



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

F

COMITÉ DU PROGRAMME

Cent dix-huitième session

Rome, 2-6 novembre 2015

**Évaluation de la contribution de la FAO aux connaissances relatives à
l'alimentation et à l'agriculture**

RÉSUMÉ

Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:

M. Igarashi Masahiro
Directeur du Bureau de l'évaluation
Tél. (+39) 065705- 3903

Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement.

Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org.



mo708

I. Introduction

1. La diffusion de connaissances est l'une des missions essentielles de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (ci-après dénommée «la FAO» ou «l'Organisation»). L'article premier de l'Acte constitutif¹ de la FAO dispose en effet que celle-ci «réunit, analyse, interprète et diffuse tous renseignements relatifs à la nutrition, l'alimentation et l'agriculture.» Les publications, les bases de données, les réseaux et les ressources pour l'apprentissage sont les principaux moyens mis en œuvre pour atteindre cet objectif. L'Organisation fournit des centaines de ces produits et services axés sur les connaissances (PSC) et les recense régulièrement dans son Programme de travail et budget comme principales réalisations de ses activités techniques.

2. En octobre 2011, à sa cent huitième session, le Comité du Programme² a demandé qu'il soit réalisé en 2014 une évaluation du rôle de la FAO dans la diffusion des connaissances sur l'alimentation, l'agriculture et les ressources naturelles. Les évaluations passées, et notamment l'Évaluation externe indépendante de 2007³ et le Rapport d'évaluation du Programme 2013⁴, étaient axées sur des aspects différents de la production et de la diffusion des PSC de la FAO. En 2013, la FAO a revu ses objectifs stratégiques⁵ et a défini de nouveaux objectifs fonctionnels sur la qualité, les connaissances et les services techniques (objectif 6) et les activités de diffusion (objectif 8). Elle a ensuite modifié les modalités institutionnelles de diffusion des connaissances, modifications qui incluaient la suppression du Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation, et l'expiration de fait de la stratégie de 2011 relative à la gestion des connaissances⁶. On trouvera dans le tableau ci-dessous la liste actuelle des activités de base visant à l'excellence et à la diffusion⁷ des PSC de la FAO et des personnes ou services qui en sont responsables.

Tableau 1: Garantir l'excellence et l'accès aux connaissances de la FAO: activités de base et unités responsables (2014-2015)

Activités de base	Unité(s) responsable(s)
Assurer l'excellence des connaissances techniques par la création de réseaux techniques (O6/60101)	Directeur général adjoint (Coordonnateur, ressources naturelles) (DDN) et Département du développement économique et social (ESD)
Des données de grande qualité et comparables au niveau international sont produites et mises à la disposition de tous les pays (O6/60203)	Statisticien en chef
Des avis sont donnés et un appui est prêté aux équipes chargées des objectifs stratégiques de façon à intégrer pleinement le renforcement des capacités dans les activités de la FAO (O8/M0103)	Bureau des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités (OPC)
Élaboration et promotion d'approches, d'outils et de méthodes pour l'Organisation aux fins de la diffusion des connaissances et de l'amélioration de la gestion de l'information (O8/M0203)	Bureau de la communication de l'Organisation (OCC)

Source: PTB 2014-2015

¹ <http://www.fao.org/docrep/meeting/022/k8024f.pdf>.

² <http://www.fao.org/docrep/meeting/024/mc358f.pdf>.

³ <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/012/k0827f02.pdf>.

⁴ <http://www.fao.org/docrep/meeting/028/mg392f.pdf>.

⁵ <http://www.fao.org/docrep/meeting/027/mg015f.pdf>.

⁶ http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/capacity_building/KM_Strategy.pdf.

⁷ La Division de l'informatique (CIO) joue aussi un rôle essentiel dans la création et la diffusion des connaissances en fournissant des solutions et des services qui permettent le développement des publications, des bases de données, des réseaux et de l'apprentissage.

3. En s'appuyant sur les conclusions des évaluations précédentes et en tenant compte de la mise en œuvre progressive des nouvelles modalités institutionnelles, l'équipe d'évaluation a étudié les contributions du large éventail de publications, de bases de données, de réseaux et de ressources pour l'apprentissage que la FAO produit s'agissant des connaissances sur l'alimentation et l'agriculture, en s'intéressant tout particulièrement aux différents aspects de la diffusion.

II. Généralités et contexte

A. Description des PSC de la FAO

4. La FAO remplit sa mission de fourniture d'informations sur l'alimentation et l'agriculture principalement en produisant et en diffusant des publications, des bases de données, des réseaux et des ressources pour l'apprentissage.

- a) Les **publications** de la FAO⁸ couvrent un large éventail de thèmes liés à l'alimentation et à l'agriculture; elles portent sur tous les niveaux géographiques (mondial, régional, national, sous-national) et ont des finalités très variées (elles peuvent être de nature consultative, scientifique ou normative ou encore servir au plaidoyer ou à l'apprentissage). Selon une étude récente de l'activité de publication de la FAO, celle-ci produirait quelque 300 à 400 publications chaque année, sans compter les traductions. Les publications sur la «situation mondiale»⁹ comptent parmi les plus connues: La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture (SOFA), L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde (SOFI), La situation mondiale des pêches et de l'aquaculture (SOFIA) et La situation des forêts du monde (SOFO).
- b) Les **bases de données** de la FAO¹⁰ couvrent un large éventail de thèmes liés à l'alimentation et à l'agriculture; elles portent sur tous les niveaux géographiques (mondial, régional, national, sous-national) et leur contenu est très varié (statistiques, analyses, données géospatiales, texte). Un inventaire des bases de données de la FAO réalisé dans le cadre de la présente évaluation a permis de recenser 76 grands dépositaires de statistiques, de cartes, de textes et de photographies de la FAO. Cet inventaire comprend les bases de données du Programme de travail statistique de la FAO et a été établi fin 2014 avec l'aide des départements techniques¹¹ et des bureaux régionaux.
- c) L'apprentissage, formel ou informel, est un élément essentiel dans la lutte que la FAO mène contre la faim. Ces dernières années, la FAO a étoffé la palette de ressources pour l'apprentissage qu'elle propose, surtout en ligne. L'équipe d'évaluation a recensé 78 grandes **ressources pour l'apprentissage**, dont 57 formations en ligne, 13 supports de formation, 6 formations face-à-face et 2 formations aux modalités mixtes. Cette liste non exhaustive a été établie fin 2014 avec l'aide d'OPC, des départements techniques et des bureaux régionaux.
- d) Du fait de son pouvoir mobilisateur au niveau mondial et de sa base de connaissances, la FAO dispose d'un avantage comparatif en tant qu'intermédiaire pour l'échange des connaissances, ce qui l'a naturellement amenée à organiser des **réseaux**, qui constituent d'importants services axés sur les connaissances. Sur la période faisant l'objet de l'évaluation, la FAO a soutenu environ 123 réseaux mondiaux, dont 103 groupes de discussion, 14 réseaux techniques et 6 réseaux informels. Cette liste non exhaustive a été établie fin 2014 avec l'aide de DDN, d'OPC, des départements techniques et des bureaux régionaux.

⁸ Le catalogue officiel des publications de la FAO est disponible en ligne, à l'adresse <http://www.fao.org/publications/fr/>.

⁹ Disponibles aux adresses <http://www.fao.org/hunger/fr/> (SOFI); <http://www.fao.org/publications/sofa/fr/> (SOFA); <http://www.fao.org/forestry/sofo/fr/> (SOFO); <http://www.fao.org/fishery/sofia/fr/> (SOFIA).

¹⁰ <http://www.fao.org/statistics/fr/>.

¹¹ Les départements techniques sont notamment le Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs, le Département du développement économique et social et le Département des forêts, ainsi que la Division des terres et des eaux et les divisions chargées des changements climatiques, des droits fonciers et de la bioénergie au sein de DDN.

5. Les PSC de la FAO sont probablement bien plus nombreux et variés que ce qui est indiqué ci-dessus. En effet, un nombre inconnu de publications, de ressources pour l'apprentissage et de réseaux sont produits et utilisés en dehors des systèmes de l'Organisation, principalement par les bureaux décentralisés¹². Cela étant, les inventaires susmentionnés recensent les instruments que les départements techniques, détenteurs des ressources, considèrent comme les plus pertinents et les plus connus.

B. Objet et portée de l'évaluation

6. L'objectif est ici de fournir une évaluation formative de la contribution des PSC de la FAO à la réalisation des objectifs de développement et des objectifs stratégiques des États Membres et de l'Organisation. L'équipe d'évaluation espère que les conclusions et recommandations de l'évaluation serviront de base à l'élaboration des politiques et plans nécessaires à la réalisation des nouveaux objectifs fonctionnels concernant la qualité, les connaissances et les services techniques (objectif 6) et les activités de diffusion (objectif 8).

