



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 vingt-huitième session

Rome, 18-22 mai 2020

**Renforcement des capacités de la FAO à évaluer les contributions
au niveau national: proposition visant à renforcer les capacités
d'évaluation dans les bureaux décentralisés**

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

M. Masahiro Igarashi
Directeur
Bureau de l'évaluation
Tél.: +39 06570 53903

Le présent document peut être imprimé à la demande, conformément à l'initiative de la FAO qui vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Il peut être consulté, ainsi que d'autres documents, à l'adresse www.fao.org.

RÉSUMÉ

- On trouvera dans le présent document une proposition de renforcement de la fonction d'évaluation de la FAO. Elle consiste à adjoindre à l'évaluation centralisée un modèle d'évaluation décentralisée selon un protocole compatible avec le mandat du Bureau de l'évaluation. Les diverses tâches associées à la fonction d'évaluation pourraient ainsi être exécutées plus efficacement, ce qui contribuerait par ailleurs à l'apprentissage institutionnel. Il s'agit d'inciter et d'aider les responsables de programme et de projet à insuffler une nouvelle dimension aux dernières phases du cycle de projet et à produire des données d'évaluation transparentes et facilement accessibles, pour que l'apprentissage se généralise au niveau régional.
- La proposition en question repose sur un ensemble de mesures que le Bureau de l'évaluation serait appelé à mettre en œuvre (section 3), comme d'autres secteurs de l'Organisation. Le détachement de responsables de l'évaluation dans les bureaux régionaux et la mise en place d'un programme complet de renforcement des capacités adéquatement financé (section 5) – deux modalités appréciables en soi – s'inscriraient dans un dispositif de plus grande portée. En effet, une attention tout aussi grande devrait être accordée à la définition des divers rôles et responsabilités incombant au personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays, ainsi qu'à l'instauration de mesures de gestion des risques.
- La proposition tient compte des observations formulées lors des consultations menées auprès de la Direction de la FAO. Elle est ici exposée dans une version abrégée, soumise au Comité du Programme à sa cent vingt-huitième session pour approbation par ses membres. Si la proposition est approuvée, la FAO devra élaborer une nouvelle politique en matière d'évaluation, englobant les fonctions d'évaluation centralisée et d'évaluation décentralisée.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ DU PROGRAMME EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité du Programme est invité à examiner le contenu du présent document et à donner les indications qu'il jugera utiles.

**Proposition visant à améliorer l'utilisation de
l'évaluation dans une optique
d'apprentissage au sein de la FAO, aux
niveaux régional et national, grâce à
l'exécution d'évaluations décentralisées**

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE

BUREAU DE L'ÉVALUATION

MARS 2020, ROME

Table des matières

1. Introduction	6
2. Justification	8
2.1 Utilisation des résultats des évaluations aux niveaux régional et national.....	8
2.2 Renforcement du rôle imparti à l'évaluation dans la gestion axée sur les résultats	9
2.3 Renforcement de la contribution de l'évaluation dans l'optique du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement au niveau national	10
3. Mesures proposées en vue de la décentralisation.....	12
3.1 Mesure 1: décentralisation de certaines évaluations de projet et par pays	12
3.1.1 Décentralisation des évaluations de projet portant sur un seul pays	13
3.1.2 Décentralisation de certains types d'évaluation de portée nationale	14
3.2 Mesure 2: Constitution d'équipes régionales d'évaluation	15
3.3 Mesure 3: Renforcement des capacités à l'appui de l'évaluation décentralisée et de l'utilisation des données d'évaluation.....	17
4. Gouvernance des évaluations décentralisées.....	20
4.1 Rôles et responsabilités dans le cadre des évaluations décentralisées	20
4.2 Établissement de rapports et surveillance	21
4.3 Assurance qualité et évaluation de la qualité a posteriori	21
5. Ressources financières.....	23
6. Calendrier provisoire	24
Références.....	25

Encadrés, figures et tableaux

Encadrés

Encadré 1: Définition de l'évaluation décentralisée 6

Tableaux

Tableau 1: Rôles et responsabilités dans le cadre des évaluations décentralisées 20

1. Introduction

1. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et l'initiative du Secrétaire général de l'ONU visant à repositionner le système des Nations Unies pour le développement ont eu pour effet de mettre en lumière la responsabilité collective du système des Nations Unies au niveau national ainsi que le rôle de l'évaluation – à savoir la production et l'exploitation de données pour faire apparaître des résultats. Nombre d'organismes des Nations Unies ont choisi d'adjoindre à leur fonction d'évaluation centralisée une forme ou une autre d'évaluation décentralisée, dans le but d'accroître la couverture de l'évaluation, d'intensifier l'apprentissage dans les bureaux régionaux et nationaux et d'accroître leur contribution aux évaluations menées à l'échelle du système.

