L'analyse de documents a apporté la même réponse. L'organisation a commencé à développer un processus budgétaire axé sur les résultats en 2010-2011 afin de créer un lien identifiable entre l'allocation des ressources, les versements et ses résultats spécifiques mesurables. Cependant, le processus s'est jusqu'à présent focalisé sur l'alignement de la programmation et des ressources avec les objectifs stratégiques.

► ICP 7: Reddition de comptes financière

Conclusion 7 :

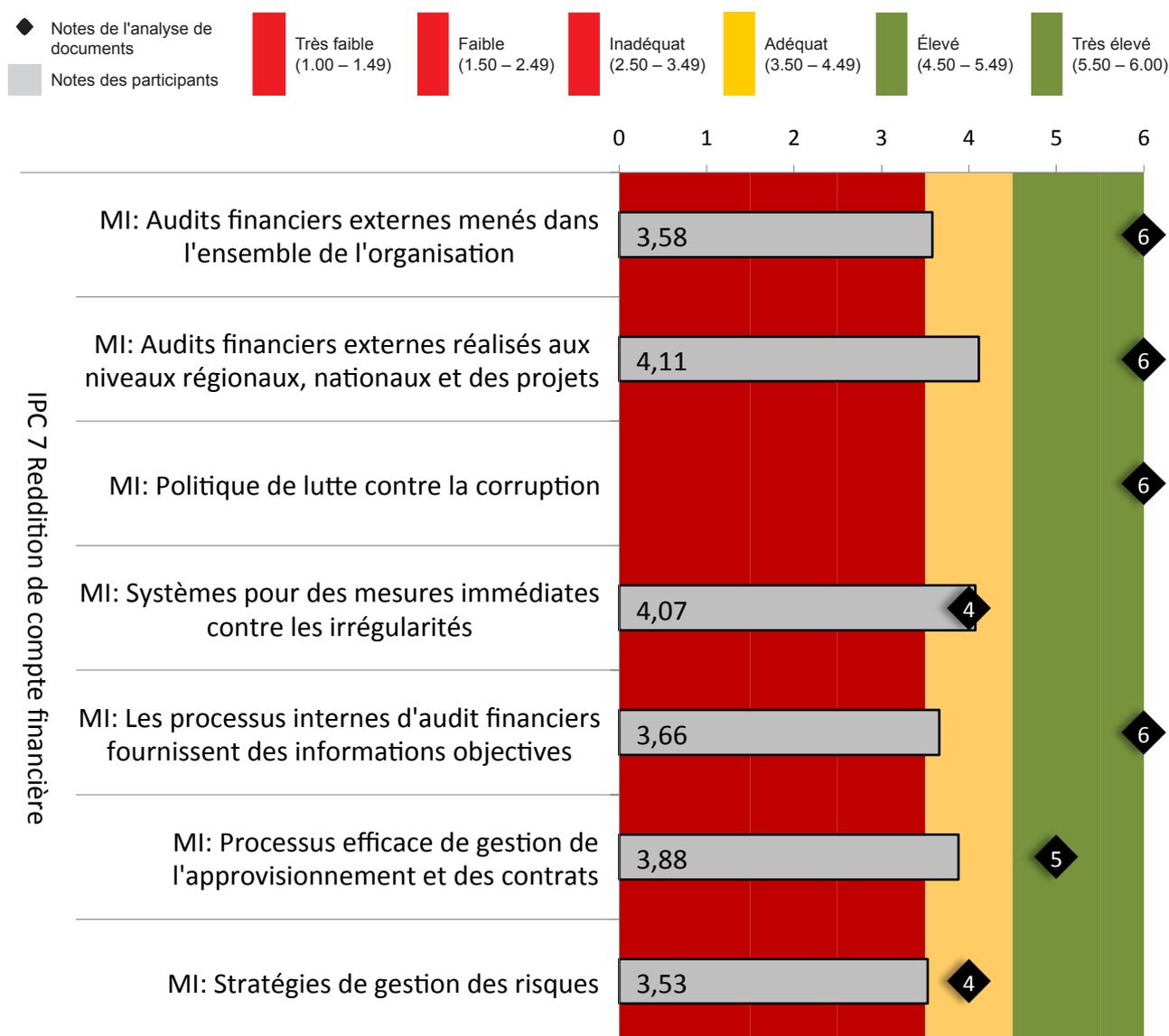
Les parties prenantes questionnées estiment que la FAO dispose de manière générale de processus, systèmes et politiques de reddition de comptes financière adéquats. L'analyse de documents a identifié les forces des pratiques d'audit de la FAO et celles de l'approche visant à combattre la corruption.

Sur les sept MI évalués dans le cadre de l'ICP 7, six ont été évalués sur la base de l'analyse de document et de l'enquête et un a été évalué uniquement sur la base de l'analyse de documents.

De manière générale, les participants à l'enquête ont estimé que la mise en place par la FAO de politiques et processus pour la reddition de comptes financière de l'ensemble de l'organisation était « adéquate ». L'analyse de document a évalué « élevée » la performance de l'organisation dans ce domaine.

Les donateurs dans le pays ont fréquemment répondu « ne sait pas » (51 %) pour tous les MI évalués dans le cadre de cet ICP.

Tableau 3.13 ICP 7: Reddition de comptes financière, notes des micro-indicateurs



MI 7.1 – Audits financiers externes menés dans l’ensemble de l’organisation

Les donateurs de l’administration centrale (seul groupe interrogé au sujet de cet indicateur) ont évalué la performance de la FAO comme étant « adéquate » en ce qui concerne la réalisation d’audits externes répondant aux besoins des donateurs. Un audit externe indépendant de la FAO est réalisé annuellement, conformément aux normes internationales en matière d’audit. L’analyse de document a évalué ce point comme étant « très élevé ».

MI 7.2 – Audits financiers externes réalisés aux niveaux régionaux, nationaux et des projets

Dans le cas de ce MI, l’enquête a été adressée aux donateurs dans le pays et aux partenaires directs de la FAO. Les deux groupes ont considéré la performance de la FAO comme étant « adéquate ». L’analyse de documents a attribué la note « très élevée » à la FAO, celle-ci réalisant des audits au sein de l’organisation, dans l’administration centrale et dans les bureaux décentralisés.



MI 7.3 – Politique de lutte contre la corruption

Ce MI a été évalué uniquement par le biais de l'analyse de documents, qui a attribué la note « très élevée » à la FAO pour sa politique de lutte contre la corruption. En 2004, la FAO a développé une politique sur la fraude et l'usage abusif des ressources de l'organisation. Les Termes de références régissant l'audit externe ont également listé les questions à faire parvenir au Comité des finances en vue d'une enquête, y compris les cas de fraude ou de fraude et fraudes présumées ainsi que de dépenses non conforme avec l'autorité qui les régit.

MI 7.4 – Systèmes pour des mesures immédiates contre les irrégularités

La FAO a été évaluée comme « adéquate » par l'enquête et l'analyse de documents sur ce MI. Dans cette enquête, des différences statistiquement significatives ont été relevées entre les groupes de participants. Les partenaires directs de la FAO ont évalué l'organisation comme étant « élevée » dans la mise en place de politiques et/ou directives appropriées pour le suivi des irrégularités financières et de la corruption. Les donateurs au sein de l'administration centrale et dans le pays ont perçu la performance de la FAO comme « adéquate ». Plus de la moitié des donateurs dans le pays ont choisi « ne sait pas » comme réponse à cette question. L'analyse de document a évalué la FAO comme « adéquate » car l'analyse des documents a fourni des informations générales sur les audits financiers, telles que le rôle du Bureau de l'Inspecteur général et la portée de l'audit. Alors que les documents ne fournissaient pas d'informations détaillées sur le processus à suivre en cas d'irrégularités, la FAO a indiqué que des manuels détaillés d'audit et d'enquête sont utilisés par le Bureau de l'audit. La direction de la FAO mène des actions de suivi afin de réviser et mettre en œuvre les recommandations de l'audit et a mis en place des mécanismes sûrs afin de permettre aux employés de signaler toute irrégularité financière. La FAO a également indiqué qu'un processus bien documenté était décrit dans le manuel administratif de la FAO, spécifiant les délais de réponse, et grâce auquel des actions disciplinaires sont engagées et menées à terme.

MI 7.5 – Les processus internes d'audit financiers fournissent des informations objectives

Les donateurs de l'administration centrale (unique groupe de participant interrogé pour ce MI) ont évalué l'activité de la FAO dans ce domaine comme « adéquate ». L'analyse de documents a attribué une note plus élevée pour ce MI, attribuant la mention « très élevée » à la FAO sur la base des preuves existantes de processus d'audits internes. La charte du Bureau de l'Inspecteur général est une politique s'appliquant à l'ensemble de l'organisation pour les audits financiers internes. Le Bureau du Directeur général a approuvé l'utilisation de ce document pour les audits indépendants séparés des domaines de programmation de la FAO. La fonction d'audit interne relève directement de la direction de la FAO. Une copie du rapport est transmise au Directeur général, à l'Auditeur externe et au Comité d'audit.

MI 7.6 – Processus efficace de gestion de l'approvisionnement et des contrats

Les participants à l'enquête de chacun des trois groupes ont évalué la FAO comme étant « adéquate » pour ce MI, mais les donateurs de l'administration centrale semblaient indécis en ce qui concerne les processus de gestion de l'approvisionnement et des contrats de la FAO. L'analyse de document a qualifié les processus de gestion de l'approvisionnement et les contrats de la FAO pour la fourniture de biens et services comme étant « élevés ». La FAO a développé des directives et instructions propres à l'ensemble de l'organisation concernant le processus d'approvisionnement, qui est accessible aux fournisseurs sur le site Internet de la FAO, ainsi que sur le site du marché mondial des Nations Unies, portail mondial pour les fournisseurs. La FAO a indiqué avoir pris des mesures concrètes pour réduire les faiblesses dans la gestion de l'approvisionnement et des contrats, telles qu'identifiées par l'Évaluation externe indépendante (2007) et les observations formulées à l'issue de l'audit. Ces actions ont été intégrées dans le Plan d'action immédiate et font partie des activités de réforme de la FAO.



MI 7.7 – Stratégies de gestion des risques

Il a été demandé aux donateurs au sein de l'administration centrale d'évaluer le caractère approprié des stratégies de gestion des risques de la FAO. Une majorité a évalué la performance de la FAO comme « adéquate ». L'analyse de documents l'a également évaluée comme « adéquate » en raison du travail actuellement en cours. Dans sa révision à mi-parcours du Programme de travail et du budget de 2010-2011, la FAO a indiqué que des équipes stratégiques et des gestionnaires d'unités devaient adopter une approche systématique de la gestion des risques. La FAO s'est engagée à rendre les outils plus disponibles en 2011 pour les gestionnaires, dans un programme pilote de Gestion du risque d'entreprise (GRE).

► ICP 8: Utilisation des informations relatives à la performance

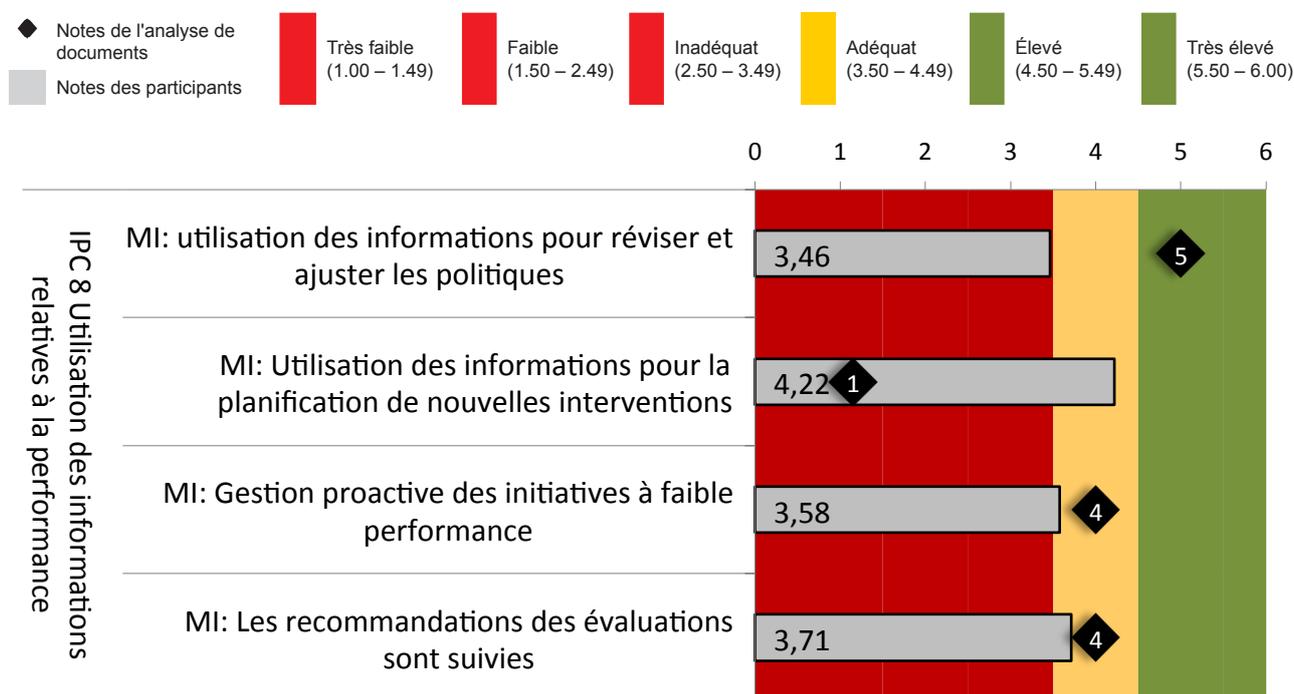
Conclusion 8 :

En règle générale, la FAO a obtenu une note « adéquate » pour son utilisation des informations relatives à la performance, mais elle doit s'investir davantage dans l'utilisation de ces informations, pour soutenir la planification de nouvelles initiatives au niveau national.