7. L'évaluation porte sur des publications, bases de données, réseaux et ressources pour l'apprentissage de la FAO diffusés pour la plupart de 2011 à 2014. Ces outils, qui portent sur des zones géographiques variées et visent différents publics, sont diffusés par les départements techniques et les bureaux décentralisés, qui utilisent plusieurs sources de financement pour ce faire. L'équipe d'évaluation n'a analysé en détail qu'un échantillon de ces instruments, du simple fait de leur nombre important et de la variété des thèmes traités. Pour constituer l'échantillon, la priorité a été donnée aux grands PSC pour lesquels il n'existait pas de données d'évaluation récentes, tels que la série phare sur la «situation mondiale» et FAOSTAT¹³, ainsi qu'aux instruments dont on a considéré qu'il était possible d'évaluer la contribution. Les avertissements ou les éclaircissements voulus ont été formulés dans les cas où les informations sur les produits et services évalués étaient incomplètes ou indisponibles.

C. Objectif de l'évaluation et questions

8. L'évaluation a porté sur la pertinence, l'efficacité et l'efficacités des PSC de la FAO, avec un accent sur les facteurs favorables tels que l'assurance qualité et les mécanismes de diffusion. Afin d'arriver à une vision commune des principales contributions potentielles des PSC de la FAO, l'équipe a élaboré une théorie du changement pour donner un cadre de résultats à l'évaluation (voir l'appendice 1).

9. Les principaux éléments de la théorie du changement se retrouvent dans les questions d'évaluation présentées dans l'encadré 1.

¹² Le Bureau de l'Inspecteur général a réalisé une enquête sur neuf bureaux de pays et a constaté que ceux-ci avaient, à eux seuls, produit 272 publications de janvier à juillet 2013, toutes en dehors des systèmes de l'Organisation et sans surveillance de celle-ci. Dans deux pays contactés pour l'évaluation (Pérou et Équateur), la FAO aurait développé plus de 90 initiatives d'apprentissage et soutenu 50 réseaux. Deux autres pays (Zambie et Ouganda) ont fourni des informations partielles. Le Pakistan et la Papouasie-Nouvelle-Guinée, eux, n'ont pu fournir aucune donnée.

¹³ Les publications phares de la FAO avaient été évaluées pour la dernière fois en 2005 (Évaluation de la stratégie intersectorielle sur la diffusion des messages de la FAO); FAOSTAT avait fait l'objet d'une évaluation en 2008 (Évaluation du rôle et des activités de la FAO dans le domaine statistique). On notera l'exception de la publication SOFO, qui avait fait l'objet d'une évaluation en 2013 (Évaluation du rôle et des activités de la FAO dans le domaine des forêts).

Encadré 1: Questions d'évaluation

1. Les PSC de la FAO sont-ils cohérents par rapport aux objectifs de l'Organisation et sont-ils fondés sur des besoins exprimés ou des mandats confiés par les États Membres?
2. Les PSC de la FAO sont-ils adéquats, compte tenu du contexte, des besoins ou des problèmes auxquels ils sont censés répondre?
3. Dans quelle mesure la FAO parvient-elle à garantir l'excellence et la qualité technique de ses PSC?
4. Dans quelle mesure la FAO utilise-t-elle efficacement ses ressources humaines et financières pour produire et diffuser ses PSC?
5. Y a-t-il des synergies, des doubles emplois ou des lacunes dans les PSC produits et diffusés par la FAO?
6. Les PSC de la FAO ont-ils atteint leur public cible et ont-ils été utilisés comme prévu?
7. Quels résultats les PSC de la FAO ont-ils atteint, ou à quels résultats ont-ils contribué?

D. Méthode

10. L'équipe d'évaluation a travaillé au moyen de consultations¹⁴, en s'appuyant sur différentes approches théoriques (analyse des contributions et analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces (FFPM), notamment). Pour faciliter la réalisation, l'équipe a divisé l'évaluation en quatre composantes (voir l'encadré 2). On trouvera davantage d'informations sur la méthode suivie dans le cadre de référence de l'évaluation (annexe 1).

Encadré 2: Conception des composantes de l'évaluation

Composante 1: inventaire des détenteurs des PSC et enquête auprès de ceux-ci. Afin de déterminer l'ampleur des activités de la FAO en matière de connaissances et de jeter les bases de l'évaluation des résultats de ces activités, l'équipe a procédé à un inventaire détaillé des PSC de la FAO en collaboration avec le Bureau de l'Inspecteur général¹⁵, OCC, OPC, DDN, les départements techniques et les bureaux régionaux. Sur la base de cet inventaire, l'équipe d'évaluation a mené une enquête auprès d'un échantillon de membres du personnel de la FAO¹⁶ chargés de la production de publications, de bases de données, de ressources pour l'apprentissage et de réseaux afin d'obtenir des informations de base sur le processus de recensement, d'élaboration et de diffusion des PSC, ainsi que sur les résultats que l'on peut leur attribuer.

Composante 2: méta-évaluation (examen de documents). Depuis 2008, OED a réalisé quelque 25 évaluations thématiques, 15 évaluations par pays et 90 évaluations de projets. L'équipe d'évaluation a analysé plusieurs rapports d'évaluation afin de trouver les constatations, conclusions et recommandations antérieures pertinentes pour la présente évaluation. Elle a également analysé les politiques, plans et documents d'orientation pertinents de l'Organisation¹⁷.

Composante 3: évaluations sectorielles. L'équipe a évalué séparément les publications (annexe 2), les bases de données (annexe 3), les réseaux (annexe 4) et les ressources pour l'apprentissage (annexe 5) de la FAO, et aussi des études de cas sur un échantillon de PSC de la FAO. Pour constituer l'échantillon, l'équipe d'évaluation: i) a cherché des produits et services de portée mondiale qui n'avaient pas été évalués récemment; ii) a cherché la variété dans les types et les finalités des produits et services étudiés; iii) s'est concentrée sur les produits et services dont il était possible de suivre

¹⁴ Des points de contact ont été désignés dans chacune des unités centrales au Siège (DDN, OPC, ESS, OCC, OSP) et dans tous les bureaux régionaux pour faciliter les consultations et centraliser les demandes d'information tout au long de l'évaluation.

¹⁵ Le Bureau de l'Inspecteur général a fait un inventaire des publications de la FAO en 2012 et 2013 en collaboration avec OCC et les départements techniques pertinents.

¹⁶ La liste des membres du personnel de la FAO et des utilisateurs qui ont été consultés tout au long de l'évaluation (plus de 380 personnes) figure en appendice 1.

¹⁷ La liste des documents analysés, notamment les évaluations, (plus de 280) figure en appendice 2.

l'utilisation et les incidences; iv) a cherché des produits élaborés dans le cadre d'activités conjointes; et v) a cherché des exemples portant précisément sur la parité hommes-femmes et les droits de l'homme. Les études de cas choisies étaient les suivantes: FAOSTAT, le système mondial de zones agroécologiques et l'outil de suivi et d'analyse des prix alimentaires (bases de données); SOFI, SOFA, SOFIA et Perspectives agricoles de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et de la FAO (publications); réseau technique sur la foresterie, Cercle d'études sur les changements climatiques, Forum global sur la sécurité alimentaire et la nutrition (réseaux). Pour les évaluations sectorielles, l'équipe d'évaluation s'est beaucoup appuyée sur l'examen de documents, la méta-évaluation, l'inventaire et l'enquête susmentionnés. Les PSC de la FAO inclus dans l'échantillon ont également fait l'objet d'analyses cybermétriques (annexe 6).

Composante 4: enquête auprès des États Membres de la FAO et des clients. L'objet de ces enquêtes était de recueillir des commentaires sur les activités de la FAO dans le domaine des connaissances auprès des principaux utilisateurs au niveau national, ainsi que des informations sur les besoins non satisfaits en la matière. Trente-six pays ont répondu à l'enquête destinée aux États Membres, qui avait été envoyée à chacun d'eux (annexe 7). L'enquête destinée aux clients a été envoyée à 172 utilisateurs principaux dans 13 pays choisis en consultation avec tous les bureaux régionaux et le bureau de pays ou de liaison compétent. Toutes les régions sont représentées dans les pays choisis¹⁸, qui excluent ceux qui ont récemment fait l'objet d'une évaluation de programme de pays et ceux pour lesquels une telle évaluation est planifiée (annexe 8).

E. Rôles et responsabilités

11. L'évaluation a été gérée et dirigée par un spécialiste de l'évaluation du Bureau de l'évaluation (OED). Quatre spécialistes ont été recrutés pour les évaluations sectorielles. Le spécialiste de l'évaluation et les spécialistes sectoriels ont bénéficié de l'appui de deux analystes et d'un assistant d'OED. L'analyse cybermétrique a été sous-traitée à une société spécialisée ayant de l'expérience dans ce type d'études. Les enquêtes destinées aux clients ont été réalisées par des consultants nationaux dont le travail a été coordonné par un évaluateur doté d'une expérience dans la recherche sur le terrain. Le spécialiste de la gestion des connaissances d'OED a joué un rôle consultatif.

