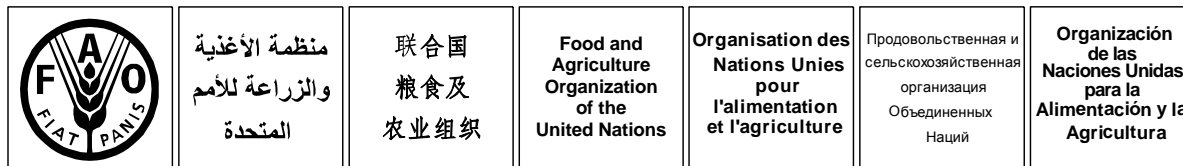


Mars 2013



COMITÉ DU PROGRAMME

Cent treizième session

Rome, 18-22 mars 2013

Examen rapide de la fonction d'évaluation interne

Résumé

- Le présent document constitue une mise à jour de l'examen rapide, réalisé entre décembre 2012 et février 2013. Ces travaux ont fourni l'occasion de se pencher sur l'absence d'évaluation interne axée sur les enseignements tirés et destinée à la Direction, ainsi que sur les problèmes de chevauchement, de cohérence et d'efficacité des fonctions de contrôle de l'Organisation.
- L'équipe chargée de l'examen a mis en évidence combien une fonction d'évaluation interne était nécessaire et a proposé de créer une fonction spéciale d'examen à l'appui des performances, qui devait être assignée initialement à un fonctionnaire principal et servir de base à la stratégie de la Direction de haut niveau.
- L'équipe a également mené une activité secondaire, à savoir une évaluation initiale des relations entre les fonctions de contrôle au sein de la FAO dans les évaluations/vérifications comptables nationales. Dans les 11 cas étudiés, elle n'a mis au jour aucun chevauchement significatif. Toutefois, elle a fait remarquer qu'une évaluation exhaustive pourrait élargir le champ d'analyse de façon à inclure les éventuels chevauchements et contradictions des évaluations thématiques et vérifications comptables.
- La Direction se fondera sur les analyses et les conclusions de l'équipe chargée de l'examen rapide pour étudier les dispositions requises quant à la mise en place d'une fonction d'examen à l'appui des performances.

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

M. Boyd Haight

Directeur, Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources

Tél.: +39 06570 55324

Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires. La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur internet, à l'adresse www.fao.org.

Généralités

1. L'évaluation joue un rôle important à la FAO car elle permet une compréhension commune des forces et des faiblesses de l'Organisation et sert de catalyseur en vue d'apporter des améliorations constantes à son fonctionnement. Élément clé des fonctions de contrôle de l'Organisation, elle permet de rendre compte en toute transparence aux Membres et au Directeur général, et fournit des enseignements qui viennent enrichir le savoir institutionnel dans le cadre d'une boucle de rétroaction efficace.
2. À la FAO, la responsabilité fonctionnelle en matière d'évaluation incombe au Bureau de l'évaluation (OED), que le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI) a établi sous sa forme actuelle en 2010: il est tenu de faire rapport à la fois aux organes directeurs et au Directeur général. Le Bureau se concentre sur les évaluations thématiques et stratégiques destinées aux organes directeurs, les évaluations réalisées au niveau des pays et celles qui sont financées par des contributions volontaires.
3. À sa cent quarante-cinquième session, le Conseil a pris note de l'opinion du Comité du programme au sujet de l'Examen par des pairs de la fonction d'évaluation au sein de la FAO¹, et a reconnu qu'il était nécessaire de se pencher sur l'absence d'évaluation interne axée sur les enseignements tirés et destinée à la Direction, ainsi que sur les problèmes de chevauchement, de cohérence et d'efficacité des fonctions de contrôle de l'Organisation.
4. Par ailleurs, le Conseil s'est félicité de l'examen rapide lancé à cet égard par le Directeur général, au titre de ses attributions en matière de gestion, et a déclaré attendre avec intérêt qu'un rapport sur les conclusions de cet examen soit présenté aux Membres.
5. En conséquence, le présent document fournit une mise à jour de l'examen rapide réalisé entre décembre 2012 et février 2013 en vue d'une éventuelle évaluation exhaustive des fonctions d'évaluation au sein de la FAO.

A. Examen rapide

6. L'examen rapide a été demandé en décembre 2012. Une équipe de deux consultants extérieurs en ont réalisé les activités essentielles en janvier et février 2013.
7. Le principal objectif était d'évaluer les besoins et les possibilités liés à une fonction d'évaluation interne qui serait axée sur les enseignements tirés et l'utilisation par la Direction. En particulier, cette fonction viserait à: favoriser une autonomisation et une responsabilisation plus grandes au service des performances de l'Organisation, veiller à ce que l'on obtienne véritablement les avantages escomptés et à ce que ceux-ci reflètent l'évolution des exigences et des attentes des parties intéressées, s'assurer que la répartition des ressources soit conforme aux priorités de l'Organisation, faciliter la reproduction des exemples de réussite et permettre de tirer des enseignements des défis relevés.
8. L'équipe chargée de l'examen a envisagé des solutions en les comparant à celles qui sont appliquées au sein des organismes des Nations Unies structurés selon un modèle opérationnel similaire à celui de la FAO, et s'est attachée à recenser les principaux risques potentiels liés à chacune de ces solutions, y compris les liens avec d'autres fonctions de contrôle, la localisation et les lignes hiérarchiques.
9. Ces travaux devaient orienter la formulation future, peut-être dans le cadre d'une évaluation exhaustive, de recommandations concrètes relatives aux dispositions de mise en œuvre détaillées, notamment le cadre de référence des fonctions en question, qu'elles soient nouvelles ou ajustées, et les besoins en ressources y afférents.
10. Dans le cadre de ses activités principales, l'équipe a organisé des débats auxquels elle a invité des membres du personnel occupant des postes divers et concernés par différents aspects du suivi et de l'évaluation au sein de la FAO. Elle a aussi rencontré le personnel du FIDA, outre ses échanges avec des fonctionnaires du PAM et de la Banque mondiale. Elle a examiné des documents portant sur