Quatre MI ont été évalués dans le cadre de cet ICP par le biais d'une enquête et de l'analyse de documents. Les notes attribuées par les partenaires directs de la FAO étaient en général plus élevées que celles des donateurs dans le pays. Les donateurs dans le pays semblaient moins familiers avec l'utilisation des informations relatives à la performance pour guider la programmation (une moyenne de 35 % optant pour des réponses « ne sait pas »).

Les notes de l'analyse de documents varient entre « très faible » et « très élevé » pour l'ensemble des MI évalués. L'ICP a obtenu une note globale « adéquate » par l'analyse de documents.

Afin de capter et de diffuser les leçons clés apportées par la programmation, la FAO a intégré trois éléments de suivi et de rapport dans le nouveau cadre de GAR: i) le suivi des Plans de travail nationaux (PTN), ii) Révision à mi-parcours (RMP) et iii) l'Évaluation en fin d'exercice biennal. La FAO a introduit à la fois les processus de PTN et RMP en 2010 et a fait un compte rendu de l'évaluation en fin d'exercice biennal en 2010, suite à la mise en œuvre du nouveau Système de gestion axée sur les résultats. La FAO utilise les conclusions de l'activité combinée de suivi et de rapport, afin d'informer et d'ajuster la mise en œuvre du programme et la planification au sein de l'ensemble de l'organisation.


Tableau 3.14 ICP 8: Utilisation des informations relatives à la performance, notes des micro-indicateurs


MI 8.1 – Utilisation des informations pour réviser et ajuster les politiques

Ce MI s'est focalisé sur l'utilisation par la FAO des informations au niveau organisationnel pour réviser les stratégies de l'organisation. L'enquête a été adressée uniquement aux donateurs de l'administration centrale. Une majorité des participants (environ 70 %) ont attribué une note « adéquate » ou moins élevée, ce qui a entraîné un score moyen « inadéquat ».

L'analyse de documents a attribué la note « élevée » à la FAO pour son utilisation des informations pour la révision et l'ajustement des politiques et stratégies. La FAO a développé un système englobant la rédaction de rapports de performance en vue de réévaluer et d'affiner ses plans, programmes et politiques stratégiques. L'Évaluation externe indépendante (2007) et l'Évaluation stratégique de la Programmation par pays de la FAO (2010) ont été des sources clés d'information sur la performance, utilisées pour fonder les révisions stratégiques et politiques.

MI 8.2 – Utilisation des informations pour la planification de nouvelles interventions

Il a été demandé aux donateurs dans le pays et aux partenaires directs de la FAO de commenter l'utilisation par la FAO des informations relatives à la performance pour planifier de nouvelles interventions au niveau national. Les partenaires directs ont noté « élevé » tandis que les donateurs dans le pays ont choisi la qualification « adéquate » (même si 30 % a répondu « ne sait pas »). Les différences étaient statistiquement significatives. L'analyse de documents a attribué la note « très faible » à ce MI. Le Cadre national sur les priorités à moyen terme (NMPTF) pour chaque pays évalué n'incluait pas d'information concernant les réalisations et les enseignements tirés des précédents cycles. Les nouveaux Cadres de programmation par pays (CPP) qui sont toujours en cours d'essai, nécessitent une identification plus explicite de ce qui a marché et ce qui n'a pas fonctionné dans la programmation précédente au niveau national. En outre le CPP doit inclure le développement des Plans de travail nationaux, impliquant la révision des politiques, procédures et instruments afin de suivre les progrès au niveau national.



MI 8.3 – Gestion proactive des initiatives à faible performance.

Il y a eu, pour ce MI, des différences statistiques significatives entre les réponses des donateurs dans le pays et celles des partenaires directs. Alors que les partenaires directs ont attribué une note « adéquate » à la performance de la FAO dans la gestion des initiatives à faible performance, les donateurs dans le pays lui ont attribué la note « inadéquate » (même si 40 % ont répondu « ne sait pas »). La FAO a obtenu une note « adéquate » de l'analyse de documents, qui a constaté que la FAO est en train de mettre en œuvre une évaluation de performance en quatre étapes de sa programmation. L'évaluation à mi-parcours du Programme de travail et du budget 2010-2011 a souligné l'importance du suivi du programme de travail. Un rapport sur le statut de la mise en œuvre soutient la gestion proactive de tout problème émergent.

¹⁸MI 8.4 – Les recommandations des évaluations sont suivies

Les donateurs au sein de l'administration centrale ont estimé que la FAO donne suite de manière « adéquate » aux recommandations de l'évaluation signalées à la Direction. Cette notation coïncidait avec celle de l'analyse de documents, qui a attribué la note « adéquate » à la FAO. L'analyse de document a révélé des preuves de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation, telles que la soumission de rapports d'avancement au Comité de programme de la FAO. La politique d'évaluation de la FAO nécessite une réponse de la direction à toutes les évaluations menées par la FAO ainsi qu'un rapport de suivi sur la mise en œuvre des recommandations acceptées. En 2011, la FAO a clarifié et diffusé ses procédures pour obtenir la réponse de l'administration et pour assurer un suivi des évaluations.

► ICP 9: Gestion des ressources humaines

Conclusion 9 :

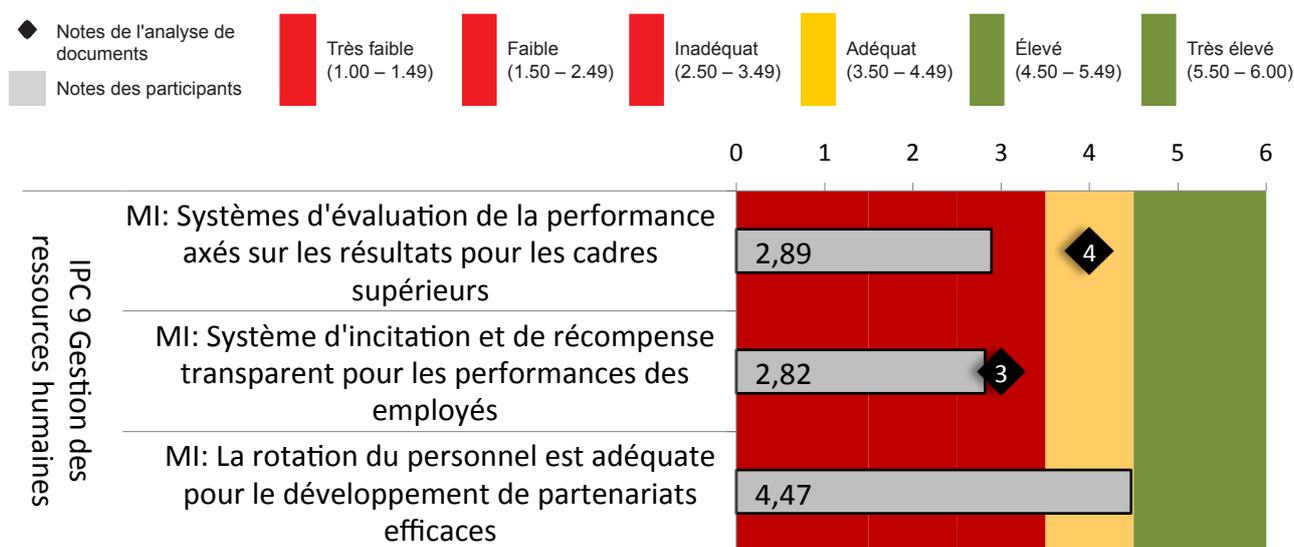
Les réformes de la FAO sur la gestion des ressources humaines, qui sont évidentes dans sa documentation, ne sont pas encore évidentes aux yeux des participants à l'enquête en ce qui concerne la gestion des performances des employés de l'organisation.

Cet ICP a évalué si la FAO gère les ressources humaines en utilisant des méthodes visant à améliorer la performance organisationnelle. En règle générale, les participants à l'enquête ont attribué la note « inadéquate » à deux des micro-indicateurs relatifs à ses systèmes d'évaluation de la performance et au lien entre la performance des employés et les incitations et récompenses.

L'analyse de document, qui n'a évalué que deux MI, a apporté des notes allant de « inadéquates » à « adéquates » dans ce domaine.

Au moment de l'évaluation, la FAO entreprenait des réformes majeures dans sa politique et ses procédures de ressources humaines. Même si elle a adopté un nouveau Système d'évaluation et de gestion de la performance des ressources humaines (PEMS) dans le cadre de la réforme de sa stratégie RH, ce système est dans sa première année de mise en œuvre et doit être pleinement opérationnel en 2012 ; ce qui peut expliquer certaines des notes faibles attribuées par les participants à l'enquête, mais aussi par l'analyse de documents.

18 FAO. (2010). Rapport de synthèse de l'Analyse à mi-parcours – 2010 (du Programme de travail et du budget 2010-11). Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. (p.4)


Tableau 3.15 ICP 9: Gestion des ressources humaines, notes des micro-indicateurs


MI 9.1 – Systèmes d'évaluation de la performance des cadres supérieurs

Lorsque les donateurs au sein de l'administration centrale ont été questionnés sur l'utilisation par la FAO des systèmes d'évaluation de la performance axés sur les résultats pour évaluer les cadres supérieurs, les donateurs l'ont évaluée comme « inadéquate ». En revanche, l'analyse de documents a attribué la note « adéquate » à la FAO dans ce domaine. Suite aux recommandations de l'évaluation indépendante de 2007 demandant à la FAO de réviser son système d'évaluation de la performance, l'organisation a lancé un Système d'évaluation et de gestion de la performance (PEMS) en 2010. Le PEMS visait à « tenir pour responsable les gestionnaires et le personnel des résultats et de la réalisation des normes de performance »¹⁹ à travers l'organisation. Dans le cadre du PEMS le système d'évaluation s'applique au personnel de la FAO à tous les niveaux.

MI 9.2 – Système d'incitation et de récompense transparent pour les performances des employés

Les donateurs au sein de l'administration centrale ont attribué la note « inadéquate » à la FAO pour l'utilisation d'un système transparent de gestion des performances du personnel. Ce MI a également obtenu une note adéquate de l'analyse de documents. La composante clé du système d'évaluation de la performance révisé de la FAO est un système de récompense et de reconnaissance pour les employés, les directives de promotion « définissant en détail quels objectifs et quel niveau de compétence sont prévus pour la promotion à un niveau particulier »²⁰ La faible note accordée à ce MI est due à la mise en œuvre tardive du système.

MI 9.3 – La rotation du personnel est adéquate pour le développement de partenariats efficaces.

Ce MI a été évalué uniquement par l'enquête. Il a été demandé aux partenaires directs de la FAO et aux donateurs dans le pays si la FAO déployait le personnel international dans les bureaux de pays

19 Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (2009). Guide du participant pour l'atelier PEMS. Formation PEMS 2009-2010. Extrait le 21 mai 2011 du site: <http://www.fao.org/docrep/012/i1458e/i1458e00.pdf> .

20 *ibid*



pendant un temps suffisant pour maintenir des partenariats efficaces au niveau national. Alors que les partenaires directs ont attribué la note « élevée » à ce domaine d'activité, les donateurs dans le pays lui ont attribué la note « adéquate ».

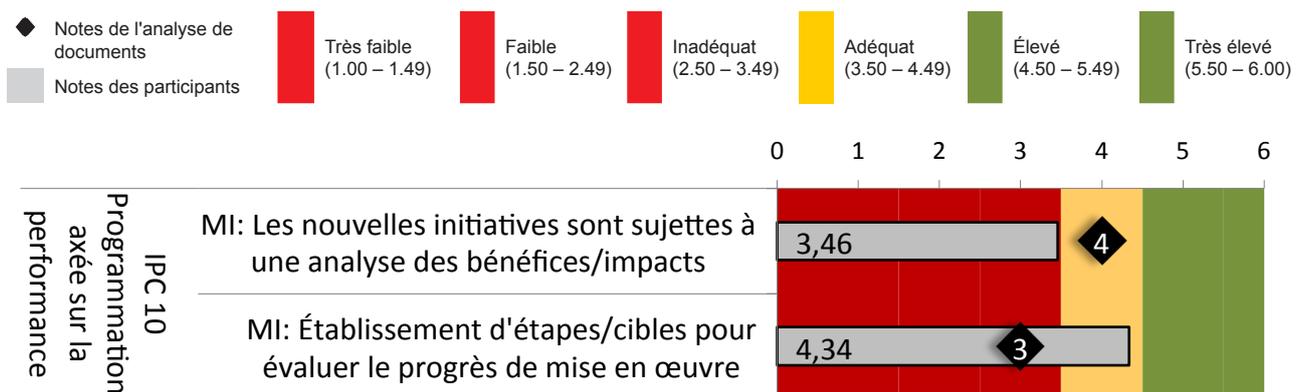
► ICP 10: Programmation axée sur la performance

Conclusion 10 :

L'enquête et l'analyse de documents suggèrent que la FAO a la possibilité d'améliorer la qualité de conception et de suivi de ses projets.

Cet ICP impliquait l'évaluation de deux MI par le biais d'une enquête et de l'analyse de documents. Les notes de l'enquête suggèrent que la FAO a opéré de manière « inadéquate » en ce qui concerne la réalisation d'analyses de bénéfices/impacts des nouvelles initiatives. Les participants à l'enquête ont estimé que la performance de la FAO était « adéquate » dans le suivi du progrès au niveau national. En revanche, l'analyse de documents suggère que la FAO a opéré de manière « adéquate » et « inadéquate », respectivement dans ces deux domaines. Les donateurs dans le pays et au sein de l'administration centrale semblaient mal informés concernant les activités de la FAO dans chacun de ces domaines.