12. L'équipe d'évaluation a eu du mal à obtenir des constatations générales, principalement en raison de la largeur du champ d'étude et de la variété des sujets traités et aussi en raison du fait que l'on disposait de peu de données sur les résultats (voir les évaluations sectorielles pour obtenir plus de détails). En gardant ces avertissements présents à l'esprit, les auteurs ont élaboré le présent rapport sur la base des analyses et des évaluations effectuées (voir les composantes 1 à 4 ci-dessus) et en cherchant à répondre aux questions d'évaluation grâce aux données recueillies par l'équipe d'évaluation. On a soumis le rapport à une relecture collégiale interne pour s'assurer qu'il répondait aux normes de qualité de la FAO et d'OED. Les auteurs ont par ailleurs bénéficié des suggestions et commentaires des responsables et des membres du personnel des unités chargées d'assurer l'excellence et la diffusion des PSC de la FAO.

13. Le présent rapport et la réponse de la direction seront présentés au Comité du Programme en novembre 2015 et publiés sur le site web de la FAO. Un résumé et d'autres supports de diffusion seront préparés aux fins d'une distribution ciblée par différents moyens, parmi lesquels des lettres d'information, des conférences et des événements. La direction de la FAO présentera un rapport de suivi de l'évaluation au Comité du Programme en novembre 2017.

¹⁸ Albanie et Commission européenne (Europe), Zambie et Ouganda (Afrique), Panama, Chili, États-Unis et Canada (Amériques), Liban (Proche-Orient), Japon, Pakistan et Papouasie-Nouvelle-Guinée (Asie).

III. Constatations

14. On trouvera ci-après les principales constatations de l'évaluation, pour chacune des questions d'évaluation.

1. Les PSC de la FAO sont-ils cohérents par rapport aux objectifs de l'Organisation et sont-ils fondés sur des besoins exprimés ou des mandats confiés par les États Membres?

Constatation 1. Les PSC de la FAO sont dans une large mesure cohérents par rapport au mandat de l'Organisation. Cependant, les utilisateurs et les partenaires potentiels, notamment de groupes cibles clés tels que les gouvernements nationaux, sont peu associés à la phase de conception. L'association plus systématique de ces utilisateurs et partenaires renforcerait encore la pertinence des PSC de la FAO.

15. L'équipe d'évaluation a constaté que la plupart des bases de données, des publications, des réseaux et des ressources pour l'apprentissage sont reliés explicitement à des produits de l'Organisation, et notamment à l'objectif 6¹⁹, ou que ce processus est en cours. Certains de ces instruments, tels que le Forum global sur la sécurité alimentaire et la nutrition, sont déjà inclus dans le cadre de résultats de la FAO²⁰. Il est néanmoins encore possible de renforcer ces liens. Ainsi, certains membres du personnel de la FAO considèrent que l'objectif principal de leurs réseaux et de leurs bases de données est de faire office de plateformes pour le partage d'informations et de données et ont du mal à les relier aux résultats de l'Organisation. Par ailleurs, les publications ayant trait au terrain et certaines ressources pour l'apprentissage semblent être principalement reliées à des besoins immédiats (de projets), qu'il n'est pas toujours facile d'articuler avec les objectifs de l'Organisation.

16. Selon les informations disponibles, la plupart des PSC répondraient à une demande ou à un besoin exprimé par les États Membres. Dans certains cas, par exemple la «Núcleo de Capacitación de Políticas Públicas»²¹, la ressource pour l'apprentissage répond à une demande émanant à la fois des gouvernements nationaux et du personnel de la FAO (encadré 3). Cependant, un nombre appréciable (environ un tiers) des détenteurs de réseaux, de bases de données, de ressources pour l'apprentissage et de publications interrogés par l'équipe d'évaluation ont indiqué que leurs produits et services étaient conçus sans consultation des utilisateurs et étaient le fruit de l'initiative de la FAO.

¹⁹ Les activités de la FAO concernant les données sont alignées sur les objectifs stratégiques de l'Organisation (objectifs stratégiques 1 à 5) ou font l'objet d'une planification progressive au titre de ceux-ci et/ou au titre de l'objectif 6. Selon les informations obtenues, l'accent serait mis sur le renforcement de ces liens dans le processus de planification 2015-2016 au titre de l'objectif 6.

²⁰ Au titre du produit 10103 «Renforcement des capacités des gouvernements et des parties prenantes pour la valorisation des ressources humaines et organisationnelles dans le domaine de la sécurité alimentaire et de la nutrition», le Forum global sur la sécurité alimentaire et la nutrition (Forum FSN) va faciliter l'utilisation des connaissances sur les politiques pour la nutrition et les liens entre l'agriculture et la nutrition, notamment en Afrique de l'Ouest, dans les Caraïbes, en Amérique latine, en Asie centrale et en Europe.

²¹ <http://www.fao.org/in-action/capacitacion-politicas-publicas/resumen/es/>.

Évaluation de la contribution de la FAO aux connaissances relatives à l'alimentation et à l'agriculture

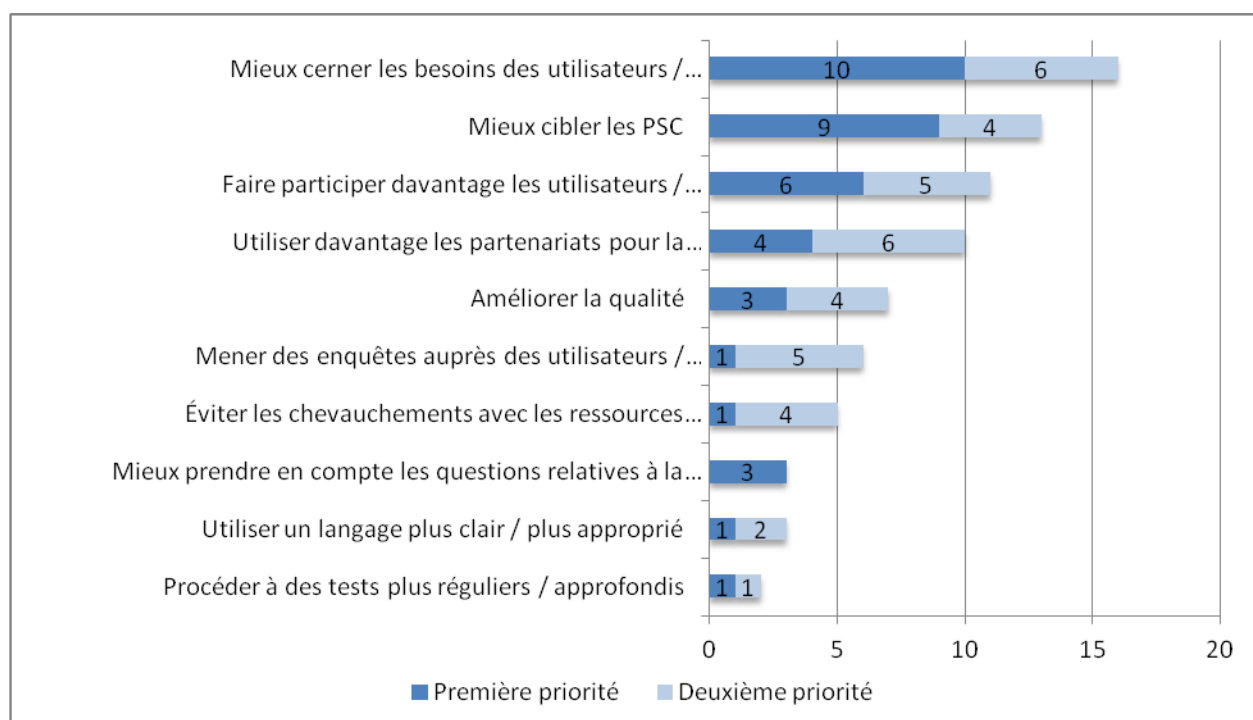
Encadré 3: Núcleo de Capacitación en Políticas Públicas

Créée en 2008, la «Núcleo de Capacitación en Políticas Públicas» est le fruit d'un projet régional de coopération technique sur le renforcement des capacités concernant l'économie, les politiques agricoles et le développement rural en Amérique latine. Cette unité est spécialisée dans l'apprentissage à distance et tire sa valeur ajoutée de sa capacité à faire la synthèse entre la masse de connaissances et d'expériences produites par les programmes de terrain de la FAO et des solutions d'apprentissage innovantes, adaptées aux besoins et aux exigences des pays de la région. Elle vise les acteurs qui travaillent à la mise en œuvre des politiques publiques dans les secteurs de l'agriculture, de la foresterie et de la pêche, notamment les experts techniques ou les professionnels du secteur public, du monde universitaire, d'instituts de recherche et d'organisations de la société civile, ainsi que les membres du personnel de la FAO. Depuis sa création, la Núcleo de Capacitación a formé plus de 10 000 personnes au moyen de 154 formations données dans tous les pays de la région.

Source: Évaluation des ressources pour l'apprentissage de la FAO, 2015

17. Les États Membres estiment que la FAO pourrait renforcer la pertinence de ses PSC en cernant mieux les besoins des utilisateurs et des apprenants et en en tenant mieux compte (figure 1).