¹ PC 112/6.

plusieurs aspects de la planification, de la gestion, du contrôle et de l'évaluation à la FAO, ainsi que des documents décrivant les procédures apparentées en vigueur dans d'autres organisations internationales, dont certaines appartenant au système des Nations Unies.

B. Principales conclusions

11. L'équipe chargée de l'examen rapide a recensé au sein de l'Organisation un large éventail d'activités liées à l'assurance qualité qui, constituant un aspect essentiel de la gestion des performances, sont intégrées dans diverses procédures internes.

12. Selon elle, les systèmes d'assurance qualité et de gestion des performances en vigueur à la FAO présentent une marge de progression. Bien que l'Organisation ait inclus des dispositions relatives à l'assurance qualité dans nombre de ses activités, son approche en matière de gestion des performances est encore en cours d'élaboration et elle ne dispose pas d'une base solide lui permettant de déterminer les besoins de la Direction en matière d'information. L'équipe a estimé qu'il était nécessaire de créer une fonction d'évaluation interne qui élaborerait des rapports destinés à être diffusés au sein de l'Organisation dans un court délai et réalisés dans un laps de temps réduit sur des domaines posant problème.

13. Plus particulièrement, elle a proposé de créer une fonction spéciale d'examen à l'appui des performances, qui devait être assignée initialement à un fonctionnaire principal et servir de base à la stratégie de la Direction de haut niveau en la matière. Les examens à l'appui des performances, qui seraient réalisés au titre de la nouvelle fonction, permettraient d'appeler l'attention de la Direction de haut niveau sur les problèmes qui ne peuvent trouver leur résolution dans les mécanismes d'évaluation, de vérification comptable et d'enquête en vigueur ni dans les fonctions d'assurance existantes.

14. L'équipe chargée de l'examen rapide a constaté que plusieurs organismes des Nations Unies étaient dotés de fonctions similaires, qui visaient à aider la Direction de haut niveau à améliorer les performances et ne relevaient pas de l'évaluation, de la vérification comptable, des enquêtes ni de l'inspection.

15. Elle a précisé que la création d'une fonction d'examen à l'appui des performances pouvait être une mesure temporaire, qui serait levée lorsque les initiatives actuelles destinées à améliorer l'assurance qualité et la gestion des performances seraient arrivées à maturité. Dans tous les cas, une évaluation exhaustive permettrait de formuler des recommandations plus précises et plus détaillées.

16. L'équipe a également mené une activité secondaire, à savoir une évaluation initiale des relations entre les fonctions de contrôle au sein de la FAO. Compte tenu du faible temps imparti, l'examen s'est concentré sur 11 cas dans lesquels le Bureau de l'évaluation avait réalisé des évaluations par pays et le Bureau de l'Inspecteur général (OIG) avait effectué la même année des vérifications comptables au niveau des Bureaux de la FAO dans les pays, au cours de la période 2008-2012. L'équipe n'a pas mis au jour de chevauchement significatif entre les recommandations découlant des évaluations par pays et celles issues des vérifications comptables. Elle a indiqué qu'une évaluation exhaustive pourrait élargir le champ de l'analyse de façon à inclure les éventuels chevauchements et contradictions des évaluations thématiques et des vérifications comptables.

17. Elle a recommandé de conduire, d'ici là, des missions associant OED et OIG lorsque la situation le permettrait, ainsi que d'intégrer des références croisées dans les rapports et d'éclaircir les éventuelles contradictions, dans la mesure du possible.

C. Prochaines étapes

18. Les conclusions initiales de l'examen rapide lancé en décembre 2012 sont axées sur la nécessité de créer une fonction d'examen à l'appui des performances afin de résoudre les questions relatives à l'assurance qualité et aux performances. L'équipe chargée de l'examen rapide reconnaît également qu'il convient de mener une réflexion plus approfondie sur l'application de ces conclusions, ainsi que sur les avantages d'une éventuelle évaluation exhaustive.

19. Par conséquent, au premier semestre 2013, la Direction étudiera les dispositions requises quant à la mise en place d'une fonction d'examen à l'appui des performances en se fondant sur les analyses et les conclusions de l'équipe.

20. Elle déterminera le champ, le bien-fondé et la rentabilité d'une éventuelle évaluation exhaustive, qui pourrait aussi permettre d'approfondir l'analyse des relations entre les fonctions de contrôle au sein de la FAO, et avisera le Comité du programme des progrès réalisés, à sa session d'octobre 2013.

Orientations demandées

21. Le Comité du programme souhaitera peut-être prendre note de la mise à jour concernant l'examen rapide de la fonction d'évaluation interne et les mesures prises par la Direction.