Tableau 3.16 ICP 10: Programmation axée sur les performances, notes des micro-indicateurs



MI 10.1 – Les nouvelles initiatives sont sujettes à une analyse des bénéfices/impacts

Les donateurs au sein de l'administration centrale ont évalué la FAO comme « inadéquate » en ce qui concerne la réalisation d'analyse de l'impact des nouvelles initiatives (même si 33 % ont répondu « ne sait pas »). L'analyse de documents a attribué la note « adéquate » à la FAO. L'approche de la FAO pour garantir la qualité de ses projets et programmes se base sur le modèle standard de document de projet (SPD), qui fournit des directives pour l'évaluation de chaque initiative avant le développement et la mise en œuvre du projet. Le SPD inclut une méthode d'identification des problèmes/questions à aborder, les parties prenantes et les bénéficiaires visés, ainsi que la justification du projet. Il évalue également les précédents travaux menés par la FAO sur le projet spécifique et expose l'avantage comparatif de l'investissement. Il est important de noter que le SPD expose également les procédures d'identification de l'impact du projet, les effets et les extrants, la durabilité, les risques associés et les suppositions. Alors que des directives adéquates pour assurer la qualité des projets sont en place, l'étendue de leur application est moins claire dans la documentation analysée.



MI 10.2 – Établissement d'étapes/cibles pour évaluer le progrès de mise en œuvre

Il a été demandé aux donateurs dans le pays et aux partenaires directs de la FAO d'évaluer ce MI. Les partenaires ont attribué une note « élevée » pour la performance de la FAO, tandis que les donateurs dans le pays ont attribué une note « adéquate ». La différence était statistiquement significative, 40 % de donateurs dans le pays ont répondu « ne sait pas ». L'analyse de documents relative aux projets pour les huit pays concernés cette année a attribué la note « inadéquate ». Cette note est attribuable au manque de preuves indiquant que la FAO a mis en place des cibles pour évaluer le progrès des projets/programmes mis en œuvre.

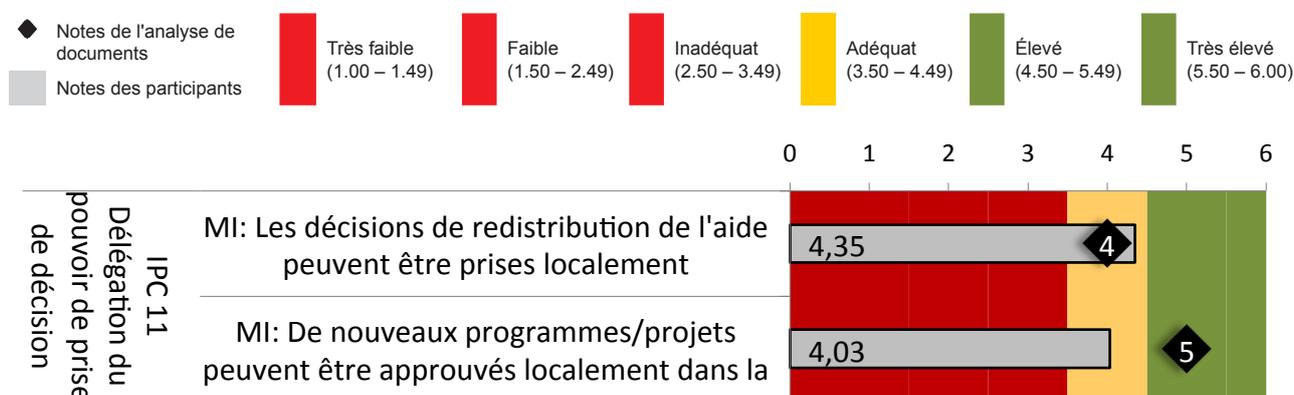
► ICP 11: Délégation du pouvoir de prise de décision

Conclusion 11 :

La décentralisation au sein de la FAO est un travail en cours. Même si les pouvoirs de prise de décision n'ont pas encore été délégués aux niveaux nationaux et régionaux, les participants et l'analyse de documents a estimé que des progrès avaient été effectués (attribuant de notes « adéquates » ou « élevée »).

Deux MI ont été évalués dans le cadre de cet ICP. En règle générale, les participants ont estimé que la FAO déléguait les pouvoirs de prise de décision au niveau des pays et autre de manière « adéquate ». Comme dans d'autres domaines de l'évaluation, les partenaires directs étaient beaucoup plus positifs que les donateurs dans le pays. Les donateurs ont également indiqué qu'ils étaient moins informés sur la performance de l'organisation dans ce domaine (il y a eu une moyenne de 41 % de réponses « ne sait pas »).

Tableau 3.17 ICP 11: Délégation du pouvoir de prise de décision, notes des micro-indicateurs



MI 11.1 – Les décisions de redistribution de l'aide peuvent être prises localement

Lorsque les partenaires directs ont été questionnés sur la capacité de la FAO à gérer les projets/programmes au niveau national, ils ont été beaucoup plus positifs et ont attribué la note « élevée » à l'organisation alors que les donateurs dans le pays ont attribué la note « adéquate ». L'analyse de document a attribué la note « adéquate » à la FAO sur ce MI. L'Évaluation externe indépendante (2007) a été très critique à l'égard du manque de prise de décision décentralisée et a recommandé « davantage de décentralisation des fonctions et pouvoirs depuis l'administration centrale vers le

terrain...[et] une délégation efficace de pouvoir»²¹. Dans le cadre du programme global de réforme organisationnelle et de changement culturel qui a débuté en 2008, la FAO a autorisé la délégation de pouvoirs aux niveaux régionaux, sous régionaux et nationaux pour la programmation non urgente. La FAO a progressé sur ce point.

MI 11.2 – De nouveaux programmes/projets peuvent être approuvés localement dans la limite d'un plafond budgétaire

Les partenaires directs de la FAO et les donateurs dans le pays ont attribué la note « adéquate », 51 % des donateurs dans le pays répondant « ne sait pas ». La FAO a obtenu une note « élevée » de l'analyse de documents. Selon le Manuel du Programme de coopération technique (PCT), le personnel de la FAO basé localement a reçu le feu vert de la FAO pour approuver les programmes et projets PCT non urgents jusqu'à une marge 500 000 dollars US. Le PCT est l'un des principaux secteurs d'activité de la FAO.

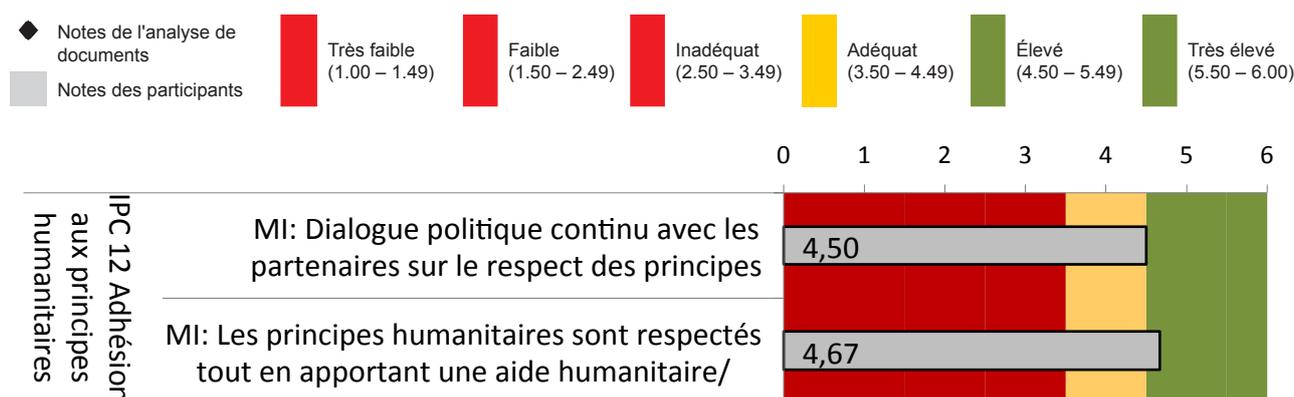
► ICP 12: Adhésion aux principes humanitaires

Conclusion 12:

Les participants à l'enquête ont identifié la capacité d'adhésion aux principes humanitaires tout en déployant une aide d'urgence comme étant l'une des forces de la FAO. Ils ont également perçu le dialogue en cours de l'organisation avec les partenaires directs comme étant un autre secteur d'activité fort.

Cet ICP a été évalué uniquement par une enquête envoyée à tous les groupes de participants. En règle générale, les participants ont attribué une note « élevée » à la FAO pour les deux MI. Les donateurs dans le pays étaient les moins familiers avec l'adhésion de la FAO aux principes humanitaires (35 % ont répondu « ne sait pas »).

Tableau 3.18 ICP 12: Adhésion aux principes humanitaires, notes des micro-indicateurs



MI 12.1 – Dialogue politique continu avec les partenaires sur le respect des principes humanitaires

Ce MI a évalué la capacité de la FAO à maintenir un dialogue politique permanent avec ses partenaires directs concernant l'importance de respecter les principes humanitaires dans l'assistance et l'aide

²¹ Christoffersen, Leif E. et al. (septembre 2007). FAO: Le défi du renouveau. Rapport de l'Évaluation externe indépendante de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (C2007/7A.1-Rev.1). (p.142).



d'urgence, particulièrement dans des cas de crises prolongées et d'urgences complexes. Alors que les partenaires directs ont attribué la note « élevée » à la FAO, les donateurs dans le pays ont opté pour la note « adéquate ».

MI 12.2 – Les principes humanitaires sont respectés tout en apportant une aide humanitaire/d'urgence

Dans l'enquête, les partenaires directs et les donateurs dans le pays ont tous deux estimé que le respect des principes humanitaires, tout en apportant une aide d'urgence, était « élevé ». La FAO a obtenu une note « adéquate » de la part des donateurs au sein de l'administration centrale.

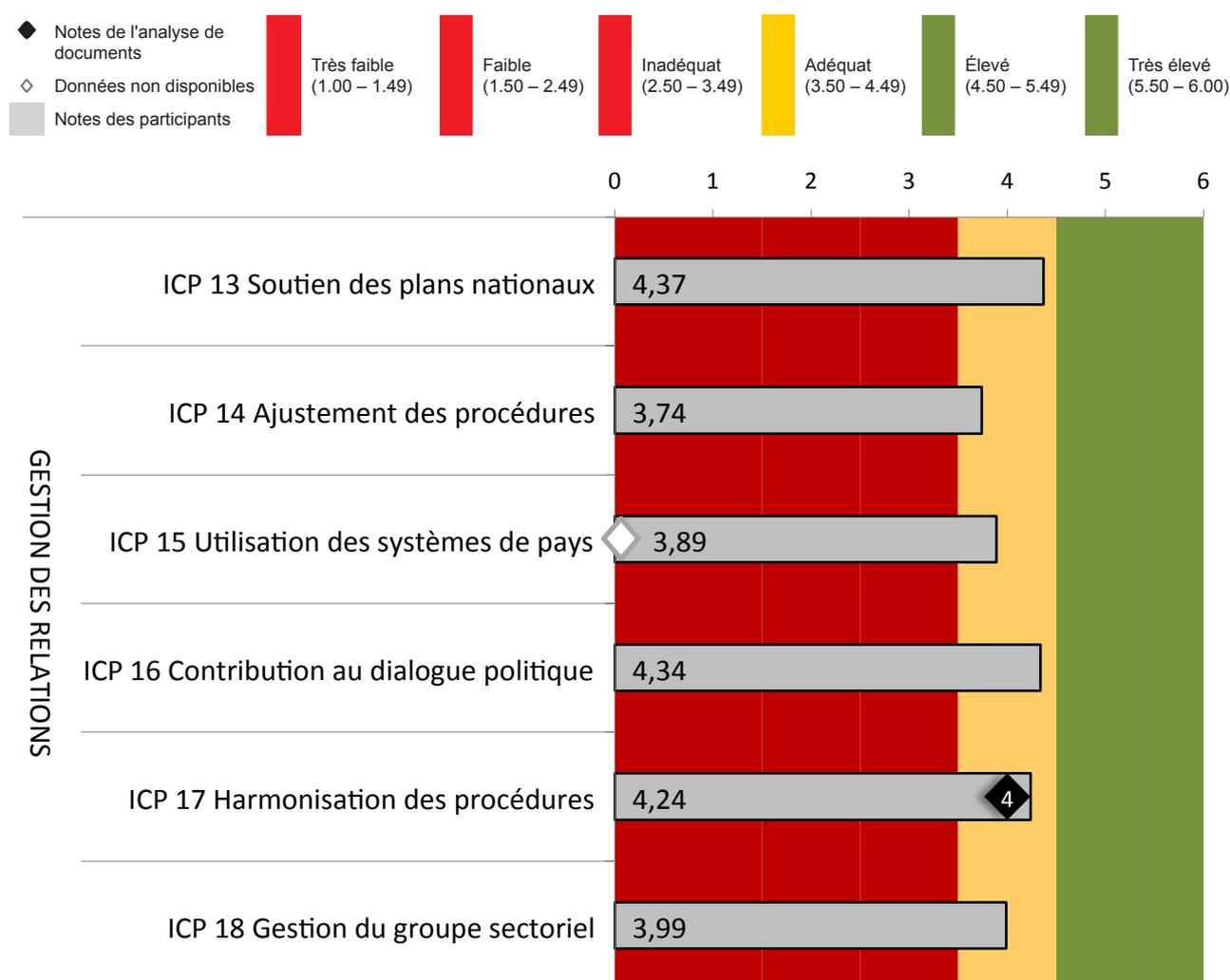
3.3.4 Gestion des relations

Les notes de l'enquête suggèrent que la FAO opère de manière « adéquate » dans le domaine de la gestion des relations. L'analyse de documents a également évalué la performance de la FAO en ce qui concerne les procédures d'harmonisation et attribué la note « adéquate ».

Dans ce quadrant, le MOPAN a évalué la relation de la FAO avec ses partenaires directs et les autres parties prenantes. De nombreux indicateurs reflètent les domaines abordés par la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et le Plan d'action d'Accra.