Encadré 1: Définition de l'évaluation décentralisée

Dans l'«Analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies», le Corps commun d'inspection (CCI) définit ainsi l'évaluation décentralisée:

«L'évaluation décentralisée est planifiée, gérée et conduite en dehors du système central d'évaluation. À l'origine, on parlait à ce sujet d'autoévaluation, mais ce terme a été abandonné car il existe même dans certaines fonctions centrales¹.»

2. Les évaluations menées à l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) le sont actuellement de manière centrale et indépendante, par le Bureau de l'évaluation (OED), et sont conduites par le personnel du Siège, à Rome. La Charte du Bureau de l'évaluation de la FAO a été approuvée par le Comité du Programme en 2010².
3. En 2016, à l'issue de l'évaluation de la fonction d'évaluation de la FAO³, il a été recommandé que celle-ci mette au point «un programme d'évaluations décentralisées, comprenant des évaluations à mi-parcours, qui seront réalisées par l'intermédiaire de ses bureaux régionaux [...]. Au moyen de ce programme [...], la FAO renforcera la fonction d'évaluation, en complétant l'évaluation indépendante (qui incombe à OED) avec des évaluations menées par les bureaux régionaux ou les bureaux de pays [...].»
4. L'évolution vers un système plus décentralisé a débuté en janvier 2019, date à laquelle OED a informé tous les responsables de budget de la FAO qu'il leur faudrait désormais conduire des évaluations à mi-parcours des projets. La phase initiale de cette décentralisation a mis en lumière un obstacle de taille, à savoir le déficit de capacités en matière d'évaluation dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays. Elle a également confirmé une conclusion de l'évaluation de la fonction d'évaluation réalisée en 2016, selon laquelle la Direction était dans une certaine mesure déconnectée de l'évaluation, plusieurs occasions ayant été manquées d'obtenir que l'évaluation contribue au cycle de programmation et à la gestion axée sur les résultats aux niveaux régional et national.
5. La présente proposition a pour objet d'améliorer la fonction d'évaluation à la FAO et de la rendre plus efficace dans un environnement organisationnel évolutif, en s'attachant en particulier au système de gestion axée sur les résultats. Le succès des mesures proposées exigera l'instauration de conditions propices, pour que l'apprentissage institutionnel soit

¹ CCI (2014).

² FAO (2010).

³ FAO (2016).

reconnu à sa juste valeur et que la complémentarité entre évaluations décentralisées et centralisées donne lieu à des synergies, de telle sorte que la FAO puisse s'appuyer davantage sur la fonction d'évaluation dans l'exécution du Programme 2030.

6. Si elle est approuvée par le Comité du Programme, la proposition fera partie intégrante de la politique globale de la FAO en matière d'évaluation, qui devrait être élaborée dans la dernière partie de 2020. Lors de l'élaboration de la présente proposition, certains enjeux de politique générale sont apparus qui vont au-delà de la décentralisation de l'évaluation, et qui devront être traités dans la nouvelle politique en matière d'évaluation. Les enjeux en question seront signalés dans le présent document de la manière suivante:

Les éléments qui devront faire l'objet d'une attention plus soutenue dans la nouvelle politique en matière d'évaluation sont signalés par une bannière orange.

2. Justification

7. Trois évolutions stratégiques en cours, distinctes mais interdépendantes, visent à renforcer l'efficacité de l'action menée en faveur du développement:
 - l'utilisation des résultats des évaluations aux niveaux régional et national;
 - le renforcement du système de gestion axée sur les résultats de la FAO;
 - le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement au niveau national.
8. La décentralisation d'une partie de la fonction d'évaluation – avec un financement adéquat – aux niveaux régional et national, en collaboration et en partenariat étroits avec la Direction, a pour objet de faciliter l'accomplissement des trois objectifs stratégiques, de stimuler la dynamique engagée et de contribuer concrètement à l'apprentissage à la FAO.

