C 2025/8 Annexe 3: Méthode de suivi

Gestion de la performance dans le cadre de la mise en œuvre du Cadre stratégique 2022-2031 de la FAO

1. La FAO s'appuie sur un système de suivi qui met l'accent sur l'importance de l'apprentissage au sein de l'Organisation et comprend un ensemble d'outils de mesure quantitative et qualitative fiables pour piloter et améliorer la performance. Le suivi des résultats et l'établissement de rapports y afférents servent deux objectifs principaux. D'une part, il s'agit de rendre compte aux membres des résultats obtenus grâce aux fonds confiés à l'Organisation, en prenant en considération les responsabilités associées aux différents niveaux de résultats, ce qui permet d'évaluer comment les actions de la FAO contribuent aux changements aux niveaux national, régional et mondial et d'en faire rapport. D'autre part, il s'agit de renforcer la culture de la gestion axée sur les résultats en communiquant les progrès accomplis, en avisant des corrections nécessaires en cours de route et en encourageant l'apprentissage au sein de l'Organisation à partir du suivi et de l'évaluation. Les bienfaits escomptés comprennent l'amélioration de l'apprentissage au sein de l'Organisation et l'obtention de meilleurs résultats à l'appui du Programme 2030.

2. Le cadre de résultats de la FAO pour 2022-2031 guide le suivi des travaux de l'Organisation et l'établissement de rapports à ce sujet. Les responsabilités de la FAO, des membres et des partenaires de développement, à chaque niveau de la chaîne de résultats, ainsi que les moyens de mesurer les progrès accomplis sont précisés dans le tableau 2 du document C 2023/3, *Plan à moyen terme (révisé) 2022-2025 et Programme de travail et budget 2024-2025*.

Cadre de suivi de la FAO – Responsabilités et mesure des progrès accomplis

Niveau	Responsabilités et mesure des progrès accomplis
Produits	• Contribution directe de la FAO aux résultantes. Les produits sont les résultats tangibles des interventions menées par la FAO au titre des différents DPP et financées par le budget ordinaire ou grâce à des ressources extrabudgétaires aux niveaux national, régional et mondial. • La FAO est à l'origine de la réalisation des produits, en assure le contrôle et en est pleinement responsable (pleine attribution). Les progrès réalisés dans la concrétisation des produits sont évalués et communiqués chaque année. • Des indicateurs harmonisés sur mesure sont définis dans l'annexe 1 du PTB et présentés dans le Rapport sur l'exécution du Programme, ce qui permet de disposer d'informations quantitatives et qualitatives sur l'obtention des produits afin d'évaluer la couverture et la pertinence des produits de la FAO et de repérer les aspects à améliorer. L'évaluation qualitative sera facilitée par une enquête biennale interne.
Résultantes	• Changements à moyen terme concernant l'environnement ou les capacités, à l'échelon national ou mondial, qui permettent d'apporter les *quatre améliorations* visées et qui découlent des cibles des ODD et sont ancrées dans celles-ci.

	• La FAO influence ces changements et y contribue, mais elle ne maîtrise pas totalement les résultats obtenus à ce niveau: elle en est partiellement responsable. Elle a certaines obligations de rendre compte dans le cadre de sa contribution, mais la responsabilité de l'exécution échoit à tous les partenaires, y compris les membres et d'autres acteurs du développement. • Indicateurs relatifs aux ODD dont la FAO assure le suivi au moyen de sources de données internationales et qui peuvent être complétés, selon les besoins, par d'autres indicateurs pour combler les lacunes en matière d'évaluation dans certains domaines d'activité.
Effets	• Effets sur le développement qui traduisent les aspirations de la FAO et auxquels l'Organisation contribue grâce aux résultats qu'elle s'est engagée à obtenir, et qui fournissent une ligne de mire claire pour le programme de travail de l'Organisation elle-même. • La FAO contribue à ces résultats, qui visent le long terme et se situent à un haut niveau, mais elle n'en a pas le contrôle. Il s'agit d'une responsabilité collective qui ne revient pas à une entité en particulier. • Des indicateurs et des cibles des ODD permettent de suivre l'évolution mondiale à ce niveau. La FAO les surveille en s'appuyant sur des sources de données internationales.