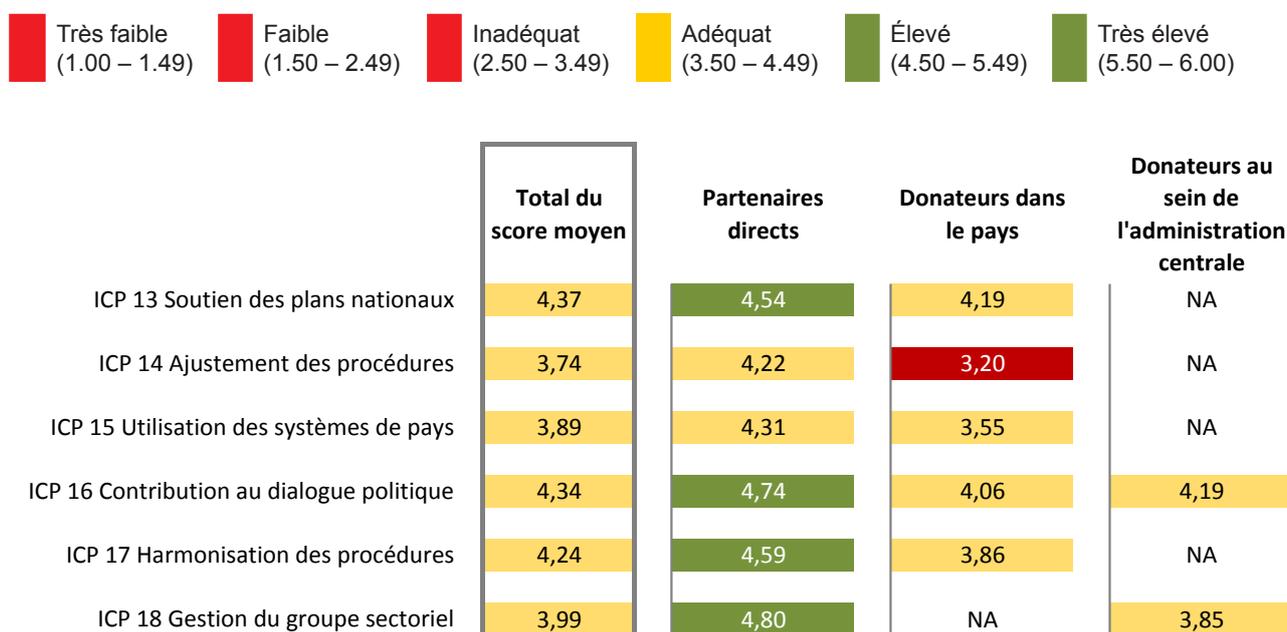
Le Tableau 3.19 ci-dessous récapitule les notes globales de l'enquête et de l'analyse de documents pour les six indicateurs de performance clés. La FAO est perçue par les participants comme étant « adéquate » dans tous les indicateurs de ce domaine. L'analyse de documents, qui s'est appuyée sur des données fournies par certains bureaux de pays de la FAO pour l'Enquête de 2011 sur le suivi de la Déclaration de Paris, a attribué la note « adéquate » à la FAO pour l'harmonisation des procédures. Cependant, il n'existait pas de données suffisantes pour fournir une évaluation sur l'indicateur de performance clé relatif à l'utilisation de systèmes de pays.

Tableau 3.19 Quadrant III Gestion des relations – Notes attribuées par l'enquête et l'analyse de documents²²



Le tableau 3.20 met en évidence un schéma observé dans tous les quadrants, dans lequel les partenaires directs de la FAO ont tendance à évaluer la performance de l'organisation de manière plus positive que les autres participants à l'enquête. Il est aussi intéressant de noter les différences statistiques significatives entre les opinions des participants au sein de tous les ICP (à l'exception de l'ICP 13). Les donateurs dans le pays et au sein de l'administration centrale ont généralement attribué une note « adéquate » tandis que les évaluations des partenaires directs tendaient vers des notes « élevées ».

²² L'analyse de documents pour l'ICP 15 a été conçue pour s'appuyer sur des données de l'Enquête de 2011 sur le suivi de la Déclaration de Paris. Les losanges blancs indiquent que les données n'étaient pas disponibles dans le cas de la FAO.

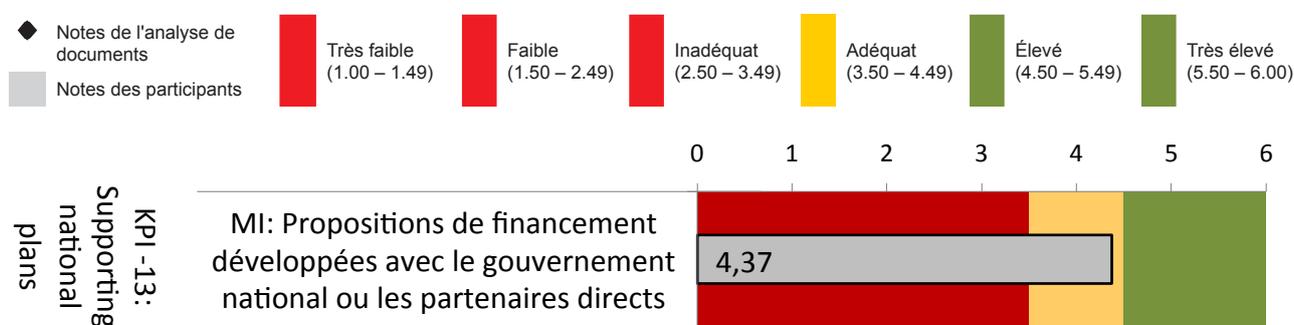

Tableau 3.20 Quadrant III Gestion des relations – Notes moyennes en fonction des groupes de participants


► ICP 13: Soutien des plans nationaux

Conclusion 13:

En règle générale, la FAO est perçue comme étant « adéquate » dans la coordination et la gestion de sa programmation au niveau national en soutien des plans nationaux. Cette notation est fondée sur l'approche de la FAO pour le développement de propositions en collaboration avec ses partenaires directs.

Cet ICP a été évalué uniquement par le biais de l'enquête. Cette dernière a été envoyée aux donateurs dans le pays et aux partenaires directs de la FAO. Les réponses des donateurs dans le pays suggèrent que la FAO fournit un soutien « adéquat » à la programmation, fondé sur les propositions développées avec ses partenaires au niveau national. Les partenaires directs de la FAO ont évalué la performance de l'organisation comme étant « élevée ».

Tableau 3.21 ICP 13: Soutien des plans nationaux, notes des micro-indicateurs


► ICP 14: Ajustement des procédures

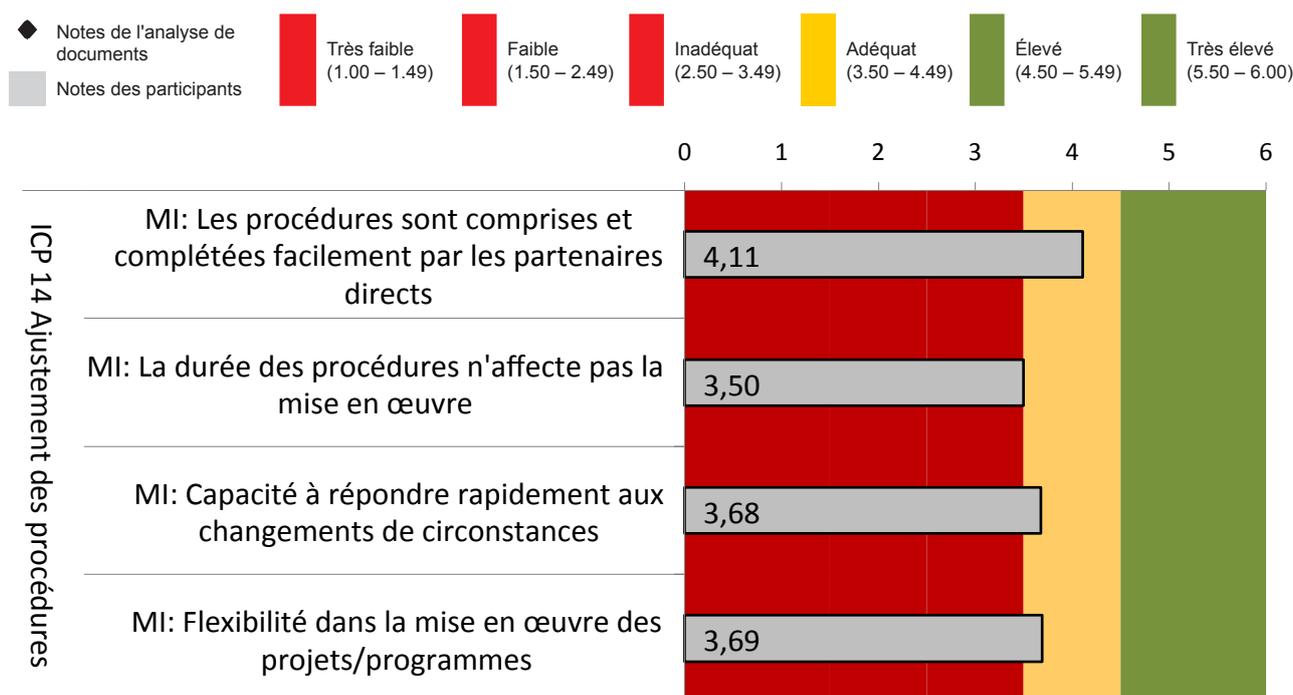
Conclusion 14:

Les partenaires directs ont attribué la note « élevée » à la FAO pour ses procédures qui peuvent être facilement comprises et suivies. Cependant, le délai requis pour compléter ces procédures constitue un problème. La FAO est perçue comme étant en général « adéquate » dans sa flexibilité à s'adapter et à ajuster sa programmation.

L'ICP 14, comprenant quatre MI a été évalué uniquement par le biais d'une enquête. Il a été demandé aux donateurs dans le pays et aux partenaires directs de la FAO de commenter les procédures utilisées par la FAO afin de déterminer si cette dernière prenait en compte les conditions et capacités locales avant de prendre des décisions. Une note « adéquate » lui a été attribuée sur les quatre MI, mais il y existait des différences statistiques significatives entre les groupes de participants sur trois MI.

Alors que les partenaires directs estimaient que les procédures de la FAO prenaient en compte les conditions et capacités locales de manière « adéquate », les donateurs dans le pays ont attribué la note « inadéquate » tout en avouant être peu familier la performance de la FAO dans ce domaine.

Tableau 3.22 ICP 14: Ajustement des procédures, notes des micro-indicateurs



MI 14.1 – Les procédures sont comprises et complétées facilement par les partenaires directs

Les donateurs dans le pays ont attribué la note « adéquate » à la performance de la FAO en ce qui concerne la question de savoir si les procédures utilisées sont comprises et facilement complétées. Les partenaires directs ont attribué la note « élevée ».

MI 14.2 – La durée des procédures n'affecte pas la mise en œuvre

Les différences des réponses de l'enquête étaient statistiquement significatives en ce qui concerne la performance de la FAO concernant ce MI. Les donateurs dans le pays ont estimé que la durée



des procédures de la FAO entrave la mise en œuvre de projets/programmes et ont attribué la note « inadéquate ». Les partenaires directs ont évalué la performance de la FAO dans ce domaine comme « adéquate ».

MI 14.3 – Capacité à répondre rapidement aux changements de circonstances

La FAO a obtenu une note générale « adéquate ». Les partenaires directs ont attribué la note « adéquate » à l'organisation et étaient beaucoup plus positifs dans leur notation. Cependant, les donateurs dans le pays ont trouvé que la FAO opérait de manière « inadéquate ». Environ 31 % des donateurs dans le pays ont répondu « ne sait pas ».

MI 14.4 – Flexibilité dans la mise en œuvre des projets/programmes

Même si la FAO a obtenu une note globale « adéquate », il y a eu des différences statistiques significatives parmi les groupes de participants. Les partenaires directs ont estimé que la FAO faisait preuve d'une flexibilité « adéquate » dans l'ajustement de la mise en œuvre des projets et programmes individuels en fonction du déroulement de l'apprentissage. Les donateurs dans le pays ont quant à eux, estimé que la performance de la FAO était « inadéquate ».