2.1 Utilisation des résultats des évaluations aux niveaux régional et national

9. Les résultats des évaluations devraient être systématiquement et intégralement pris en compte dans les programmes élaborés et dans les stratégies et décisions arrêtées par la FAO. S'il est vrai que certaines évaluations ont influencé la prise de décisions et contribué à l'orientation imprimée à certains programmes à l'échelle de l'Organisation, il est plus rare que les parties directement impliquées aux niveaux régional et national utilisent les évaluations ou y donnent suite.
10. Les consultations menées auprès des bureaux régionaux et des bureaux de pays en vue de l'élaboration de la présente proposition ont mis en lumière un manque de corrélation entre les résultats des évaluations et les décisions prises au niveau de la Direction (alors que celles-ci sont censées en procéder), notamment au stade de l'élaboration de nouveaux projets – et ce bien que la valeur des évaluations soit reconnue (qu'il s'agisse d'évaluations de projet ou d'évaluations de programme de portée nationale). Partant, il est nécessaire de promouvoir beaucoup plus vigoureusement l'utilisation des résultats des évaluations aux fins de l'apprentissage institutionnel. Il ne suffit pas de veiller à la bonne diffusion des résultats des évaluations. Pour améliorer l'*utilisation effective* des évaluations aux niveaux régional et national, il faut bien connaître et comprendre les processus à l'œuvre au niveau national et observer de près la suite donnée aux recommandations formulées dans les évaluations. Cela ne peut pas se faire de manière optimale depuis le Siège.
11. La présente proposition tente de combler le «déficit d'apprentissage» en assignant la responsabilité de l'intégralité du processus d'évaluation (pour certains types d'évaluation et avec l'appui et les ressources nécessaires) aux principaux utilisateurs des données produites, ceux qui prennent les décisions stratégiques et de programmation.
12. Une plus grande participation des parties prenantes aux procédures d'évaluation décentralisée pourrait aussi conduire à une demande accrue d'évaluations de toutes sortes, en particulier pour répondre aux besoins en matière d'apprentissage propres à une zone géographique ou à une période donnée. Cela aurait pour effet d'enrichir la base de données issues des évaluations; il deviendrait alors possible d'en faire la synthèse et d'en tirer des enseignements pertinents aux niveaux régional et institutionnel.