3. Le Cadre stratégique 2022-2031 de la FAO est ancré dans les objectifs de développement durable (ODD). Le fait de fonder la théorie du changement globale de la FAO sur le Programme 2030 pour le développement durable garantit que les efforts de la FAO sont étroitement intégrés et liés au programme de développement mondial et renforce la qualité et la pertinence du suivi des résultats et de la communication de rapports. La FAO peut, grâce à cela, utiliser un langage commun pour définir les cibles et les résultats qu'elle doit atteindre eu égard à la contribution aux ODD (résultantes et effets) à tous les échelons de l'Organisation. En outre, des indicateurs qualitatifs et quantitatifs mesurent les contributions de l'Organisation au niveau des produits et des indicateurs de performance clés évaluent les activités de la FAO qui contribuent à l'objectif 5, aux objectifs fonctionnels et aux chapitres spéciaux. L'annexe 1 du présent document indique les résultats obtenus à tous les niveaux du cadre de résultats stratégiques. Tout au long du processus de gestion de la performance, l'Organisation met à profit les données existantes pour rendre compte des réalisations et alléger le plus possible la charge de travail que représente l'établissement de rapports, en particulier aux niveaux national et régional.

Suivi des *quatre améliorations* et des résultantes des DPP et communication d'informations

4. L'ambition de la FAO d'améliorer la production, la nutrition, l'environnement et les conditions de vie en ne laissant personne de côté passe par les effets escomptés de ses activités. L'Organisation contribue à ces résultats, qui visent le long terme et se situent à un haut niveau, mais il s'agit d'une responsabilité collective qui ne revient pas à une entité en particulier. Certains indicateurs relatifs aux ODD permettent de suivre les progrès accomplis par les membres en ce qui concerne les *quatre améliorations*.

5. Les Domaines prioritaires du Programme (DPP) correspondent à des thèmes multidisciplinaires pour lesquels la FAO, en tant qu'institution spécialisée des Nations Unies, fait appel à ses compétences techniques pour remédier à des lacunes ou à des problèmes spécifiques dans l'optique de la réalisation du Programme 2030. L'Organisation influence des changements à moyen terme concernant

l'environnement ou les capacités, à l'échelon national ou mondial, mais la responsabilité de l'exécution échoit à tous les partenaires, y compris les membres et d'autres acteurs du développement (responsabilité/attribution partielle).

6. La FAO suit la tendance en ce qui concerne les progrès accomplis dans la réalisation *des quatre améliorations* et des résultantes des DPP grâce à un ensemble de 80 indicateurs relatifs aux ODD. En outre, un indicateur sur la résistance aux antimicrobiens, approuvé par les organes directeurs de la FAO, complète les informations pour le suivi des résultantes ayant trait au DPP «Amélioration de la production 3» consacré à l'approche «Une seule santé». À ce niveau, les changements ne s'observent en général que sur une longue période car les progrès ne se manifestent qu'un certain nombre d'années après la mise en œuvre des interventions dans ce domaine.

7. Les indicateurs relatifs aux ODD sont classés en différentes catégories, en fonction de la disponibilité d'une méthode et de normes pour le traitement des données et de la fréquence et de la cohérence des données. Depuis 2016, la disponibilité des données s'est progressivement améliorée et il existe désormais, pour tous les indicateurs, des méthodes ou des normes établies internationalement qui sont constamment affinées et harmonisées.

8. On dispose de suffisamment de données pour environ deux tiers des 225 indicateurs figurant dans la base de données des Nations Unies sur les ODD (Catégorie I), ce qui veut dire que les pays produisent régulièrement des données sur au moins 50 pour cent des pays et de la population dans chaque région où l'indicateur est pertinent. Cinquante-quatre indicateurs des ODD utilisés pour suivre le Cadre stratégique 2022-2031 de la FAO sont classés dans la catégorie I, dont cinq ne peuvent pas être agrégés au niveau mondial (1.2.1, 1.5.1, 1.5.2, 8.5.1 et 10.2.1). L'annexe 1 indique les valeurs des 49 autres.

9. Vingt-six indicateurs des ODD utilisés pour suivre le Cadre stratégique 2022-2031 de la FAO sont classés dans la catégorie II, ce qui signifie qu'aucune valeur ne peut être communiquée systématiquement en raison du manque de données produites régulièrement et couvrant adéquatement les pays. Par exemple, depuis 2015, moins de la moitié des 193 pays ou régions ont produit des données comparables à l'échelle internationale sur les ODD transversaux consacrés à l'action pour le climat (ODD 13) et à l'égalité des sexes (ODD 5). Néanmoins, dans un nombre limité de cas, des données sont disponibles pour certaines séries ayant trait à ces indicateurs qui relèvent du mandat de la FAO. L'annexe 1 rend donc également compte de 9 indicateurs de catégorie II pour lesquels des données pertinentes sont disponibles.