► ICP 15: Utilisation des systèmes de pays

Conclusion 15:

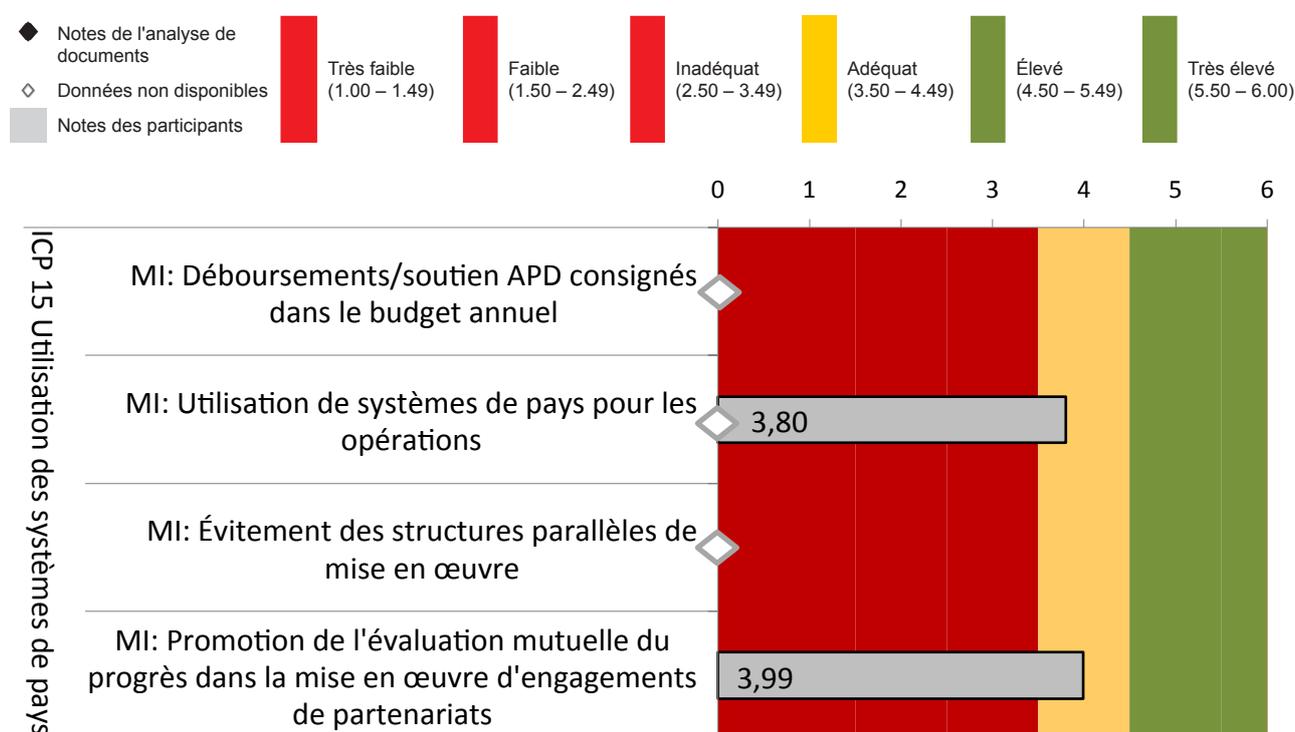
Les donateurs dans le pays et les partenaires directs ont évalué l'utilisation par la FAO des systèmes de pays comme étant « adéquate ». L'analyse de documents a été restreinte en raison de limitation des données.

Quatre MI ont été évalués dans le cadre de cet ICP, dont deux, par le biais d'une enquête. Les donateurs dans les pays et les partenaires directs étaient les seuls groupes de répondants à participer à l'évaluation de la performance de la FAO sur l'utilisation des systèmes de pays pour le déboursement et les opérations.

Les deux groupes de participants ont attribué la note « adéquate », mais n'étaient pas familiers (principalement les partenaires directs) avec l'utilisation par la FAO de systèmes de pays pour les opérations et de la promotion d'évaluation mutuelle du progrès pour la mise en œuvre d'engagements de partenariats.

L'analyse de document a été restreinte par l'indisponibilité de données/documents pour évaluer les MI sur le soutien dans le cadre de l'APD rapporté dans les budgets annuels, l'utilisation de systèmes de pays et l'utilisation de structures de mise en œuvre parallèles.

Tableau 3.23 ICP 15: Utilisation de systèmes de pays, notes des micro-indicateurs²³



MI 15.1 – Déboursements/soutien APD consignés dans le budget annuel

Cet indicateur est fondé sur l'indicateur 3 de l'Enquête de suivi de la Déclaration de Paris. Même si la FAO a fourni ses réponses au questionnaire des donateurs pour 12 pays participant à l'Enquête de 2011 sur le suivi de la Déclaration de Paris, l'indicateur s'appuie également sur des données de l'enquête du gouvernement qui n'était pas disponible en consultation.

MI 15.2 – Utilisation des systèmes de pays pour les opérations

Les partenaires directs ont évalué la performance de la FAO comme étant « adéquate » et les donateurs dans le pays comme étant « inadéquate ». Une proportion importante des deux groupes n'était pas familière avec la performance de la FAO dans ce domaine (35 % des donateurs dans le pays et 31 % des partenaires directs ont répondu « ne sait pas » à cette question).

Cet indicateur est fondé sur les indicateurs 5a et 5b de l'Enquête sur le suivi de la Déclaration de Paris. Les données fournies par la FAO concernant l'utilisation de systèmes et procédures nationales dans 12 pays suggèrent que seuls 5 % ou moins du soutien de l'organisation au secteur des administrations publiques fait usage de systèmes de gestion financière publics (exécution budgétaire, information financière nationale et procédures d'audit) ou de systèmes de comptabilité. Étant donné que l'aide de la FAO est principalement affectée à la coopération technique, la nature de ses activités dans certains pays peut ne pas se soumettre aux systèmes nationaux.

MI 15.3 – Évitement des structures parallèles de mise en œuvre

Cet indicateur s'inspire de l'indicateur 6 de la Déclaration de Paris. Les données préliminaires fournies par 12 pays représentants de la FAO suggèrent une moyenne de moins d'une Unité d'exécution

²³ L'analyse de documents a été conçue afin de tirer des données de l'Enquête de 2010 sur le suivi de la Déclaration de Paris. Les losanges blancs indiquent que les données n'étaient pas disponibles dans le cas de la FAO.



du projet (UEP) par pays (10 UEP parallèles rapportées sur 12 pays). La mesure dans laquelle la FAO a réduit son utilisation d'UEP parallèles (Indicateur 6) ne peut être déterminée en fonction des données disponibles (nécessitant également des données spécifiques à l'organisation de l'Enquête de 2008 sur le Suivi de la Déclaration de Paris).

MI 15.4 – Promotion de l'évaluation mutuelle du progrès dans la mise en œuvre d'engagements de partenariats

Ce MI a été évalué uniquement par le biais d'une enquête. Malgré les variations d'opinions statistiques entre les groupes de participants, la performance de la FAO a obtenu une note « adéquate » par les donateurs dans les pays et les partenaires directs. Environ 43 % des partenaires directs de la FAO ont avoué ne pas être familiers avec la promotion de l'évaluation mutuelle de la reddition de compte de l'organisation, comme il est décrit dans les engagements de la Déclaration de Paris et du Plan d'action d'Accra.

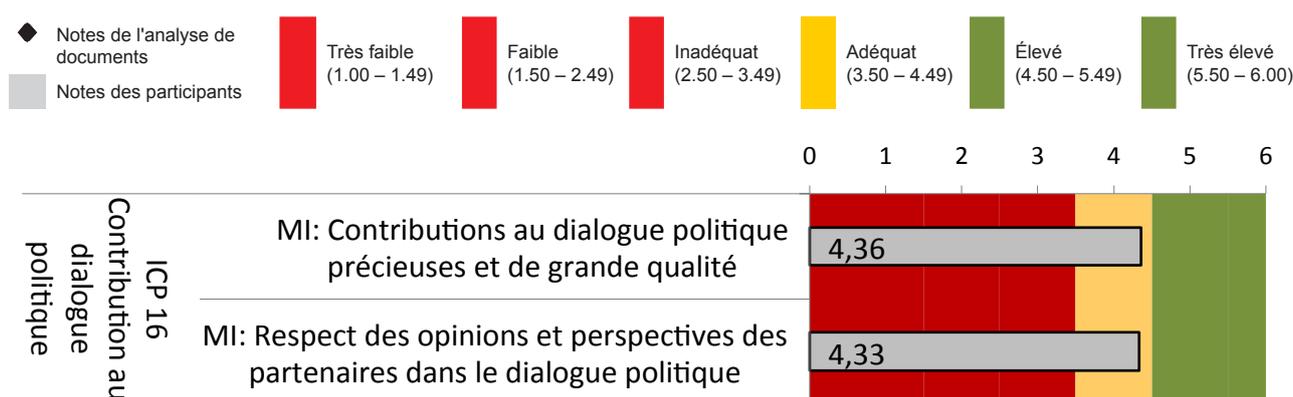
► ICP 16: Contribution au dialogue politique

Conclusion 16 :

Le dialogue politique de la FAO avec les partenaires a été considéré comme « élevé » par les partenaires directs et « adéquat » par les donateurs dans le pays et au sein de l'administration centrale.

L'ICP 16 n'a pas été évalué par l'analyse de documents, mais a fait l'objet de deux questions dans l'enquête. La première concernait la performance de la FAO en termes d'apports dans le dialogue politique et la seconde visait à savoir si le dialogue politique mené par la FAO respectait les opinions et perspectives des partenaires. La performance a obtenu une note générale « adéquate » mais il y a eu des différences statistiques importantes dans les réponses aux deux questions. Alors que les donateurs dans le pays et au sein de l'administration centrale ont attribué la note « adéquate » à la performance de la FAO, les partenaires directs ont opté pour la réponse « élevée ».

Tableau 3.24 ICP 16: Contribution au dialogue politique, notes des micro-indicateurs



MI 16.1 – Contributions au dialogue politique précieuses et de grande qualité

Lorsqu'il a été demandé aux donateurs au sein de l'administration centrale et dans le pays si la FAO fournissait des contributions au dialogue politique, leur réponse a été « adéquate ». Les partenaires directs ont qualifié la performance de la d'« élevée ». Les différences entre les réponses des donateurs dans le pays et celles des partenaires directs étaient statistiquement importantes.



MI 16.2 – Respect des opinions et perspectives des partenaires dans le dialogue politique

Même si ce MI a obtenu une note générale « adéquate », les partenaires directs ont évalué la performance de la FAO comme étant « élevée » tandis que les donateurs au sein de l’administration et dans le pays l’ont évalué comme « adéquate ». Ces différences étaient statistiquement importantes.

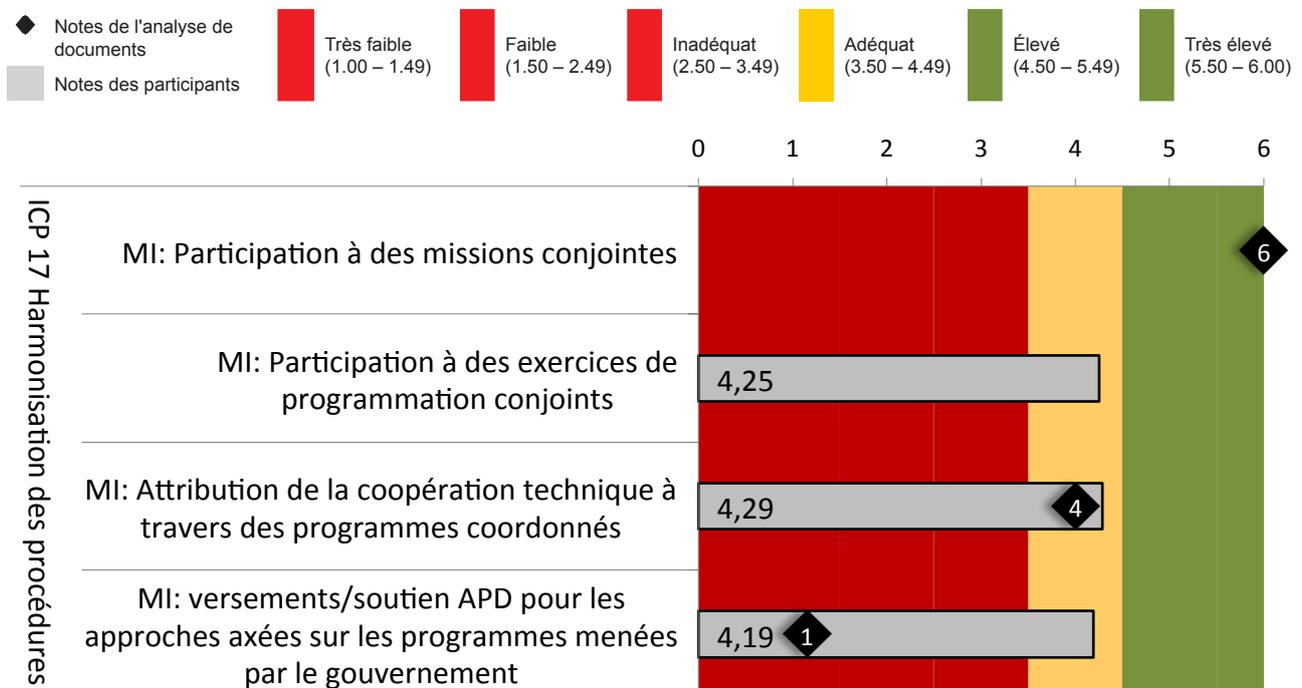
► ICP 17: Harmonisation des procédures

Conclusion 17 :

Les conclusions de l’enquête indiquent que la FAO harmonise ses procédures de manière « adéquate ». L’analyse de document a accordé une note « élevée » à la FAO pour ses efforts d’harmonisation en utilisant des missions conjointes et une note « inadéquate » pour son utilisation d’approches basées sur le programme.

Quatre MI ont été évalués dans cet ICP : trois par le biais de l’analyse de document et de l’enquête et un uniquement par le biais de l’enquête. En général, les participants à l’enquête (donateurs dans le pays et partenaires directs de la FAO) ont accordé à la FAO la note « adéquate » sur les trois MI. Les différences de réponses parmi les groupes étaient statistiquement importantes. Les partenaires directs ont attribué la note « élevée » à la FAO sur les trois MI tandis que les bureaux des donateurs dans le pays ont choisi la note « adéquate ». L’analyse de document, qui s’est appuyée sur des données fournies par la FAO pour l’Enquête de 2011 sur le suivi de la Déclaration de Paris, a attribué des notes mitigées.

Tableau 3.25 ICP 17: Harmonisation des procédures, notes des micro-indicateurs





MI 17.1 – Participation à des missions conjointes

Cet indicateur, fondé sur l'indicateur 10a de la Déclaration de Paris, vise à évaluer la mesure dans laquelle la FAO participe aux missions avec d'autres donateurs ou effectue une mission pour le compte d'un autre organisme donateur. Les données préliminaires fournies par 12 représentations nationales de la FAO suggèrent qu'environ 55 % des missions sont menées conjointement. Étant donné que l'objectif de la Déclaration de Paris pour 2010 (indicateur 10a) était de 40 %, la FAO a obtenu la note « très élevée ».

MI 17.2 – Participation à des exercices de programmation conjoints

Lorsqu'il a été demandé aux participants si la FAO participe souvent à des exercices de programmation conjoints, ils ont attribué la note « adéquate » ou une note plus élevée. Les partenaires directs étaient plus positifs que les donateurs dans le pays et ont accordé une note « élevée ».