2.2 Renforcement du rôle imparti à l'évaluation dans la gestion axée sur les résultats

13. À la FAO, aucune unité n'a reçu pour mandat de fournir à elle seule un appui aux fins du suivi et de l'évaluation ou de la gestion axée sur les résultats. Ces responsabilités sont partagées entre plusieurs unités et il existe un certain nombre de systèmes en place pour la planification et la communication des résultats à divers niveaux. Le Bureau de l'évaluation propose de contribuer plus efficacement à ces activités.
14. Le cadre de résultats institutionnels de la FAO guide la planification et le suivi des travaux de l'Organisation qui sont menés **au niveau institutionnel**. Il sert de base pour l'évaluation de la contribution des activités de la FAO aux changements opérés aux niveaux national, régional et mondial, et pour en rendre compte. Le suivi et la communication d'informations intéressant les objectifs stratégiques et les résultantes interviennent à la fin de chaque exercice biennal et il en est rendu compte dans un rapport sur l'exécution du programme. L'Évaluation des résultantes de l'Organisation, réalisée à intervalles réguliers dans un échantillon de pays, permet de mesurer l'évolution des résultantes au plan national (c'est-à-dire les améliorations constatées au niveau national en termes de conditions et de capacités propices à l'accomplissement des objectifs stratégiques de la FAO). S'agissant des produits, les progrès réalisés sont évalués sur une base annuelle, l'ensemble des unités et des bureaux rendant compte de leurs accomplissements à l'aune des produits escomptés qui sont du ressort de l'Organisation.
15. Le rapport sur l'exécution du programme inclut une section portant sur les enseignements tirés de chaque Programme stratégique, qui est prise en considération aux stades ultérieurs de la planification. Toutefois, les leçons tirées des évaluations ne sont pas incluses et il n'existe pas de mécanisme institutionnel de retour d'information qui faciliterait l'utilisation systématique de ces résultats afin d'adapter en conséquence l'orientation programmatique de la FAO.
16. **Au niveau national**, en 2013, la FAO a mis en place les cadres de programmation par pays, outil permettant d'établir des priorités stratégiques et de définir une programmation à moyen terme au niveau national. Les cadres en question procèdent désormais intégralement du Plan-cadre des Nations Unies pour la coopération au service du développement durable. Les résultats obtenus sont communiqués dans les rapports annuels par pays, établis par chaque Représentant de la FAO (FAOR) en fin d'année. Ces rapports sont adressés au Bureau de l'appui aux bureaux décentralisés (OSD) et aux représentants régionaux, qui peuvent formuler des commentaires en retour. Toutefois, il n'existe pas de mécanisme officiel de reddition de comptes fondé sur le contenu de ces rapports, ni de directives quant aux modalités de mesure et de communication des résultats attendus, tels qu'énoncés dans les cadres de programmation par pays. Cela constitue un obstacle à l'évaluation systématique de l'efficacité de l'action de la FAO au niveau national.
17. Désireux d'améliorer l'apprentissage et la reddition de comptes, quelque 25 pour cent des bureaux de pays de la FAO ont engagé un consultant ou une équipe chargé(e) de leur apporter un appui général en matière de suivi et d'évaluation au titre de leur cadre de programmation par pays, et ce bien que la fonction de responsable du suivi et de l'évaluation n'ait jamais été officiellement instaurée à la FAO. Pourtant, l'audit du cycle des projets réalisé en 2019 avait permis de constater que «nombre de bureaux de pays et de projets continuent de fonctionner sans plan de suivi et d'évaluation, sans personnel directement affecté à ces deux fonctions et sans budget spécifiquement alloué au suivi et à l'évaluation. Même les bureaux de pays dotés d'un effectif substantiel pour le suivi et l'évaluation, comme les bureaux menant un nombre élevé d'opérations d'urgence, manquent généralement d'un plan d'ensemble clair en matière

de suivi et d'évaluation, qui réunisse l'ensemble des composantes du suivi afin de donner un aperçu général de l'état d'avancement d'un projet⁴.»

18. **À l'échelon des projets**, la FAO a instauré ce qu'on appelle le «cycle des projets», à savoir un ensemble de normes et de procédures institutionnalisées relatives à la formulation et à la mise en œuvre des projets. Ces procédures comportent six phases, de l'«identification» à la «clôture», et constituent la base du manuel sur le cycle des projets. Ce manuel présente de façon particulièrement détaillée la première phase du cycle, mais contient beaucoup moins d'informations et de directives en ce qui concerne l'exécution des projets ou le suivi et l'évaluation. De fait, la FAO n'est pas dotée d'une politique claire en matière d'exécution ou de suivi et d'évaluation des projets, et il n'est pas alloué de ressources à la gestion des projets en propre. Dans le cas de tous les projets menés par la FAO, la personne officiellement responsable de la gestion du projet est celle qui est responsable du budget⁵. S'agissant de l'établissement de rapports, un rapport annuel doit être soumis pour chaque projet mené par la FAO, articulé sur le cadre logique du projet. Toutefois, aucun mécanisme à proprement parler n'autorise l'utilisation de tels rapports pour améliorer l'efficacité des projets au moyen d'une gestion évolutive et adaptable au fil de l'exécution.
19. En application de la décision prise par la Direction de la FAO d'investir davantage dans le système de gestion axée sur les résultats, les spécialistes de l'évaluation détachés d'OED travailleront en collaboration étroite avec les équipes régionales et nationales afin de garantir que l'évaluation fasse partie intégrante du système et de la pratique de la gestion axée sur les résultats, et qu'elle y contribue. Ils veilleront aussi à ce que les données d'évaluation soient disponibles sous une forme adaptée, en temps opportun, et communiquées aux échelons appropriés de la hiérarchie afin de stimuler l'apprentissage, de telle sorte qu'il soit possible d'apporter des ajustements à la gestion et au pilotage de l'exécution des projets.