Figure 1: Priorités pour renforcer la pertinence et l'utilité des PSC de la FAO



Source: Enquête menée auprès des États Membres de la FAO, 2015

2. Les PSC de la FAO sont-ils adéquats, compte tenu du contexte, des besoins ou des problèmes auxquels ils sont censés répondre?

Constatation 2. La plupart des PSC de la FAO sont consultés et lus fréquemment, mais il est possible d'améliorer la visibilité et l'accessibilité de certains d'entre eux, s'agissant notamment de leur traduction dans plusieurs langues et de leur diffusion en ligne. Par ailleurs, on pourrait améliorer la convivialité de certains PSC.

18. L'équipe d'évaluation a recueilli des commentaires très positifs sur l'utilité des bases de données, des publications et des réseaux de la FAO étudiés en détail²², les utilisateurs ayant souligné l'intérêt et la pertinence de ces outils pour le travail de nombreux publics cibles, notamment dans le monde universitaire, dans le milieu de la recherche et au sein des organisations internationales. Cette demande se traduit aussi dans le nombre de consultations de certains produits: FAOSTAT a généré plus d'un million de visites rien qu'en 2014, et les publications phares de la FAO génèrent souvent plus de 200 000 visites par an. Cependant, il serait utile de mieux cibler et de simplifier certains PSC. Lors des évaluations précédentes, il a été noté que certaines publications et ressources pour l'apprentissage²³ ne convenaient pas tout à fait aux finalités et aux publics cibles pour lesquels elles avaient été conçues. Dans certains cas, il est indispensable d'élaborer des produits complémentaires sans jargon et adaptés dans un but précis dans le cadre d'initiatives de renforcement des capacités afin de permettre l'utilisation des outils proposés (voir l'encadré 4).

Encadré 4: Lignes directrices pour l'analyse des risques liés à la résistance aux antimicrobiens d'origine alimentaire

Les Lignes directrices pour l'analyse des risques liés à la résistance aux antimicrobiens d'origine alimentaire ont été adoptées en 2011 par la Commission du Codex Alimentarius, à sa trente-quatrième session. Les Lignes directrices fournissent aux gouvernements des indications fondées sur des données scientifiques au sujet des processus et des méthodes d'analyse des risques et de leur application à la résistance aux antimicrobiens d'origine alimentaire, liée à l'administration d'agents antimicrobiens à des organismes non humains. Des projets pilotes ont permis de diffuser les Lignes directrices au niveau des pays, notamment au moyen d'activités conjointes de la FAO et de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) au Kenya, au Cambodge, au Viet Nam, en Inde et au Nigéria. Au Kenya, par exemple, il a été fait référence aux Lignes directrices lors de réunions, d'ateliers régionaux et d'une réunion des parties prenantes à l'élaboration des politiques nationales. On a également créé des produits tels que des brochures, des affiches ou des vidéos afin de communiquer des messages simples aux principales parties prenantes de la chaîne de production alimentaire. Traduire les lignes directrices techniques en documents et messages conviviaux destinés à être mis en œuvre par les agriculteurs, les ministères et les autres utilisateurs s'est révélé être une méthode très efficace pour sensibiliser les acteurs aux Lignes directrices. Cependant, en raison de l'existence de priorités contradictoires, cette approche n'a eu qu'une influence modérée sur les politiques et pratiques nationales. Pour que les Lignes directrices soient utilisées et mises en œuvre, il pourrait être utile de mettre en place des stratégies de diffusion, parallèlement aux outils de communication classiques, qui comprendraient la mobilisation des ressources, des initiatives de renforcement des capacités et des mesures visant à intégrer l'analyse des risques liés à la résistance aux antimicrobiens d'origine alimentaire dans les programmes nationaux.

Source: Évaluation des publications de la FAO, 2015

²² Voir les rapports des évaluations thématiques.

²³ Par exemple, dans l'évaluation du rôle et des activités de la FAO dans le domaine des forêts, «[d]e nombreuses parties prenantes ont critiqué la majorité des directives parce qu'elles n'avaient pas été rédigées avec un public précis à l'esprit».

19. Dans les études de cas²⁴, la convivialité du portail web, sa traduction en plusieurs langues, l'aide apportée à l'utilisateur et la participation de celui-ci ont toujours été moins bien notées que les autres critères de facilité d'utilisation présentés. Selon les clients et les États Membres, la FAO devrait redoubler d'efforts pour améliorer la diffusion en ligne et, comme cela a déjà été indiqué à la figure 1, pour améliorer le ciblage et mieux associer les utilisateurs finaux et partenaires dans la phase de conception.

3. Dans quelle mesure la FAO parvient-elle à garantir l'excellence et la qualité technique de ses PSC?

Constatation 3. Les PSC de la FAO sont largement reconnus pour leur excellence technique. L'Organisation donne des conseils et fournit des mécanismes pour garantir la qualité du contenu technique. Dans l'ensemble, les utilisateurs finaux et les spécialistes ont une opinion positive de la qualité des bases de données et des publications de la FAO (et ont donc des attentes importantes). Cela devrait inciter l'Organisation à renforcer et à utiliser systématiquement les mécanismes d'assurance qualité pour tous les PSC.

20. Les États Membres qui ont répondu au questionnaire d'évaluation étaient tout à fait d'accord de dire que les PSC de la FAO sont synonymes d'excellence technique (figure 2). Les évaluations antérieures et les études de cas ont en effet montré que les utilisateurs avaient une bonne opinion de la qualité des bases de données et des publications de la FAO (et de fortes attentes en la matière). Plus de 75 pour cent des utilisateurs des bases de données interrogés avaient une opinion très favorable sur chacun des critères de qualité proposés (ponctualité, actualité, fiabilité et exactitude) et l'évaluation, par des experts, d'un échantillon de 236 publications a donné un score satisfaisant (4,3 sur 6) pour la qualité technique des publications (tableau 1).

21. Bien que la FAO ait élaboré plusieurs guides et mécanismes pour garantir la qualité du contenu technique, on constate certaines lacunes, notamment au niveau de la mise en œuvre. Par exemple, l'Organisation a mis au point en 2013 un solide cadre d'assurance de la qualité des statistiques²⁵ (SQAF), qui comprend notamment l'auto-évaluation des actuelles activités de collecte et de diffusion des données, la vérification externe des principales activités statistiques et l'évaluation des besoins s'agissant de nouvelles activités statistiques. Mais le SQAF n'a pas encore été mis en œuvre, faute de moyens financiers. Par ailleurs, il est axé uniquement sur les activités relevant de la responsabilité de la FAO et ne traite pas de la qualité à la source (ce qui signifie que l'on ne cherche pas à améliorer la qualité des données officielles).

22. Aux termes de la politique de la FAO en matière de publication²⁶, les produits d'information doivent faire l'objet d'un examen technique poussé, et notamment d'un examen collégial externe, et d'une procédure d'assurance qualité menée par un groupe d'examen d'une division ou d'un département. Quatre-vingt-treize pour cent des répondants à l'enquête destinée au personnel ont indiqué que leurs publications faisaient l'objet d'une relecture collégiale ou d'autres formes d'assurance qualité. Il a aussi été noté que même si la relecture collégiale interne était une méthode adéquate compte tenu de la nature et de la portée des produits, certains partenaires ont proposé que l'on ait recours à un examen externe dans certains cas afin de renforcer la crédibilité des produits de la FAO axés sur les connaissances vis-à-vis des responsables politiques, des partenaires de développement et des médias spécialisés

²⁴ L'aide aux utilisateurs est considérée comme insuffisante lorsqu'elle est comparée à celle offerte par d'autres organisations internationales (par exemple la Banque mondiale). La langue est un obstacle à l'utilisation, par exemple en Amérique latine pour les bases de données qui ne sont pas encore disponibles en espagnol (par exemple l'outil d'analyse des prix des aliments ou le Portail de données GAEZ).

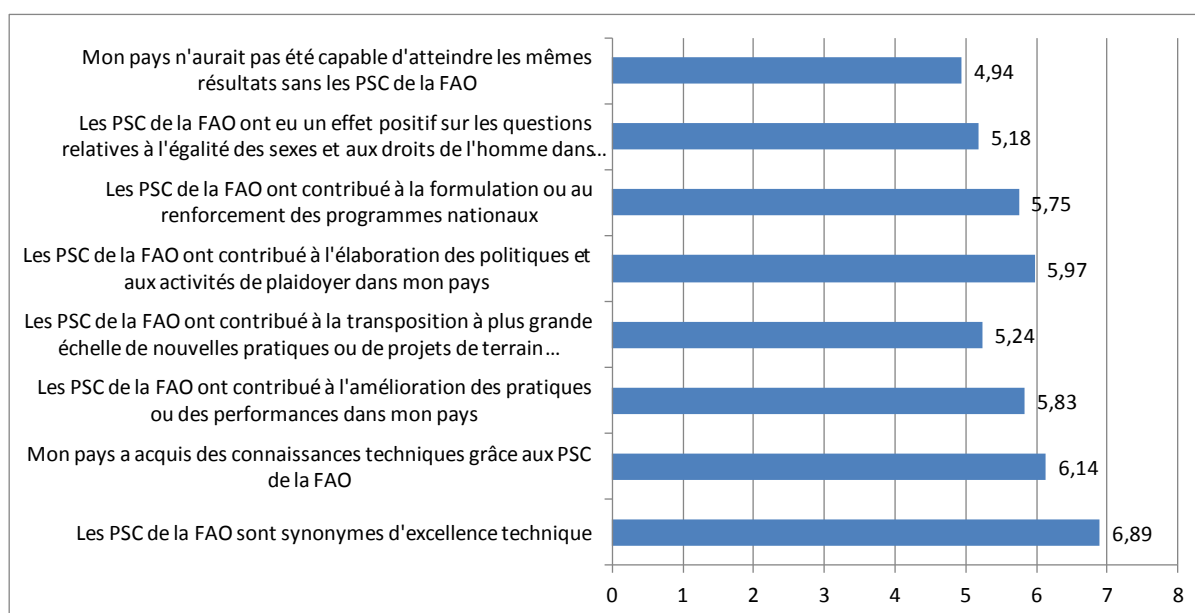
²⁵ FAO. 2014. *The FAO Statistics Quality Assurance Framework*. Rome.