MI 17.3 – Attribution de la coopération technique à travers des programmes coordonnés

Lorsqu'il a été demandé aux donateurs dans le pays si l'assistance technique de la FAO était fournie à travers des programmes coordonnés soutenant le développement des capacités, ils ont accordé la note « adéquate ». Les partenaires directs ont opté pour la réponse « élevée ». Les différences de réponses entre les groupes étaient statistiquement importantes. Dans l'analyse de documents, l'indicateur s'appuie sur l'indicateur 4 de la Déclaration de Paris. Les données préliminaires apportées par la FAO montrent que 48 % de la coopération technique apportée par la FAO dans 12 pays sélectionnés a été apportée au moyen de programmes coordonnés soutenant le développement des capacités au cours de l'année calendaire 2010. Étant donné que l'objectif pour 2010 de la Déclaration de Paris (indicateur 4) était de 50 %, le progrès de la FAO a obtenu la note « adéquate ».

MI 17.4 – Versements/soutien APD pour les approches axées sur les programmes menées par le gouvernement

Les participants à l'enquête ont été questionnés sur la portée de la participation de la FAO aux approches axées sur les programmes. Comme cité plus haut, les partenaires directs de la FAO étaient plus positifs que les donateurs MOPAN dans le pays. De plus, presque un tiers des donateurs ont répondu « ne sait pas » à cette question.

Conformément aux données préliminaires apportées par la FAO, environ 4 % des versements APD par la FAO en 2010 (dans 12 pays sélectionnés) ont été acheminés à travers les approches axées sur les programmes. Ce pourcentage est loin de l'objectif 2010 de 66 % établi par la Déclaration de Paris pour l'indicateur 9. L'analyse de documents a attribué la note « très faible » à la FAO dans ce domaine. Cependant, le niveau de financement fourni par la FAO au niveau national peut être un handicap pour devenir un participant plus actif dans les approches axées sur les programmes.

► ICP 18: Gestion du groupe sectoriel

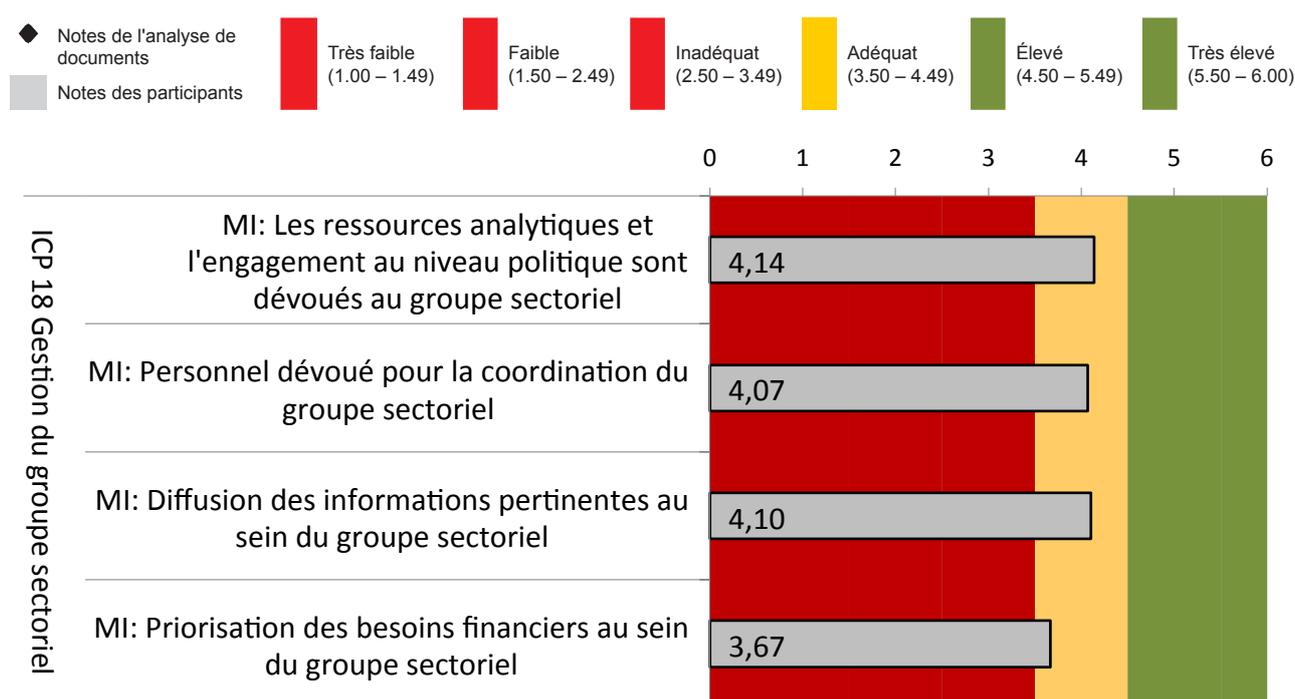
Conclusion 18 :

La FAO exerce de manière « adéquate » ses responsabilités d'Agence chef de file du groupe sectoriel, selon les opinions des participants au sein de l'administration centrale et les partenaires directs au Burundi, où la FAO agit en tant que chef de file du groupe dans le domaine de l'agriculture.

L'objectif principal de cet ICP était d'évaluer la capacité de la FAO à exercer les responsabilités d'Agence de responsabilité sectorielle au niveau national. Les participants à ces questions étaient les partenaires directs de la FAO au Burundi, unique pays évalué par le MOPAN cette année et dans lequel la FAO est chef de file dans le domaine de l'agriculture.

L'enquête concernait également les donateurs au sein de l'administration centrale et visait à évaluer leurs connaissances du rôle de la FAO en tant qu'Agence à responsabilité sectorielle. Même si la performance de la FAO a, en général, obtenu la note « adéquate » par les deux groupes de participants, les partenaires directs semblaient plus positifs quant à la performance de l'organisation, lui attribuant une note « élevée » dans tous les MI évalués de cet ICP. Les donateurs au sein de l'administration nationale lui ont attribué la note « adéquate ». Les différences entre l'agrégat de réponses fourni par les deux groupes sur les deux MI étaient statistiquement importantes.

Tableau 3.26 ICP 18: Gestion du groupe sectoriel, notes des micro-indicateurs



MI 18.1 – Les ressources analytiques et l’engagement au niveau politique sont dédiée aux activités stratégiques

Lorsqu’il a été demandé aux partenaires directs si la FAO consacrait suffisamment de ressources analytiques et d’engagement au niveau politique pour les activités stratégiques au sein du groupe sectoriel, ils ont accordé la note « élevée » tandis que les donateurs au sein de l’administration centrale ont opté pour la note « adéquate ».

MI 18.2 – Mise à disposition de personnel dédié pour la coordination du groupe sectoriel

Lorsqu’ils ont été questionnés sur le point de savoir si la FAO fournissait suffisamment de personnel pour coordonner le groupe sectoriel, les partenaires directs ont attribué la note « élevée » et les donateurs au sein de l’administration centrale la note « adéquate ».

MI 18.3 – Diffusion des informations pertinentes au sein du groupe sectoriel

Il a également été demandé aux participants si la FAO assurait la diffusion d’informations pertinentes au sein du groupe sectoriel. Les partenaires étaient bien plus positifs, attribuant une note élevée tandis que les donateurs au sein de l’administration centrale évaluaient la FAO comme « adéquate » à ce sujet.



MI 18.4 – Génération de prévisions fiables des besoins financiers au sein du groupe sectoriel

Lorsqu'ils ont été questionnés pour savoir si la FAO générerait des prévisions fiables quant aux besoins financiers du groupe sectoriel, les partenaires directs étaient à nouveau plus positifs et attribuaient la note « élevée », alors que les donateurs de l'administration centrale évaluaient la performance de la FAO comme étant « adéquate ». Les donateurs au sein de l'administration centrale étaient les moins familiers avec les activités de la FAO dans ce domaine (45 %).

3.3.5 Gestion des connaissances

L'évolution de la FAO en termes d'évaluation et de diffusions des enseignements tirés est globalement considérée comme « adéquate ». La fonction d'évaluation de la FAO n'a pas été révisée depuis l'Évaluation externe indépendante (EEI) de 2007. Le Rapport d'évaluation du programme (2007) a conclu que « l'utilisation, la qualité et la portée institutionnelle de l'évaluation dans la FAO se comparent favorablement à d'autres agences spécialisées des Nations Unies et qu'elle est raisonnablement bonne, comparée à toutes les agences des Nations Unies. »²⁴ Cependant, le rapport indique également que les « limites et difficultés doivent être dépassées, y compris dans la sélection et le recrutement des employés et de l'équipe d'évaluation, si l'évaluation doit avoir l'impact attendu sur l'apprentissage, dans l'ensemble de l'institution, de la programmation et de la stratégie et si elle doit respecter les normes convenues au sein du système des Nations Unies. »²⁵ La documentation stratégique de la FAO a ainsi souligné le fait que l'activité d'évaluation de l'organisation doit être évaluée sur une base biennale.

En outre, un examen indépendant de la qualité de la fonction d'évaluation est nécessaire tous les six ans. Comme le Bureau d'évaluation a été fondé en 2010, le premier examen biennal est prévu pour 2012 et une évaluation indépendante n'est pas prévue avant 2016. L'évaluation a noté que la FAO a pris des mesures pour mettre en œuvre les recommandations de l'EEI pour la fonction d'évaluation de l'organisation à travers la mise en place d'un Bureau d'évaluation indépendant.

La FAO a fait face à des défis plus importants en ce qui concerne ses pratiques de rapports, qui figurent dans l'indicateur de performance clé sur la présentation d'informations relatives à la performance. Dans ce cas-ci, les notes les plus basses sont dues à l'absence de présentation de rapports pour l'ensemble de l'organisation sur les engagements de la Déclaration de Paris et à la qualité des rapports sur les ajustements des programmes au niveau national. La réalisation de rapports de la FAO sur les Plans à moyen terme s'est améliorée, même si les rapports ne sont pas encore fondés sur la mesure des indicateurs.

Le Tableau 3.27 ci-dessous montre les notes globales de l'enquête et de l'analyse de documents pour les trois ICP évalué dans ce quadrant. Le Tableau 3.28 présente les scores moyens pour les trois ICP en fonction des groupes de participants.

24 Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (novembre 2007). *Rapport d'évaluation du programme*. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (C2007/4. (p.13).

25 Ibid.

Tableau 3.27 Quadrant IV Gestion des connaissances – Notes attribuées par l'enquête et l'analyse de documents

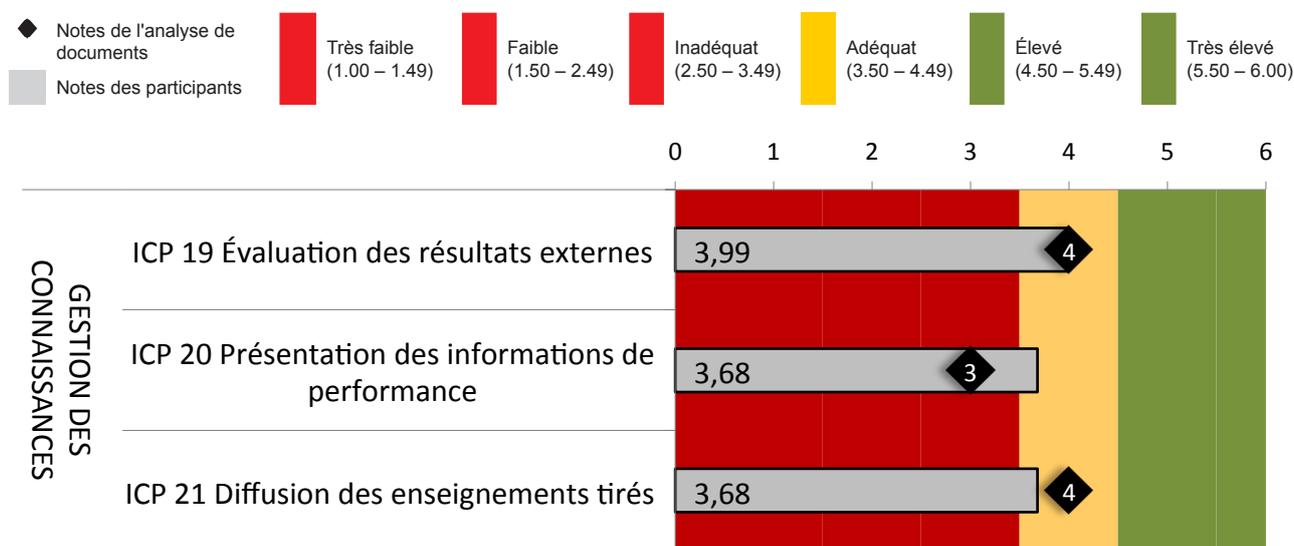


Tableau 3.28 Quadrant IV Gestion des connaissances – Scores moyens en fonction des groupes de participants