10. L'annexe 1 présente les données les plus récentes disponibles dans la base de données mondiale sur les ODD au moment de la publication (mars 2024). Exceptionnellement, les données relatives à trois indicateurs de catégorie I (1.3.1, 10.b.1 et 13.2.2) et à un indicateur de catégorie II (17.5.1) proviennent de l'annexe statistique du rapport du Secrétaire général (édition spéciale) intitulé *Point sur les objectifs de développement durable: vers un plan de sauvetage pour l'humanité et la planète* (E/2023/64), lequel présente des données mondiales agrégées qui ne sont pas disponibles dans la base de données mondiale sur les ODD.

11. Les données concernent les années 2015 (niveau de référence pour les ODD), 2023 (fin de période biennale) et 2019 (à mi-chemin entre les deux autres années). Toutefois, la fraîcheur des données constitue aussi un problème de taille, car on manque de données sur les années récentes pour une importante proportion d'indicateurs. Lorsque les données n'étaient pas disponibles pour 2023 et 2019, les informations présentées portent sur l'année antérieure la plus récente pour laquelle des données étaient disponibles. Dans les cas où les données pour 2015 n'étaient pas disponibles, les données pour 2016 ont servi de référence lorsque cela était possible.

12. La FAO suit les valeurs de ces ODD afin d'analyser la situation mondiale de chacune des *quatre améliorations*, telles que présentées dans l'exposé principal du Rapport sur l'exécution du Programme. Les tendances en ce qui concerne les domaines thématiques des *quatre améliorations* pour lesquels des données relatives aux ODD n'étaient pas disponibles sont évaluées dans ces exposés sur la base du rapport de situation figurant dans l'annexe statistique du rapport *Point sur les objectifs de développement durabl*e présenté au Conseil économique et social en 2023 (E/2023/64, *annex* – en anglais uniquement), y compris du document complémentaire, ainsi que du propre rapport de la FAO sur les indicateurs relatifs aux ODD qui concernent l'alimentation et l'agriculture et dont celle-ci est l'organisme responsable[1].

Suivi des produits qui contribuent aux *quatre améliorations* et communication d'informations

13. Les produits qui contribuent aux *quatre améliorations* correspondent à la contribution directe des interventions de la FAO aux résultantes des DPP et à des cibles spécifiques des ODD. Ils sont définis aux niveaux adéquats (mondial, régional ou national), portent sur les priorités correspondantes et permettent d'avoir en point de mire la réalisation du Programme 2030. La FAO est à l'origine de la réalisation des produits, en assure le contrôle et en est pleinement responsable (pleine attribution), au moyen de fonds provenant du budget ordinaire et de ressources extrabudgétaires.

14. La performance en matière d'obtention des produits est mesurée via deux indicateurs harmonisés pour chaque DPP, conformément au cadre de résultats approuvé par les membres. Ensemble, ces deux indicateurs fournissent des informations quantitatives et qualitatives qui servent à évaluer la couverture et la pertinence des produits de la FAO et à repérer des aspects à améliorer. L'annexe 1 donne des informations sur les indicateurs harmonisés relatifs aux produits, lesquelles sont complétées par d'autres informations sur la situation des produits qui contribuent à chacun des DPP.

15. Le premier indicateur, l'indicateur quantitatif relatif aux produits, donne des informations sur le nombre de pays dans lesquels la FAO a contribué à des résultantes de DPP et à des ODD comme prévu. Les contributions sont documentées dans le système de planification et de suivi de la FAO. Les responsables, dans toute l'Organisation, communiquent des informations sur les réalisations accomplies pendant la période biennale et sur les contributions aux résultantes des DPP et aux ODD. Ils évaluent la situation des produits au regard de ce qui était prévu pour 2022-2023, en indiquant si le progrès a été réalisé comme prévu, si des facteurs de risques imprévus pourraient avoir des incidences sur la pleine obtention ou si des annulations ont eu lieu. L'annexe 1 expose en détail la proportion de produits qui ont été obtenus comme prévu en 2022-2023, par DPP.