²⁶ FAO. 2013. *Publishing Policy*. Rome.

Évaluation de la contribution de la FAO aux connaissances relatives à l'alimentation et à l'agriculture

23. Enfin, la FAO s'est principalement attachée à garantir la qualité du contenu technique. Certains répondants ont proposé des mesures pour renforcer la crédibilité et l'exhaustivité des mesures d'assurance qualité de la FAO, par exemple la création de groupes consultatifs indépendants (notamment pour la série phare de publications sur la situation mondiale) ainsi que la promotion et le suivi de l'application des politiques et lignes directrices pertinentes²⁷ au sein de l'Organisation par l'intermédiaire des groupes interdépartementaux existants ou des nouveaux réseaux techniques²⁸.

Figure 2: Évaluation des PSC de la FAO par les États Membres (1 = pas du tout d'accord; 8 = tout à fait d'accord)



Source: Enquête menée auprès des États Membres de la FAO, 2015

²⁷ Par exemple les directives de la FAO relatives à la gestion environnementale et sociale, disponibles, en anglais, à l'adresse <http://www.fao.org/3/a-i4413e.pdf>, la politique de la FAO sur l'égalité des sexes, disponible à l'adresse <http://www.fao.org/docrep/017/i3205f/i3205f.pdf> ou encore la politique de la FAO concernant les peuples autochtones et tribaux, disponible à l'adresse <http://www.fao.org/docrep/013/i1857f/i1857f00.pdf>.

²⁸ Le réseau technique sur la foresterie accueille déjà en son sein des débats sur la qualité des travaux.

**Évaluation de la contribution de la FAO aux connaissances relatives
à l'alimentation et à l'agriculture**

Tableau 2: Score moyen non pondéré des 236 publications évaluées dans le cadre des évaluations précédentes (1 = très mauvais; 6 = excellent)

Évaluations	Nombre de publications analysées	Pertinence (1-6)	Qualité technique (1-6)	Assimilation et utilisation effectives ou potentielles (1-6)	Incidences effectives ou potentielles de l'utilisation (1-6)	Intégration des notions de durabilité environnementale (1-6)	Intégration des considérations de parité hommes-femmes (1-6)	Intégration des questions sociales / des questions d'équité (1-6)
Rapports d'évaluation								
Programme de pays en Arménie, 2013	25	5,1	4	3,6	3,3	3,2	2,4	3,5
Bureau régional et Bureau sous-régional de la FAO pour l'Europe et l'Asie centrale, 2012	28	4,6	4,4	4,3	4	3,3	2,6	3,8
Code de conduite pour une pêche responsable (directives techniques et documents afférents), 2012	39	5	4,6	4,4	3,7	4,5	2	2,5
Code de conduite pour une pêche responsable (autres publications du Département des pêches), 2012	71	5,1	4,9	4,4	4	4,3	2,5	3,6
Bureau régional et Bureaux sous-régionaux de la FAO pour l'Asie et le Pacifique, 2013	73	4,8	4,3	4	3,9	3,2	2,7	3,4
Total	236	4,9	4,3	4,1	3,7	3,7	2,4	3,3

Source: Évaluation des publications de la FAO, 2015

4. Dans quelle mesure la FAO utilise-t-elle efficacement ses ressources humaines et financières pour produire et diffuser ses PSC?

Constatation 4. Les PSC de la FAO sont produits de manière décentralisée et fonctionnent généralement sur des budgets restreints. Plus spécialement, on pourrait consacrer davantage de ressources aux activités de diffusion, pour toucher plus facilement de nouveaux utilisateurs potentiels. Bien que la coopération avec des partenaires externes ait contribué à l'augmentation des ressources, on pourrait renforcer la coopération entre les bureaux auteurs et les bureaux décentralisés, entre les spécialistes techniques et les spécialistes de la communication, et entre les opérateurs. Une meilleure orientation vers l'utilisateur et le renforcement de la coopération et de la coordination en interne permettraient d'améliorer non seulement l'efficacité, mais aussi la diffusion des PSC.

24. Les activités de production et de diffusion des PSC de la FAO sont en grande partie décentralisées²⁹. Le personnel des départements techniques dirige le processus d'élaboration, qui fait l'objet d'une coordination ou d'examen par les comités compétents (pour les publications) ou par des groupes de travail interdépartementaux (pour les bases de données, les réseaux et les ressources pour l'apprentissage). Cependant, les dépenses de développement ou de fonctionnement des bases de données, des publications, des réseaux ou des ressources pour l'apprentissage ne sont pas toujours couvertes par une rubrique budgétaire précise. À quelques exceptions près³⁰, la plupart des PSC de la FAO fonctionnent sur un budget restreint; plus de la moitié des détenteurs de bases de données, de publications, de réseaux et de ressources pour l'apprentissage évoquent des budgets inférieurs à 10 000 USD par an. De nombreux détenteurs sont dès lors insatisfaits des ressources dont ils disposent. Par ailleurs, environ un tiers des détenteurs n'ont aucune stratégie de diffusion³¹ et la plupart des responsables consacrent moins de 10 pour cent de leur temps à la promotion de leurs PSC.

25. Certains administrateurs de la FAO travaillent avec des parties prenantes internes et externes en vue de mettre les ressources en commun pour l'élaboration et la diffusion de PSC intéressant toutes les parties concernées (par exemple, la FAO travaille avec l'Institut international pour l'analyse des systèmes appliqués sur le système mondial de zones agroécologiques et avec l'OCDE sur les Perspectives agricoles; les départements techniques travaillent avec les bureaux décentralisés (et inversement) en vue de la création d'écoles pratiques d'agriculture (voir l'encadré 5).

²⁹ Cela signifie que les départements techniques et les bureaux décentralisés sont dans une large mesure libres d'élaborer des PSC, en suivant les orientations données dans les politiques de l'Organisation, telles que la politique en matière de publication (de 2013), et les directives, telles que les bonnes pratiques d'apprentissage pour le renforcement efficace des capacités (de 2012).

³⁰ Seuls les instruments phares relevant des domaines techniques de l'Organisation, les bases de données essentielles relevant de l'objectif stratégique 6 et les réseaux techniques ont un budget qui leur est affecté. Les autres outils sont financés dans le cadre de projets ou inclus dans l'objectif stratégique pertinent.

³¹ Cela a également été noté dans l'évaluation du rôle et des activités de la FAO dans le domaine de l'eau.

Encadré 5: Écoles pratiques d'agriculture

On a recouru pour la première fois aux écoles pratiques d'agriculture dans un programme que la FAO a mené en Indonésie à la fin des années 1980 dont l'objectif était d'enseigner de nouvelles approches de gestion intégrée des organismes nuisibles à des groupes de riziculteurs. Depuis maintenant 25 ans, l'approche par les écoles pratiques d'agriculture a été introduite dans pratiquement tous les pays en développement et étendue à différents aspects de l'agriculture, du pastoralisme et de l'élevage, ainsi qu'aux questions liées au changement climatique, à la commercialisation des produits agricoles et aux aptitudes à la vie quotidienne. Il est facile de modifier l'approche et de l'adapter à de nombreux sujets, pour autant que l'on mette l'accent non seulement sur les aspects techniques mais aussi sur le renforcement des capacités des agriculteurs afin qu'ils apprennent par leurs propres observations, qu'ils échangent avec leurs homologues et qu'ils développent des compétences générales qui les rendront plus autonomes. Étant donné qu'elles nécessitent à la fois une expertise technique et une expertise méthodologique dans la formation de l'adulte, les écoles pratiques d'agriculture sont développées au moyen d'une coopération interne entre les divisions et bureaux. Cela a permis à la FAO de devenir une source reconnue de savoir-faire sur la recherche et la vulgarisation rurales. Les écoles pratiques d'agriculture sont l'une des approches les plus anciennes et les plus largement adoptées pour favoriser l'apprentissage chez les agriculteurs, ce qui s'explique surtout par la méthode d'apprentissage, de nature participative et menée sous l'impulsion des agriculteurs.