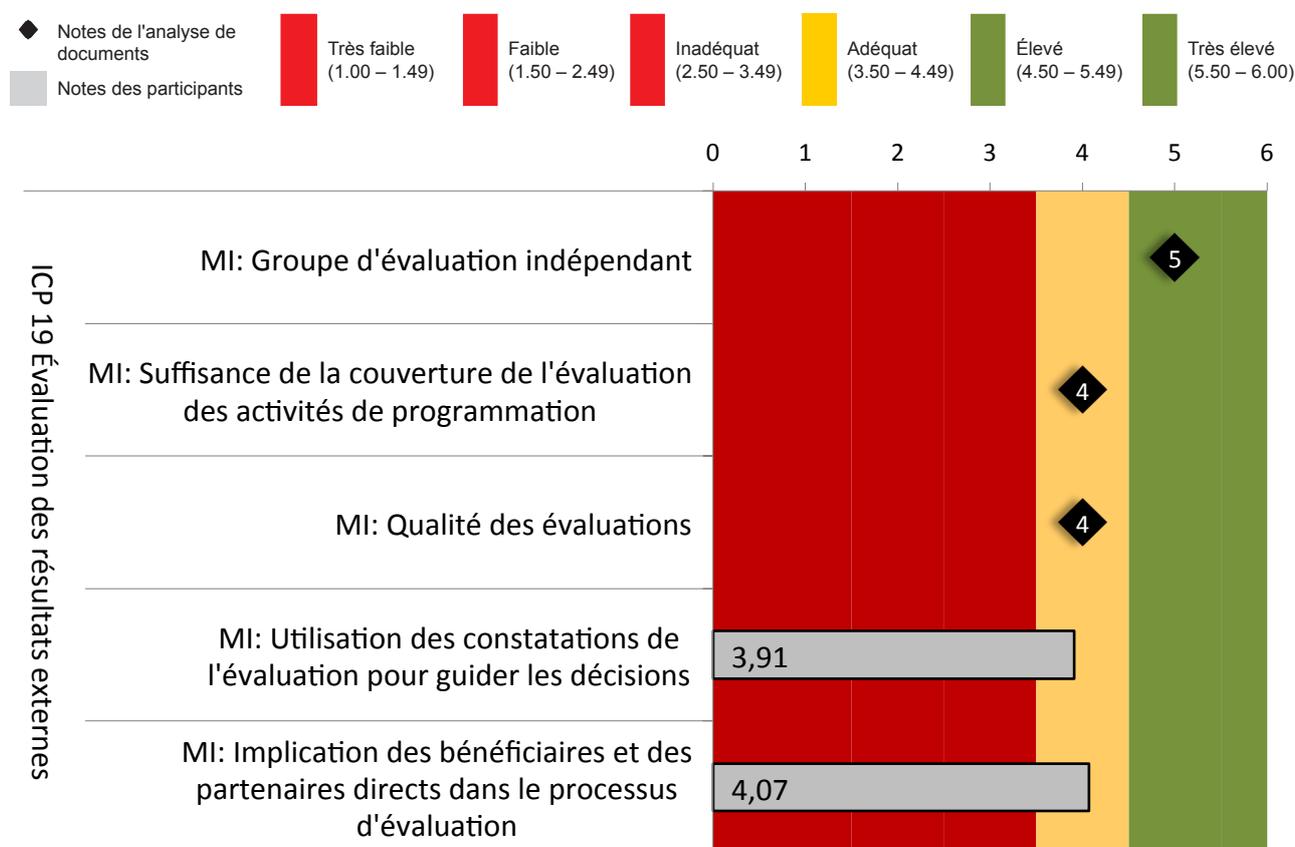
| | Total du score moyen | Partenaires directs | Donateurs dans le pays | Donateurs au sein de l'administration centrale |
|---|----------------------|---------------------|------------------------|--|
| ICP 19 Évaluation des résultats externes | 3,99 | 4,39 | 3,68 | 3,91 |
| ICP 20 Présentation des informations de performance | 3,68 | NA | NA | 3,68 |
| ICP 21 Diffusion des enseignements tirés | 3,68 | NA | NA | 3,68 |

► **ICP 19: Évaluation des résultats externes**

Conclusion 19:

La FAO a obtenu une note « adéquate » à la fois par l'enquête et par l'analyse de documents sur l'évaluation de la livraison et des résultats externes.

En règle générale, les participants à l'enquête ont attribué la note « adéquate » à la FAO pour les deux MI évalués par le biais de l'enquête dans le cadre de cet ICP. Les conclusions de l'analyse de documents indiquaient que la FAO opérait de manière adéquate dans la garantie du contrôle de qualité de sa fonction d'évaluation. La FAO continue à investir dans ce domaine, dans le cadre du processus de renforcement de sa fonction d'évaluation. Comme indiqué précédemment, la première révision biennale de l'activité d'évaluation de la FAO est prévue pour 2012 et suivra le Cadre du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) pour l'Examen par les pairs des fonctions d'évaluation des Nations Unies.


Tableau 3.29 ICP 19: Évaluation des résultats externes, notes des micro-indicateurs


MI 19.1 – Groupe d'évaluation indépendant

Un des principes fondamentaux sur lequel se fonde la fonction d'évaluation au sein de l'organisation est l'indépendance. Selon la Charte pour le Bureau d'évaluation de la FAO :

L'indépendance doit être protégée tout au long du processus d'évaluation ... La fonction d'évaluation doit être localisée au sein de l'Organisation en dehors du cadre hiérarchique qu'elle doit évaluer dans le cadre de son mandat et doit rendre compte directement aux organes de direction et au Directeur général.

L'analyse de documents a attribué la note « élevée » pour la structure de rapport en place pour la fonction d'évaluation. Le Bureau d'évaluation rend compte à la fois au Directeur général et au Conseil, à travers le Comité de programme, dont les membres sont élus par le Conseil de la FAO afin de l'assister dans ses tâches. Le développement du Bureau d'évaluation était en réponse directe à la recommandation de l'Évaluation externe indépendante de 2007 qui précisait que le Bureau d'évaluation devait être une unité séparée, ayant un lien consultatif fort avec la gestion.

MI 19.2 – Suffisance de la couverture de l'évaluation des activités de programmation

L'analyse de documents a estimé que la performance de la FAO dans ce domaine était « adéquate ». La FAO a développé une politique d'évaluation pour l'ensemble de l'organisation (la Charte du Bureau d'évaluation de la FAO), qui précise que le travail mené par l'organisation est sujet à une évaluation. L'organisation mène différents types d'évaluation, à savoir des évaluations pour les organes directeurs, des évaluations complètes par pays et l'évaluation de programmes et projets,



qui sont en général financées par les ressources extrabudgétaires. En 2011, le Conseil de la FAO et la Conférence de la FAO ont confirmé l'objectif du Plan d'action immédiate (PAI) de 0,8% du montant net pour le budget du Bureau d'évaluation de la FAO. Ils ont recommandé que le budget de l'évaluation soit établi à 0,7% du montant net pour l'exercice biennal 2012-2013, une augmentation d'environ 15% sur le budget de l'évaluation pour 2010-2011.

MI 19.3 – Qualité des évaluations

L'évaluation du MOPAN n'examine pas directement la qualité des rapports d'évaluation, mais tente d'identifier les pratiques de l'organisation pour garantir la qualité de ces dernières. À la FAO, les évaluations du contrôle de la qualité des rapports d'évaluation sont effectuées à travers des mécanismes internes d'examen par les pairs et, pour nombres des évaluations principales pour les Organes directeurs, par des groupes d'experts indépendants. En ce qui concerne la qualité de la fonction d'évaluation, la FAO effectue un examen biennal par les pairs et s'engage à effectuer une évaluation indépendante tous les six ans afin d'évaluer plus largement la fonction d'évaluation. Comme le Bureau d'évaluation de la FAO vient d'être mis en place et que les mécanismes d'évaluation identifiés sont encore nouveaux, l'analyse de documents a attribué la note « adéquate » à la FAO.

MI 19.4 – Utilisation des constatations de l'évaluation pour guider les décisions

Ce MI a été évalué par le biais de l'enquête uniquement par un groupe de participants (les donateurs au sein de l'administration centrale). Une majorité des participants a attribué la note « adéquate » lorsqu'il lui a été demandé si la FAO utilisait les constatations de l'évaluation pour guider les décisions.

MI 19.5 – Implication des bénéficiaires et des partenaires dans le processus d'évaluation

Ce MI a été évalué uniquement par le biais d'une enquête. Cette enquête a été envoyée aux partenaires directs de la FAO et aux donateurs dans le pays. Les différences entre les notes attribuées par les deux groupes étaient statistiquement importantes, même si les deux groupes ont attribué la note « adéquate » à la FAO.

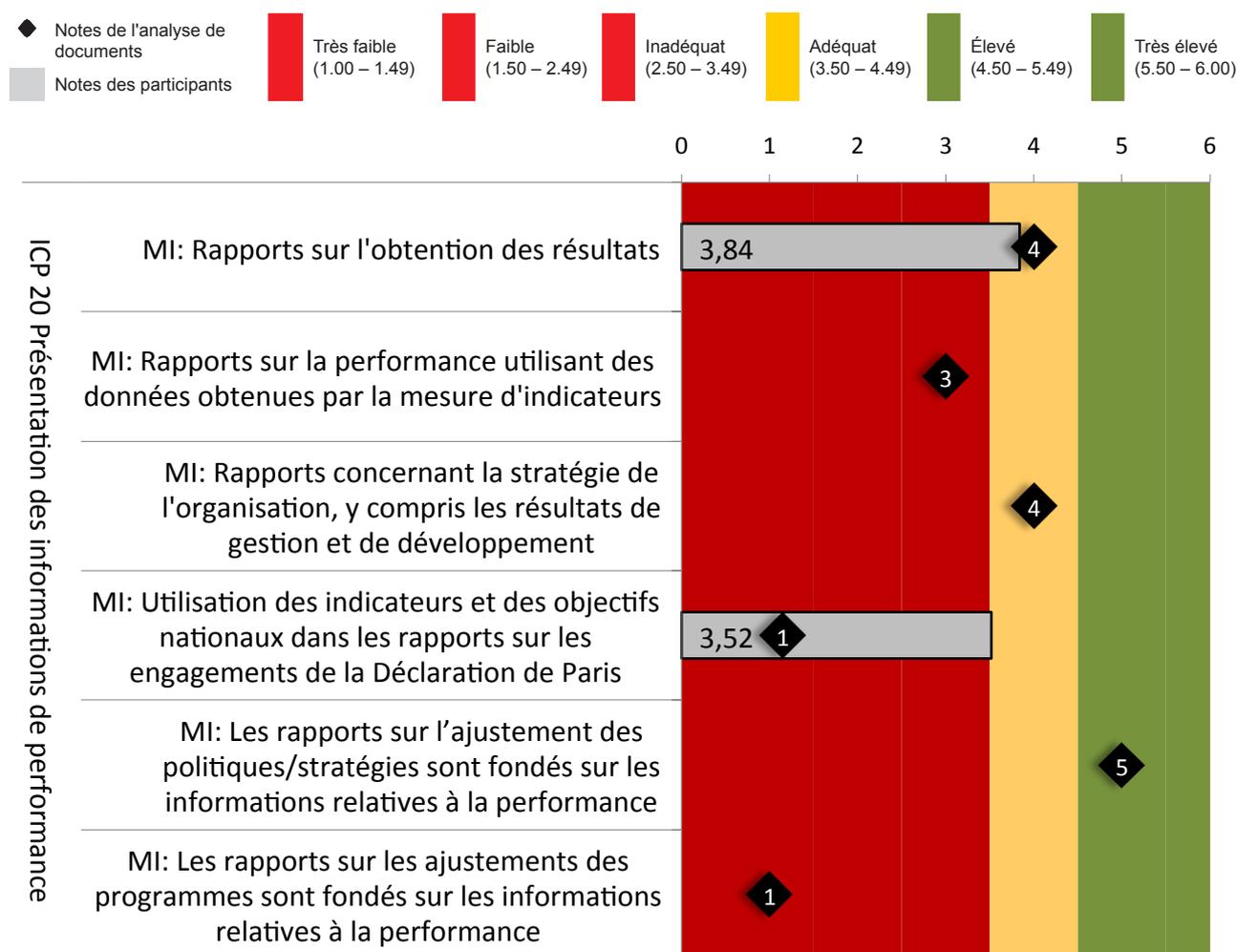
► ICP 20: Présentation des informations de performance

Conclusion 20 :

La FAO présente de manière « adéquate » les informations de performance sur son efficacité, mais pourrait améliorer ses rapports sur l'ajustement de la programmation et sur les engagements de l'organisation pris dans la Déclaration de Paris.

Cet ICP impliquait l'évaluation de six MI. Ils ont tous été évalués par le biais de l'analyse de documents et deux d'entre eux ont été évalués par le biais de l'enquête. L'enquête (uniquement des donateurs au sein de l'administration centrale) a attribué la note « adéquate » à la FAO pour la présentation des informations de performance sur les impacts et les engagements de la Déclaration de Paris.

L'analyse de documents a attribué la note « adéquate » ou une note supérieure sur certains aspects de l'établissement de rapports, mais a attribué des notes plus faibles sur d'autres questions, particulièrement en relation à ses rapports sur les engagements de la Déclaration de Paris et sur les ajustements de programmation au niveau national.


Tableau 3.30 ICP 20: Présentation des informations de performance, notes des micro-indicateurs


MI 20.1 – Rapports sur l'obtention des résultats

Les donateurs au sein de l'administration centrale ont attribué la note « adéquate » pour ses rapports à l'organe directeur sur la performance, y compris les progrès par rapport aux objectifs établis dans les stratégies de l'ensemble de l'organisation. L'analyse de documents a attribué la note « adéquate » aux rapports sur l'obtention de résultats.

En mars 2011, la FAO a présenté son premier rapport de performance en vertu de son nouveau cadre de résultats pour le Plan à moyen terme 2010-2013. La structure et l'orientation vers les résultats du rapport sont nettement meilleures que les rapports de la FAO sur le Plan à moyen terme 2006-2011. Le rapport est structuré autour des objectifs stratégiques et fonctionnels de la FAO et de ses résultats organisationnels (effets directs). Étant donné qu'elle ne remet de rapport que la première année du plan (sur quatre ans), le progrès réel pour l'obtention de résultats est limité. Cependant, comme la FAO progresse, ses rapports peuvent être enrichis par plus d'analyse sur la manière dont les produits et services de la FAO aident à relever les défis associés à l'obtention de résultats.



MI 20.2 – Rapports sur la performance utilisant des données obtenues par la mesure d'indicateurs

Ce MI a été évalué uniquement par le biais de l'analyse de documents et a obtenu la note « inadéquate ».