2.3 Renforcement de la contribution de l'évaluation dans l'optique du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement au niveau national

20. Comme mentionné plus haut, l'initiative de réforme du Secrétaire général appelle un changement d'orientation radical, qui met en relief le rôle central de l'évaluation en tant qu'outil d'apprentissage et de reddition de comptes. Outre les évaluations du Plan-cadre pour la coopération, la réalisation d'évaluations conjointes visant à tirer parti des liens concrets entre les activités menées par diverses entités est encouragée. À plus long terme, les fonctions d'évaluation décentralisées, harmonisées d'une unité à l'autre, devraient permettre de mobiliser davantage de moyens pour procéder à des évaluations par secteur d'intervention, à un coût moindre que celui des évaluations conjointes gérées centralement.
21. À cette fin, le projet de politique d'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies prévoit l'instauration de plateformes de collaboration au niveau régional dans le but de promouvoir les activités d'évaluation conjointes et menées à l'échelle du système et de produire et partager des connaissances régionales en matière d'évaluation. En outre, ces plateformes devraient

⁴ FAO (2019a).

⁵ Le responsable du budget est le Représentant de la FAO pour les projets menés au niveau national, le Représentant sous-régional pour les projets de niveau sous-régional, le Représentant régional pour les projets régionaux et le chef du département pertinent au Siège pour les projets d'envergure mondiale.

«réunir les moyens voulus au niveau régional pour commander des évaluations conjointes du [Plan-cadre des Nations Unies pour la coopération au service du développement durable] et en garantir la qualité conformément au programme de repositionnement, aux ODD et au principe de reconnaissance mutuelle⁶.»

22. En conséquence, il sera important que la FAO dispose de capacités adéquates en matière d'évaluation afin d'être en mesure d'engager des initiatives d'évaluation conjointe et d'en assurer la qualité, tout en instaurant des mécanismes de supervision aux niveaux national et régional⁷. Ce dispositif viendra en complément des autres disciplines intégrées aux pôles de compétences décentralisés, à l'appui d'un modèle axé sur les pays.

⁶ Groupe de travail du GNUE (2019).

⁷ Conformément aux recommandations issues de l'évaluation du cadre de résultats stratégiques de la FAO (FAO, 2019b).

3. Mesures proposées en vue de la décentralisation

23. La présente section décrit trois des principales mesures proposées, à savoir: i) décentraliser certains types d'évaluations de projet et par pays; ii) établir des équipes régionales d'évaluation, composées de spécialistes de l'évaluation d'OED détachés dans les bureaux régionaux de grande taille; iii) renforcer les capacités d'évaluation à l'appui des évaluations décentralisées et de l'utilisation des évaluations.
24. Ces mesures visent à apporter des solutions aux problèmes évoqués à la section précédente et à renforcer l'utilité et l'utilisation faite de l'évaluation à des fins d'apprentissage et d'amélioration de la performance en application de l'approche de la gestion axée sur les résultats privilégiée par la FAO. La proposition vise principalement à répondre aux besoins en matière d'évaluation aux niveaux régional et national, car c'est à ces niveaux que la contribution de l'évaluation à la gestion axée sur les résultats et, en dernière analyse, aux résultats obtenus à l'échelle institutionnelle et dans le cadre de l'exécution des programmes exige le plus d'attention. On espère que cet ensemble de mesures aidera la FAO à mieux répondre à la demande croissante d'évaluations aux niveaux national et régional. Elle aura également pour effet de réorienter les travaux d'OED de sorte qu'il agisse là où il est le plus efficace. Les principales activités d'OED demeureront la production d'évaluations indépendantes et complexes qui traitent les enjeux d'ordre stratégique qui découlent des politiques, stratégies et programmes de la FAO. Le rôle d'OED au titre de l'évaluation des projets sera remanié, de telle sorte que le Bureau agisse le plus efficacement possible et s'emploie à étendre la couverture des évaluations de projet dans leur ensemble.