16. Ces informations permettent également d'éclairer la planification des futures périodes biennales. Les responsables des DPP et leurs équipes reçoivent un résumé des progrès accomplis qui les aide à orienter les interventions futures. Les bureaux régionaux effectuent un examen de haut niveau pour vérifier la cohérence avec la théorie du changement établie à l'échelle régionale et prêtent un appui constant aux bureaux de pays.

17. L'indicateur qualitatif relatif aux produits est, quant à lui, mesuré au moyen d'une enquête menée tous les deux ans auprès des parties prenantes qui collaborent avec la FAO au niveau national. Ces parties prenantes évaluent différents aspects du travail de la FAO, notamment sa qualité, sa ponctualité et son influence, sur une échelle à cinq niveaux allant de «pas du tout d'accord» à «tout à fait d'accord». Pour la période biennale 2022-2023, l'enquête a été réalisée par voie électronique auprès de plus de 6 700 personnes dans 140 pays, avec un taux de réponse de 49 pour cent. Les personnes

[1] FAO. 2023. *Suivi des progrès des indicateurs des ODD liés à l'alimentation et à l'agriculture 2023*. Rome. https://doi.org/10.4060/cc7088fr

interrogées sont des individus avec qui la FAO a collaboré au cours des deux années précédentes et qui représentent différents secteurs et groupes, notamment des institutions gouvernementales, des organisations de la société civile, des institutions financières internationales ou régionales, des partenaires fournisseurs de ressources, le secteur privé, des universités/instituts de recherche et d'autres organismes des Nations Unies. L'indicateur relatif aux produits dont il est fait état dans l'annexe 1 précise le pourcentage de personnes interrogées ayant indiqué être d'accord ou tout à fait d'accord quant au fait que la FAO ait apporté une contribution positive aux résultantes des DPP en 2022-2023.

Suivi de l'objectif 5, des objectifs fonctionnels et des chapitres spéciaux et communication d'information

18. Les réalisations qui contribuent à l'objectif 5, aux objectifs fonctionnels et aux chapitres spéciaux sont mesurées au moyen de 58 indicateurs de performance clés. Les chefs des unités fonctionnelles utilisent des méthodes établies pour recueillir les données relatives aux indicateurs de performance clés. Ils évaluent également la performance en matière de capacité et intégrité techniques internes et de mise en place d'un environnement organisationnel porteur qui favorise l'amélioration constante dans l'optique de l'exécution des travaux techniques de la FAO. L'annexe 1 indique les valeurs effectives des indicateurs de performance clés à la fin de la période biennale 2022-2023 au regard de la valeur cible pour la période biennale.

19. Trois indicateurs de performance clés n'ont pas été évalués, car ils n'étaient pas significatifs à ce moment-là. Les indicateurs de performance clés 9.3.B et 9.3.C permettent de chiffrer le respect des délais établis pour la mise en œuvre des mesures convenues dans le cadre des vérifications. Toutefois, les calendriers de mise en œuvre ont été révisés en 2022-2023, à la suite d'un examen complet de toutes les mesures convenues encore en suspens et de la reformulation des plans d'action en matière de gestion, compte tenu des mesures devenues obsolètes et sur la base d'une réévaluation des risques et des niveaux de risque.

20. Deux indicateurs (7.1.E et 10.3.G) et un sous-indicateur (10.3.F-a) servent à mesurer la performance au cours de la période biennale 2024-2025 et, comme prévu initialement, ne peuvent pas être évalués de manière significative pour 2022-2023.

Enseignements tirés

21. Le Rapport sur l'exécution du Programme comprend des enseignements tirés tout au long de la période biennale, qui font partie intégrante du processus de communication d'informations. Outre leur rôle consistant à faire rapport sur la situation concernant les différents produits et résultats, les responsables, à tous les niveaux, doivent systématiquement repérer et recenser les facteurs qui ont eu une incidence sur la mise en œuvre et sur les résultats obtenus tout au long de l'exercice biennal 2022-2023. Les enseignements sont tirés de l'ensemble des activités qui contribuent aux *quatre améliorations* et aux 20 DPP, ainsi que de la réalisation des différents produits définis dans le PMT/PTB dans le cas des contributions à l'objectif 5, aux objectifs fonctionnels et aux chapitres spéciaux. Les responsables font le bilan des difficultés rencontrées, des possibilités exploitées, des pratiques optimales recensées et des mesures d'atténuation des risques qui se sont avérées utiles et indiquent quel sera l'influence de ces enseignements sur les futurs travaux. Les difficultés et les observations les plus communes qui découlent de ce processus de réflexion sont résumées et présentées dans le document principal.