Source: Évaluation des ressources pour l'apprentissage de la FAO, 2015

26. Bien que la collaboration ait été renforcée à certains égards, une analyse plus détaillée montre que la coopération n'est pas aussi forte partout, notamment au sein de la FAO et avec les partenaires locaux. Par exemple, moins de la moitié des responsables de bases de données associent les bureaux décentralisés aux activités de diffusion et de promotion de leurs outils. On constate aussi un manque de collaboration entre le personnel technique et les spécialistes de la communication ou de la gestion des connaissances, qui pourraient aider les équipes techniques avec des stratégies de diffusion. Par ailleurs, les gestionnaires de bases de données et de réseaux pourraient mettre les ressources en commun afin de réduire les coûts et d'exploiter les synergies.

27. Dans les évaluations précédentes, il a été recommandé que la FAO «soit plus sélective, et qu'elle privilégie la qualité plutôt que la quantité dans la planification de [ses produits normatifs et axés sur les connaissances] et de la production connexe³²». À l'heure actuelle, la FAO travaille à la normalisation, à l'amélioration de l'accès à ses archives documentaires et de l'utilisation de celles-ci et à l'utilisation prioritaire de la diffusion électronique³³ en vue de rationaliser la production des publications, et elle envisage des mesures pour garantir l'élaboration de bases de données et de réseaux axés sur les résultats. Il faut évidemment corriger la situation actuelle, puisque certains PSC ne satisfont ni aux critères de qualité, ni aux attentes des utilisateurs, et restent pour l'essentiel inconnus des utilisateurs cibles. On pourrait améliorer l'efficacité des PSC en faisant participer davantage les partenaires et les utilisateurs cibles (tels que les gouvernements nationaux, le monde universitaire et le secteur privé) et en renforçant les mécanismes existants de coordination et de planification, notamment le Groupe de travail interdépartemental sur la statistique.

³² <http://www.fao.org/docrep/meeting/028/mg392f.pdf>.

³³ http://intranet.fao.org/fileadmin/filemanager/docs/CORPORATE_COMMUNICATION_STRATEGY_en.pdf.

5. Y a-t-il des synergies, des doubles emplois ou des lacunes dans les PSC produits et diffusés par la FAO?

Constatation 5. S'il semble y avoir peu de doubles emplois, on constate par contre des lacunes dans certains domaines thématiques, notamment pour les sujets spécialisés. Les données, analyses et ressources pour l'apprentissage de la FAO sont souvent diffusées au moyen de plateformes et de canaux qui n'ont aucun lien entre eux.

28. On pourrait trouver des synergies à plusieurs stades de la production et de la diffusion des PSC. Comme indiqué dans la partie précédente, il est possible de réaliser des synergies lorsque les opérateurs collaborent avec d'autres unités de la FAO ou avec des partenaires externes afin d'exploiter leurs avantages comparatifs respectifs, ou lorsque des produits et services sont diffusés de façon conjointe, comme cela a été le cas avec l'édition 2011-2012 du SOFA et comme c'est le cas avec les Perspectives agricoles de l'OCDE et de la FAO. C'est là un aspect à propos duquel la FAO peut redoubler d'efforts pour hausser la valeur de son offre, et abandonner la présentation cloisonnée³⁴ des données, des analyses et des ressources pour l'apprentissage sur des plateformes sans lien entre elles, par exemple en utilisant les nouvelles technologies pour améliorer la visibilité de ses produits et services et en fusionnant PSC et initiatives de renforcement des capacités.

29. Bien que les évaluations thématiques n'aient mis au jour aucun chevauchement important, certaines incohérences ont été mises en évidence au sein même des bases de données de la FAO (par exemple dans les données sur les prix dans FAOSTAT, dans l'outil d'analyse des prix des aliments et dans l'indice FAO des prix des produits alimentaires) et avec des sources externes (par exemple entre FAOSTAT et des fournisseurs de données externes ou nationaux). S'agissant des lacunes éventuelles, les PSC de la FAO semblent couvrir tous les domaines thématiques relevant de la responsabilité de la FAO. Par exemple, la plupart des publications et bases de données de la FAO traitent de questions relatives à la sécurité alimentaire, à la production alimentaire et au changement climatique. Les sujets plus spécialisés, tels que la protection sociale, la santé animale, la santé végétale et les sols, ont été traités moins souvent. Les utilisateurs et clients interrogés ont fourni une longue liste de sujets qui doivent être abordés, parmi lesquels les lacunes en matière de connaissances et la visibilité des PSC de la FAO.

6. Les PSC de la FAO ont-ils atteint leur public cible et ont-ils été utilisés comme prévu?

Constatation 6. Tous les groupes d'utilisateurs n'accèdent pas aux PSC de la FAO et ne les utilisent pas dans la même mesure. Ce sont les organisations internationales, les gouvernements nationaux, les chercheurs et les universitaires qui bénéficient le plus des données et informations de la FAO. Les utilisateurs présents au niveau des pays, notamment dans les régions en développement où l'accès à Internet est moins bon ou où l'on ne parle pas les langues dans lesquelles sont présentés les outils, ont plus de mal à accéder aux données, aux analyses et aux ressources de la FAO, et ils demandent des PSC adaptés au contexte dans lequel ils évoluent.

30. Les PSC de la FAO n'atteignent pas tous les utilisateurs cibles dans la même mesure, surtout dans les pays en développement. Selon les informations recueillies³⁵, ce sont les fonctionnaires des gouvernements, les chercheurs, les partenaires de développement, les consultants, les blogueurs et les organes de presse qui sont les plus gros utilisateurs des données et informations de la FAO. Certains programmes d'enseignement, tels que le programme de formation en ligne sur la sécurité alimentaire, ont touché plus de 165 000 apprenants en ligne dans le monde (voir l'encadré 6). Cependant, environ un tiers des clients présents au niveau des pays interrogés pour la présente évaluation n'avaient souvent pas connaissance de l'existence de PSC pertinents de la FAO, alors qu'ils étaient considérés

³⁴ Il a été noté dans le programme de travail statistique 2014-2015 de la FAO que les doubles emplois internes s'expliquaient par le fait que les ensembles de données de la FAO sont construits comme des ensembles cloisonnés et autosuffisants.

³⁵ Grâce aux études de cas, aux enquêtes menées auprès des clients et à l'analyse cybermétrique.

Évaluation de la contribution de la FAO aux connaissances relatives à l'alimentation et à l'agriculture

comme les principaux utilisateurs de ceux-ci. Par ailleurs, environ un quart des membres du personnel de la FAO interrogés ont été incapables de dire précisément qui étaient les utilisateurs de leurs produits et services³⁶.

Encadré 6. Programme de formation en ligne sur la sécurité alimentaire

Depuis 2006, l'Union européenne soutient la FAO dans l'élaboration d'un programme de formation en ligne complet sur la sécurité alimentaire. Plus de 23 formations en ligne gratuites ont été développées, dans 11 domaines thématiques et en trois langues, dans le cadre du programme d'amélioration de la gouvernance mondiale pour la réduction de la faim de l'Union européenne et de la FAO. Les cours de formation en ligne, qui ont été produits en collaboration avec plusieurs partenaires, ont servi de base à une large gamme d'activités de renforcement des capacités en matière de sécurité alimentaire. Au sein des organismes des Nations Unies et des institutions financières internationales, on utilise les cours pour la formation du personnel et pour des activités de formation externes de la FAO, du Programme alimentaire mondial, de l'UNICEF, du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, de l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche, du Bureau international du Travail, de la Banque mondiale et de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. D'autres institutions, telles que l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA) et la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR), utilisent aussi les cours aux fins de renforcement des capacités.

En août 2015, le programme de formation en ligne sur la sécurité alimentaire avait touché plus de 165 000 apprenants en ligne dans le monde, 76 pour cent d'entre eux venant d'Afrique, d'Amérique latine et d'Asie. Les collaborations mises en place avec d'autres partenaires de développement pour la diffusion de ce programme ont joué un rôle essentiel dans ce succès. En plus d'être accessibles sur le Centre d'apprentissage numérique de la FAO, les cours de formation en ligne sont aussi diffusés par l'intermédiaire du réseau Learn4dev de l'Union européenne, du réseau opérationnel de sécurité alimentaire (ROSA) d'EuropeAid, ainsi que par l'intermédiaire de groupements d'universités, ce qui permet aux universités membres de les utiliser dans leurs programmes existants ou dans leurs nouveaux programmes. Par ailleurs, plus de 80 ONG internationales actives dans le domaine du développement, des secours humanitaires, de la santé, de la conservation et de la justice sociale ont accès à ces cours par l'intermédiaire de la plateforme LINGOs. Cette formation en ligne illustre bien la portée que les cours de formation en ligne de la FAO pourraient avoir si on les concevait après avoir réalisé une évaluation approfondie des besoins d'apprentissage et en suivant des normes de qualité et des flux de travail³⁷.