Le Rapport de synthèse 2010 à moyen terme de la FAO dresse un aperçu général des réalisations au cours de la période de ce rapport, incluant des graphiques illustrant les progrès vers la réalisation des résultats organisationnels (effets directs) et des objectifs stratégiques. La production de rapports est fondée sur l'auto-évaluation de gestionnaires en ce qui concerne les contributions de leurs unités pour l'obtention de résultats, mais n'intègre pas encore la mesure d'indicateurs. Cet inconvénient a été noté et expliqué par la FAO : « comme 2010 était la première année de mise en œuvre du nouveau cadre de résultats, il n'y avait pas de base pour déterminer la performance par rapport aux indicateurs. » ²⁶ *Dans son analyse de Plan à moyen terme et sa préparation du Programme de travail pour 2012-2013, la FAO a réalisé des efforts pour améliorer le caractère mesurable des indicateurs organisationnels de résultats. La FAO a reconnu que ce point était essentiel au suivi et à l'établissement de rapports efficaces axés sur les résultats.*

MI 20.3 – Rapports concernant la stratégie de l'organisation, y compris les résultats de gestion et de développement

Ce MI a été évalué uniquement par le biais de l'analyse de documents, qui a attribué la note « adéquate » à la FAO. La FAO a développé et mis en place avec succès une nouvelle approche de l'établissement de rapports sur la performance pour l'ensemble de l'organisation. Les rapports de performance récemment produits par l'organisation décrivent la mesure dans laquelle le progrès a été réalisé et rend compte des écarts.

MI 20.4 – Utilisation des indicateurs et des objectifs nationaux dans les rapports sur les engagements de la Déclaration de Paris

La FAO a obtenu la note « adéquate » des participants à l'enquête (uniquement envoyée aux donateurs de l'administration centrale) sur les rapports à l'organe directeur, relatifs à ses engagements de la Déclaration de Paris. Cependant, l'analyse de document a attribué une note « très faible ». La FAO ne produit pas un rapport spécifique sur les activités de l'ensemble de l'organisation conforme à ses engagements à l'égard de la Déclaration de Paris. Il n'y a pas non plus eu d'éléments pertinents au sein d'autres rapports de la FAO.

MI 20.5 – Les rapports sur l'ajustement des politiques/stratégies sont fondés sur les informations relatives à la performance

L'analyse de documents a attribué une note « élevée » à ce MI. La FAO a progressé dans l'établissement de rapports sur les ajustements des politiques et stratégies, et a récemment effectué le premier des ajustements à la stratégie organisationnelle. En 2010, le mécanisme de la Révision à mi-parcours a été utilisé pour la première fois et le rapport adressé au Conseil a noté des domaines d'importance croissante et décroissante dans la période suivante, parallèlement aux implications budgétaires de ces changements. Il est toutefois important de noter que les informations relatives à la performance dérivent de plusieurs sources (suivi, système GAR, évaluation et mécanismes de révision internes).

MI 20.6 – Les rapports sur les ajustements des programmes sont fondés sur les informations relatives à la performance

Ce MI a été évalué uniquement par le biais de l'analyse de documents. Elle a attribué la note « très faible » à la FAO pour les rapports aux niveaux nationaux sur les ajustements des programmes. La

²⁶ Organisation des Nations Unies sur l'alimentation et l'agriculture. (2011). Plan à moyen terme 2010-13 (Révisé) et Programme de travail et du budget 2012-13. Conférence: Organisation des Nations Unies sur l'alimentation et l'agriculture, C2011/3 p. 13.



note faible peut être expliquée par l'impossibilité de l'organisation à préciser (dans chaque Cadre politique national à moyen terme qui a été analysé) les implications des précédentes informations relatives à la performance dans la planification de nouvelles initiatives. La FAO a indiqué que l'établissement de rapports dans le pays sur l'ajustement des programmes est actuellement réalisé au niveau individuel du projet et au niveau du bureau de pays. Des rapports plus globaux sur la programmation par pays sont toujours en cours de développement.

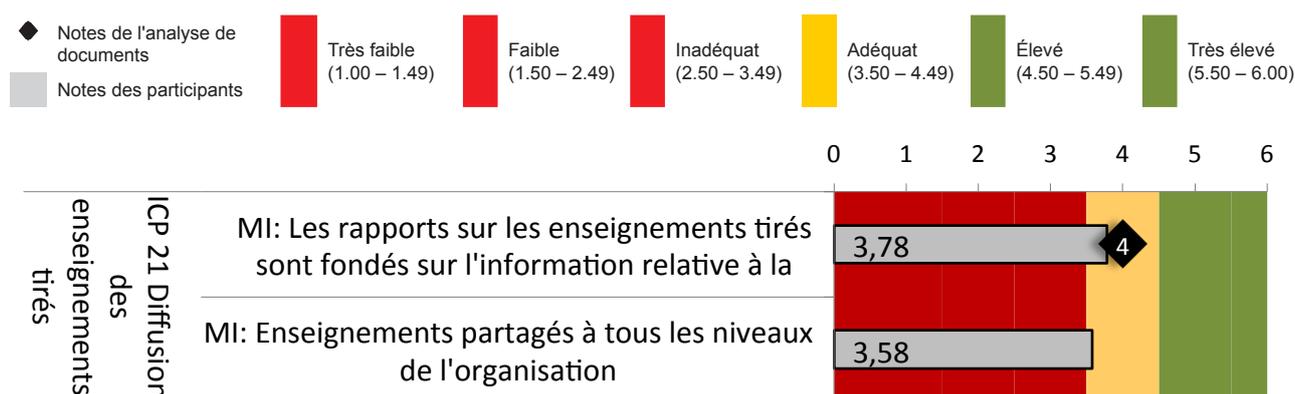
► ICP 21: Diffusion des enseignements tirés

Conclusion 21 :

L'identification et la diffusion par la FAO dans toute l'organisation des enseignements tirés de la programmation ont obtenu la note « adéquate ».

Les questions de l'enquête dans le cadre de cet ICP visaient uniquement les donateurs au sein de l'administration centrale. L'enquête et l'analyse de documents ont toutes deux attribué une note « adéquate » à la FAO.

Tableau 3.31 ICP 21: Diffusion des enseignements tirés, notes des micro-indicateurs



MI 21.1 – Les rapports sur les enseignements tirés sont fondés sur l'information relative à la performance

Les donateurs au sein de l'administration centrale ont attribué la note « adéquate » à la FAO pour l'identification et la diffusion des enseignements tirés de l'information relative à la performance. L'analyse de documents démontre que la FAO s'est améliorée dans ce domaine et a développé un système pour établir des rapports sur les enseignements découlant de l'information relative à la performance. Toutefois, la note actuelle s'appuie sur l'observation que l'organisation se trouve toujours dans la première année du suivi et du rapport annuel de performance en vertu du cadre de gestion axée sur les résultats nouvellement adopté.

MI 21.2 – Enseignements partagés à tous les niveaux de l'organisation

Ce MI a été évalué uniquement par analyse de documents. Les donateurs au sein de l'administration centrale ont attribué la note « adéquate » à la FAO pour avoir fourni des opportunités à tous les niveaux organisationnels afin de partager les enseignements de l'expérience pratique.



4. Conclusion

L'évaluation MOPAN 2011 de la FAO a été réalisée à un stade crucial de l'évolution de l'organisation. La FAO s'est engagée dans un processus de réforme dans la croissance, suivant les recommandations clés de l'Évaluation externe indépendante 2007. Alors que les conclusions de l'évaluation MOPAN orienteront ce processus, il existe des indications précoces des résultats réels de la réforme. Plusieurs nouvelles approches sont toujours à l'essai et n'ont pas encore apporté des effets tangibles.

Cette conclusion se dégage des notes spécifiques de l'évaluation du MOPAN et observe les messages principaux qui peuvent contribuer au dialogue entre le MOPAN, la FAO et ses partenaires directs.

La FAO est grandement appréciée par ses partenaires directs

Dans les quatre domaines de performance clé examinés par l'évaluation MOPAN 2011, les partenaires directs de la FAO ont été constants dans l'attribution de notes positives concernant l'organisation, décernant souvent la mention « élevée ».

La FAO est engagée dans une réforme globale de son organisation et a donné suite aux recommandations de l'Évaluation externe indépendante 2007 (EEI).

En réponse aux recommandations de l'EEI 2007, la FAO a mis en place un programme global de réforme organisationnelle et de changement de culture par l'adoption de la Résolution 1/2008. Le Plan d'action immédiate pour le Renouveau de la FAO vise à parvenir à une réforme et une croissance de manière simultanée.

La FAO a pris au sérieux les efforts de réforme et a établi un plan d'action pour une nouvelle croissance au moyen de la restructuration organisationnelle, la conception de politique et la mise en œuvre de programme aux niveaux institutionnels et nationaux. Elle a soutenu son personnel et ses partenaires directs au cours des activités de réforme afin de favoriser une transition plus douce vers de nouveaux processus opérationnels.

L'évaluation du MOPAN a révélé des améliorations dans plusieurs domaines identifiés dans le plan d'action, y compris : le renforcement de sa fonction d'évaluation, l'intégration de l'égalité des sexes dans son programme stratégique et la promotion des approches fondées sur le droit à l'alimentation et les droits de l'homme. La FAO a également pris des mesures pour améliorer son système de gestion des performances dans les domaines des ressources humaines, de la reddition de comptes financière (pratiques d'audit et politique de lutte contre la corruption), du suivi et de l'évaluation.

L'activité de suivi de la FAO pour mettre en œuvre le PAI témoigne de ses efforts pour inclure les recommandations dans son programme. Cependant, l'évaluation MOPAN a également estimé qu'il y avait beaucoup de travail à faire afin de mener à bien le processus, tel que le reflètent certaines notes faibles de cette évaluation.

La FAO doit combler l'écart entre les documents stratégiques et la mise en œuvre du programme

La FAO a fait connaître ses intentions dans certains domaines d'activité en détail (par ex. approches relatives à l'inclusion de la question d'égalité des sexes, environnement, droits de l'homme). Bien que louables, ces domaines ne sont que les premières étapes du processus global de réforme. Afin d'être efficaces, ils nécessitent un suivi sous la forme d'une conception et d'une mise en œuvre du programme aux niveaux institutionnels et nationaux.

- Le Rapport de synthèse à mi-parcours 2010 relevait une absence de faits pour prouver la mise en œuvre de politiques et de programmes d'inclusion de la question d'égalité des



sexes dans l'ensemble de la FAO. Les audits en matière d'égalité des sexes et les résultats d'évaluation doivent souligner les domaines spécifiques dans lesquels des mesures doivent être prises.

- La FAO a indiqué qu'elle développe des directives afin de soutenir les Cadres de programmation par pays (CPP) qui sont liés aux cadres de résultats de l'organisation. Des changements supplémentaires sont effectués dans le manuel de la FAO sur la vie du projet. Ces changements doivent être adoptés rapidement afin d'assurer un alignement avec le CPP, les plans de travail des pays et les résultats des projets.
- La note globale « adéquate » de l'enquête de la plupart des indicateurs suggère également que les parties prenantes attendent encore de constater les effets positifs des efforts de réforme stratégique de l'organisation.

La FAO fait face à certains défis dans la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (GAR)

Les documents stratégiques de la FAO engagent l'organisation à mettre un œuvre un cadre révisé de gestion, axée sur les résultats. Pour donner suite à l'EEI, la FAO a développé un nouveau cadre stratégique organisationnel reposant sur les principes de GAR. Cependant, l'évaluation a révélé que la mise en œuvre de la GAR est encore en cours. L'organisation continuant de déployer le cadre GAR, elle devra accroître la robustesse de son système de GAR au moyen : du développement de liens explicites entre les extrants et les impacts, de l'identification d'indicateurs mesurables, de l'établissement de rapports, de l'utilisation d'information relative à la performance et de l'établissement du budget axé sur les résultats.

Les changements dans les systèmes et politiques ne sont pas encore accompagnés par une modification de la culture organisationnelle

En conséquence de la réforme, l'organisation a révisé et mis en place de nouveaux systèmes pour les opérations internes. Les réformes des systèmes ont des implications sur un vaste éventail de domaines, y compris la planification stratégique, la gestion des ressources humaines, la gestion axée sur les résultats, la délégation du pouvoir de prise de décision et le règlement de questions thématiques telles que l'égalité des sexes et le VIH/SIDA. Même si les systèmes sont modifiés, il n'est pas clair que l'organisation tend vers l'intégration à la fois des dimensions d'apprentissage et de reddition de comptes de la gestion axée sur les résultats. Certaines perceptions des donateurs du MOPAN sur certains indicateurs (par ex. leadership pour la GAR, une culture axée sur les résultats) suggèrent qu'il y a encore des efforts à fournir dans ce domaine.

Les approches de la FAO au niveau national ont évolué depuis 2004

Depuis la précédente évaluation MOPAN, la FAO est restée constante au niveau de la valeur que les participants attribuent à son mandat, de l'alignement perçu entre ses stratégies et ses activités et de ses contributions au dialogue politique. En 2004, la FAO disposait d'une structure et d'une programmation limitées au niveau national (fondées sur des projets individuels) qui bornaient son potentiel d'alignement avec les institutions, les politiques et les administrations nationales. Même si l'évaluation MOPAN 2011 a observé différents critères, le soutien de la FAO aux plans nationaux et ses efforts de déploiement d'un cadre plus complet de programmation par pays sont des développements positifs. En 2004, la FAO était perçue comme ayant un nombre limité d'employés au niveau national, peu de décentralisation et des difficultés à participer à des activités conjointes de financement au niveau national. En 2011, les opinions des participants sur la délégation de pouvoir et sur la programmation conjointe indiquent qu'elle a fait des progrès dans ce domaine. En 2004, la FAO n'était pas très connue des donateurs dans le pays. En 2011, les donateurs participants ont rapporté des niveaux plus bas de familiarité et un contact moins fréquent avec la FAO que d'autres groupes de participants.