Source: Évaluation des ressources pour l'apprentissage de la FAO, 2015

31. Il est difficile d'évaluer dans quelle mesure les PSC de la FAO, très variés, sont effectivement utilisés. Les données de la FAO sont abondamment utilisées à des fins de recherche et d'analyse. On trouve ainsi plus de 44 400 citations de FAOSTAT dans Google Scholar, soit environ deux fois plus que le nombre de citations provenant des portails de données de la Banque mondiale ou de l'ONU (voir le tableau ci-dessous).

³⁶ Cette méconnaissance était plus forte pour les bases de données et les publications ne nécessitant pas d'inscription préalable.

³⁷ Méthodologies pour le développement de cours e-learning: Un guide pour concevoir et élaborer des cours d'apprentissage numérique.

**Évaluation de la contribution de la FAO aux connaissances relatives
à l'alimentation et à l'agriculture**

Tableau 3: Citations et références web de certaines bases de données

Produit axé sur les connaissances	Détenteurs	Références web		Nombre de citations	
		Estimation du nombre d'accès au lien	Estimation du nombre d'accès au site	Google Scholar	Scopus
FAOSTAT	FAO	3 612	1 377	44 400	12 967
data.worldbank.org	Banque mondiale	353	191	21 400	4 752
data.un.org	Organisation des Nations Unies	861	445	2 720	585

Source: Évaluation des bases de données de la FAO, 2015

32. Les publications à visée mondiale de la FAO sont souvent utilisées au niveau national, parfois plus que les publications traitant d'une région ou d'un pays donné; on constate par ailleurs que les documents de plaidoyer (SOFA, notes d'orientation) sont utilisés un peu plus souvent que les documents consultatifs et scientifiques (lignes directrices, articles de recherche). Cependant, les publications produites par d'autres organisations internationales sont parfois utilisées davantage que celles de la FAO³⁸. De manière générale, les publications phares de la FAO étaient évaluées de façon plus favorable par les utilisateurs des pays en développement que par ceux des pays développés. Il arrive que ces publications soient beaucoup utilisées tant dans le monde développé que dans le monde en développement, comme c'est le cas, par exemple, de la Situation mondiale des pêches et de l'aquaculture. Cependant, le manque de partenariats et de ressources financières est souvent un frein à la mise en pratique des messages clés.

33. Les ressources pour l'apprentissage et les réseaux gérés par la FAO les plus demandés sont ceux dont le contenu est adapté au contexte dans lequel évolue l'utilisateur. Comme cela a été noté dans certaines études de cas (réseau technique sur la foresterie, Forum FSN), dans certaines évaluations antérieures et dans les enquêtes destinées aux clients et aux États Membres, plusieurs activités d'enseignement en face-à-face et débats en ligne³⁹ se sont révélés efficaces pour le partage des connaissances.

7. Quels résultats les PSC de la FAO ont-ils atteint, ou à quels résultats ont-ils contribué?

Constatation 7. Les PSC de la FAO ont contribué à l'amélioration des connaissances et des analyses techniques ainsi qu'à la consolidation de l'assise factuelle des politiques et des programmes. Les commentaires des utilisateurs ne sont pas recueillis de façon systématique et il est rarement fait état de l'effet qu'ont les PSC de la FAO et des résultats qu'ils ont permis d'atteindre, en particulier au niveau de l'Organisation et au niveau des grandes orientations.

34. Il est ressorti des évaluations antérieures que les données, informations et ressources pour l'apprentissage de la FAO sont utilisées dans toute une gamme de programmes, d'analyses et d'études sur l'alimentation et l'agriculture. Selon les membres du personnel et les États Membres de la FAO

³⁸ Dans le haut du classement, on trouve la publication «La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture 2010-2011: Le rôle des femmes dans l'agriculture», citée 20 fois dans Scopus. Certaines publications comparables ont été citées trois à six fois plus souvent (le rapport sur le développement dans le monde 2012 sur l'égalité des genres et le développement, de la Banque mondiale, a été cité 134 fois, et le rapport sur la pauvreté rurale du FIDA a été cité 65 fois).

³⁹ Les débats en ligne et en face-à-face ont été des facteurs essentiels de la croissance de certains réseaux soutenus par la FAO. Dans le cas d'e-Agriculture, le nombre de membres est passé de 3 640 en 2008 à 12 100 en 2014. Dans le cas du réseau consacré au changement climatique et, dans une moindre mesure, de REDBIO, le nombre de membres a doublé sur les cinq dernières années.

interrogés (voir la figure 2), les PSC de la FAO servent d'abord à l'amélioration des connaissances techniques. Cependant, on ne voit pas toujours très bien en quoi l'accroissement des connaissances s'est traduit (à moyen terme) par l'amélioration des analyses ou par la consolidation de l'assise factuelle des politiques ou des programmes, ni en quoi les attitudes et les pratiques des utilisateurs ciblés ont changé. Les membres du personnel de la FAO qui recueillent régulièrement des commentaires des utilisateurs ou de leurs anciens stagiaires sont très peu nombreux (un quart de ceux qui ont répondu aux enquêtes). Ceux qui font état des processus ou des facteurs qui ont un effet sur les résultats obtenus au niveau de l'Organisation ou au niveau des orientations (à long terme) sont encore moins nombreux. L'Organisation rate à une occasion de maximiser la valeur de ses connaissances et de son savoir-faire institutionnels (voir l'encadré 6).

Encadré 6: La capitalisation d'expériences à la FAO

Selon la FAO⁴⁰, la «capitalisation d'expériences est un processus itératif par lequel une expérience (avec ses succès et ses échecs) est identifiée, valorisée et documentée sur différents supports. [...] Grâce aux bonnes pratiques capitalisées et donc documentées, une organisation peut répondre plus rapidement et efficacement aux différents types de crises, de changements pouvant surgir.» Les mesures visant à favoriser la capitalisation d'expériences à la FAO sont relativement récentes; elles ont été lancées officiellement en 2011 sous la direction d'OPC⁴¹. Certains bureaux décentralisés, tels que le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (RLC), ont également lancé des initiatives pour garder une trace des expériences réussies des interventions sur le plan des politiques et au niveau du terrain⁴². Plusieurs partenaires de la FAO que l'équipe d'évaluation a rencontrés dans trois pays d'Amérique latine (Chili, Pérou et Panama) étaient familiers des mesures de systématisation⁴³ prises par RLC au titre de l'initiative FAO-Espagne (en particulier le Programme spécial pour la sécurité alimentaire (PSSA) en Amérique centrale⁴⁴). Les projets associés à cette initiative (tels que le PSSA en Amérique centrale) auraient bénéficié du «savoir-faire» recueilli grâce à la compilation des expériences de terrain. Bien que la FAO soit censée tenir compte des enseignements tirés des activités passées similaires pour la conception de ses programmes et projets⁴⁵, elle n'a pas systématiquement recours à des méthodes de capitalisation d'expériences pour recueillir ces connaissances⁴⁶; il n'existe par ailleurs aucun système facilement accessible dans lequel on pourrait stocker et/ou consulter les informations de ce type. La FAO devrait mieux exploiter ses connaissances institutionnelles, en particulier pour les avis sur les questions relatives à la gouvernance et aux politiques.

⁴⁰ FAO, 2013. *Les bonnes pratiques à la FAO: Une démarche de capitalisation d'expériences pour un apprentissage continu*. Note conceptuelle externe. <http://www.fao.org/docrep/017/ap784f/ap784f.pdf>.

⁴¹ OPC a mis au point des modules de formation et a contribué au recensement, à la diffusion et à l'application des bonnes pratiques aux niveaux national et régional, ainsi qu'à l'organisation de foires de partage des connaissances au Siège et dans les bureaux décentralisés.

⁴² <http://www.fao.org/in-action/programa-espana-fao/lineas-de-trabajo/conocimiento-comunicacion/en/>.

⁴³ Exemples: Colombie. *Huertas familiares: Experiencia de Seguridad Alimentaria en el marco de la política pública municipal*; Honduras. *Apoyo a la mejora de los ingresos familiares a través de Huertos Urbanos* (non publié).

⁴⁴ <http://www.fao.org/in-action/pesa-centroamerica/es/>.

⁴⁵ <http://www.fao.org/docrep/016/ap105e/ap105e.pdf>.

⁴⁶ Sur les douze grands projets menés dans les pays en développement choisis pour les enquêtes destinées aux clients (ainsi qu'au Pérou et en Équateur) qui ont été analysés, trois seulement avaient été conçus notamment sur la base du savoir-faire institutionnel tiré des projets précédents et contenaient des dispositions visant au partage et à la compilation des enseignements tirés.

IV. Conclusions et recommandations

35. L'analyse présentée dans les parties qui précèdent a porté sur plusieurs aspects de la façon dont la FAO aide ses États Membres à atteindre leurs objectifs de développement par la production et la diffusion de PSC. Compte tenu de ces constatations, on trouvera dans le présent chapitre les conclusions et recommandations clés qui sont particulièrement pertinentes pour les activités menées par la FAO au titre de l'objectif 6 (qualité, connaissances et services techniques) et de l'objectif 8 (activités de diffusion).

A. Conclusions

Conclusion 1. La FAO produit un large éventail de produits et services axés sur les connaissances (PSC) qui, dans une large mesure, lui permettent de remplir son mandat et de répondre aux demandes des États Membres. Certains de ces PSC, telles que les bases de données statistiques, sont largement reconnus et appréciés. D'autres, cependant, pourraient être mieux adaptés aux besoins précis de leurs publics cibles. Par ailleurs, il conviendrait de redoubler d'efforts pour permettre aux utilisateurs d'avoir connaissance des PSC de la FAO, d'y accéder facilement, de les exploiter utilement ou encore de garder une trace des expériences réussies afin de s'appuyer sur celles-ci.

36. Les PSC de la FAO sont progressivement alignés sur les objectifs stratégiques de l'Organisation⁴⁷. Cependant, les utilisateurs et partenaires ne sont pas associés systématiquement au processus d'élaboration, et ils ne bénéficient pas du soutien voulu. En conséquence, certains produits et services de la FAO sont difficiles à trouver et à utiliser, et restent donc inconnus aux utilisateurs clés potentiels. On constate plusieurs lacunes en matière de connaissances et plusieurs besoins insatisfaits chez les utilisateurs de la FAO, ainsi qu'une demande croissante pour des PSC adaptés au contexte, notamment pour répondre aux questions relatives au renforcement des capacités, à la gouvernance et aux grandes orientations.

37. Parallèlement, on a constaté ces dernières années une explosion du nombre des sources de données et d'informations, qui a multiplié les possibilités offertes aux utilisateurs et apprenants potentiels. Bien que la FAO ait toujours une position privilégiée en tant que fournisseur de connaissances sur l'alimentation et l'agriculture (en particulier dans les pays en développement), elle pourrait perdre son statut de centre de référence si elle n'adopte pas une approche plus stratégique pour la création et la diffusion des connaissances. À l'heure actuelle, la plupart des PSC sont créés avec des budgets restreints et les mécanismes permettant leur diffusion, le soutien aux utilisateurs et la capitalisation des expériences sont sous-financés.

Conclusion 2. Les données et informations de la FAO servent à améliorer la pertinence des recherches et des analyses et à consolider l'assise factuelle des décisions prises au sein des gouvernements et des organisations internationales. Cependant, les procédures d'assurance qualité ne sont pas suivies de façon systématique.

38. Plusieurs produits de la FAO, tels que FAOSTAT et de nombreuses publications phares, génèrent des millions de visites chaque année et sont très souvent cités dans des publications scientifiques, des sites web et différents médias. Partout dans le monde, des clients et des partenaires se tournent vers la FAO pour obtenir des avis spécialisés de grande qualité. Cependant, les normes de qualité ne sont pas appliquées de façon systématique.

39. Pour faciliter leur application, il faut adapter les normes de qualité aux besoins et aux caractéristiques des différents types de PSC et aux différentes finalités de ceux-ci. Par exemple, ce sont l'exactitude et la normalisation méthodologique qui font la valeur des bases de données. Les publications, elles, doivent reposer sur des données solides, une présentation claire et bien structurée et, surtout, l'analyse et l'interprétation crédibles des faits, ces deux dernières nécessitant des capacités

⁴⁷ La planification des activités de la FAO pour 2016-2017, qui a commencé au niveau des pays par le recensement, à ce niveau, des résultats qui traduisent les priorités nationales, ouvre la possibilité de répondre aux besoins concrets des pays lors de la conception de nouveaux PSC.

intellectuelles et une réflexion innovante. D'où l'utilité des examens externes, des groupes consultatifs et des autres formes d'échanges pour garantir l'excellence du travail technique et des analyses.

B. Recommandations

Recommandation 1. La FAO pourrait accorder davantage d'attention aux besoins des utilisateurs et des apprenants, ainsi qu'à la possibilité d'améliorer la facilité d'utilisation des ressources et d'accroître l'influence que celles-ci peuvent avoir sur un public plus large.

40. Mieux évaluer les besoins des utilisateurs et des apprenants: la FAO produit un large éventail de PSC. Certains sont produits en réponse à des engagements ou à des demandes au niveau mondial, tels que les bases de données et les publications phares, tandis que d'autres (surtout au niveau des pays) sont axés sur les besoins en matière de connaissances nouveaux ou immédiats. Les objectifs et les capacités des destinataires potentiels des PSC de la FAO, ainsi que les moyens dont ils disposent, sont très variés. À l'heure actuelle, l'Organisation n'évalue pas assez les besoins des utilisateurs et des apprenants, ce qui entrave l'utilisation des PSC.

41. Améliorer l'expérience des utilisateurs: certains utilisateurs cherchent des ensembles de données et d'informations différents, qu'ils s'attendent à trouver avec un minimum d'efforts. D'autres n'ont pas le temps de chercher ou n'ont pas conscience de l'offre de la FAO; et même lorsqu'ils connaissent cette offre, ils ont besoin d'un appui supplémentaire pour traduire ces connaissances en actions concrètes. La FAO pourrait envisager d'ancrer ses efforts de diffusion en ligne sur FAOSTAT, l'une de ses plateformes les plus utilisées, et faciliter une meilleure visibilité et une meilleure utilisation de ses PSC en renforçant le soutien aux utilisateurs et en «fusionnant» activités de diffusion et initiatives de renforcement des capacités et de capitalisation des expériences.

42. Définir, à l'échelle de l'Organisation, une vision pour les PSC de la FAO: à notre époque de surabondance des données et des informations, la FAO devrait envisager de définir sa vision sur la façon dont elle entend se positionner pour répondre en permanence aux besoins et attentes nouveaux et changeants des utilisateurs et pour faciliter l'accessibilité et la visibilité de ses différents produits et services. Dans cette vision, il convient aussi de décrire comment l'Organisation va renforcer les capacités et les aptitudes des utilisateurs pour permettre la meilleure utilisation possible des données et des analyses de la FAO et pour faire en sorte que les produits et services diffusés par l'Organisation bénéficient des connaissances institutionnelles.

Recommandation 2. La FAO devrait continuer de renforcer les mécanismes et mesures en place pour garantir l'excellence technique de ses PSC.

43. Améliorer les normes de qualité: en s'appuyant sur les politiques et lignes directrices qui existent déjà pour les bases de données et les ressources pour l'apprentissage, la FAO devrait définir des orientations pour l'assurance qualité des publications. Ces lignes directrices devraient être adaptées aux différents types et champs d'application des produits de la FAO axés sur les connaissances et tenir compte non seulement de la qualité et de l'intégrité du contenu technique, mais aussi des autres facteurs qui ont un effet sur l'excellence des connaissances de la FAO, tels que la prise en considération des normes environnementales et sociales, des questions d'équité et des problématiques locales ou autochtones.

44. Renforcer la mise en œuvre des systèmes d'assurance qualité: la FAO devrait renforcer les mécanismes existants visant à garantir l'excellence technique. Plus spécialement, elle devrait poursuivre la mise en œuvre du cadre d'assurance qualité qui existe pour les bases de données et mieux exploiter la fonction de statisticien en chef pour permettre l'application du cadre. De même, elle devrait redoubler d'efforts pour favoriser l'application des bonnes pratiques d'apprentissage et de publication à tous ses échelons. Les nouveaux réseaux techniques pourraient contribuer à la sensibilisation et au respect des bonnes pratiques en contribuant à l'adoption des politiques et normes voulues. Il est nécessaire de donner des orientations sur la façon dont les réseaux peuvent assumer ce rôle au mieux.

Évaluation de la contribution de la FAO aux connaissances relatives à l'alimentation et à l'agriculture

Le texte intégral et les annexes de la présente évaluation sont disponibles sur le site web du Bureau de l'évaluation:

<http://www.fao.org/evaluation/oed-home/fr/>

Liste des appendices

- Appendice 1. Théorie du changement
- Appendice 2. Liste des personnes consultées
- Appendice 3. Liste des documents et évaluations examinés

Liste des annexes

- Annexe 1. Cadre de référence
- Annexe 2. Évaluation des publications de la FAO, et notamment les études de cas sur les éléments suivants:
 - L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde
 - La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture
 - La situation mondiale des pêches et de l'aquaculture
 - Les Perspectives agricoles de l'OCDE et de la FAO
- Annexe 3. Évaluation des bases de données de la FAO, et notamment les études de cas sur les éléments suivants:
 - FAOSTAT
 - Le Portail de données GAEZ
 - L'outil de suivi et d'analyse des prix alimentaires
- Annexe 4. Évaluation des réseaux de la FAO, et notamment les études de cas sur les éléments suivants:
 - Le réseau technique sur la foresterie
 - Le Cercle d'études sur les changements climatiques
 - Le Forum global sur la sécurité alimentaire et la nutrition
- Annexe 5. Évaluation des ressources pour l'apprentissage de la FAO
- Annexe 6. Analyses cybermétriques
- Annexe 7. Enquête auprès des États Membres de la FAO
- Annexe 8. Enquête auprès des clients