3.1 Mesure 1: décentralisation de certaines évaluations de projet et par pays

25. Il est proposé d'instaurer deux catégories d'évaluation à la FAO.
 - i. **Évaluations centralisées:** planifiées et gérées par OED et présentées à la Direction ainsi qu'au Comité du Programme (celui-ci se voyant soumettre évaluations individuelles ou méta-synthèses, selon le cas). Les évaluations centralisées couvriront les activités thématiques menées à l'échelle institutionnelle, les programmes de portée mondiale et stratégiques, un certain nombre de programmes de pays revêtant une importance stratégique, des projets de portée mondiale, régionale ou plurinationale (c'est-à-dire les projets menés dans plus d'un pays) ainsi que les évaluations de la résilience (y compris celles portant sur un seul pays);
 - ii. **Évaluations décentralisées:** planifiées et gérées par les responsables de budget. Elles couvriront des projets mis en œuvre dans un seul pays et certains programmes de pays. Elles seront conformes aux orientations fixées par OED – s'agissant notamment des garanties d'impartialité – ainsi qu'aux normes de qualité déterminées. OED fournit des orientations par l'entremise de l'équipe d'évaluation régionale. Comme c'est le cas des évaluations centralisées, les évaluations décentralisées seront menées par des équipes d'évaluation externes.
26. Les caractéristiques qui distinguent les évaluations centralisées des évaluations décentralisées procèdent de leurs modalités de gouvernance et de gestion, ainsi que de leur portée. Elles sont complémentaires et liées; ensemble, elles forment les éléments constitutifs d'un système d'évaluation exhaustif.

27. La décentralisation des évaluations de projet et par pays s'accompagnera d'un ensemble de mesures et de ressources appropriées, de telle sorte que la planification, la qualité et la couverture des évaluations décentralisées, ainsi que l'établissement de rapports à leur sujet, soient assurés, que les FAOR ne soient pas surchargés de travail et que des ressources et moyens adéquats soient mobilisés, en particulier pendant la période de transition.
- i. On précisera le détail de ces mesures en consultation avec les bureaux de pays de manière à aboutir à une solution optimale compte tenu de leurs capacités et ressources respectives.
 - ii. Le calendrier de la décentralisation des évaluations de projet et par pays sera adapté, de telle sorte que des moyens et des ressources adéquats soient en place avant qu'il soit demandé aux bureaux décentralisés de prendre en charge ces nouvelles responsabilités.
 - iii. Des modèles souples et innovants seront instaurés à l'intention des bureaux de pays qui disposent des ressources et des moyens les plus limités. Par exemple, une équipe régionale d'évaluation pourra apporter un appui actif à un bureau de pays exécutant ses premières évaluations, et un groupe de bureaux de pays dépourvus de spécialiste du suivi et de l'évaluation pourra engager un responsable de l'évaluation sur la base d'un contrat de consultant en puisant dans un vivier commun constitué à cette fin.

3.1.1 Décentralisation des évaluations de projet portant sur un seul pays

Objectifs

- Renforcer l'utilité des évaluations de projet et l'utilisation qui en est faite par les parties prenantes au niveau national
- Améliorer l'utilisation faite de l'évaluation dans le cadre de la gestion axée sur les résultats au niveau national
- Faciliter la participation des parties prenantes, ainsi que l'apprentissage sur la base des évaluations réalisées et le suivi de ces évaluations
- Renforcer les capacités en matière d'évaluation au niveau national
- Axer les activités d'OED sur les évaluations stratégiques ou complexes de grande portée

28. Il est proposé que la responsabilité de l'évaluation finale des projets qui ne concernent qu'un pays soit transférée au responsable du budget de projet (FAOR), afin que l'évaluation soit mieux corrélée aux procédures de planification de projet et de prise de décisions. Le FAOR serait donc responsable de la planification et de la budgétisation de l'évaluation, ainsi que de la supervision de son exécution et de son suivi (sur la base de l'évaluation des projets à mi-parcours). Le responsable du budget recevrait appui et orientations de la part d'OED. Il incomberait au responsable de l'évaluation nommé par le responsable du budget de veiller à la qualité de l'évaluation. Chaque fois que ce serait possible, pour garantir l'impartialité, l'évaluation de projet décentralisée serait dirigée par un responsable n'ayant joué aucun rôle aux stades de l'élaboration ou de la mise en œuvre du projet, idéalement un spécialiste du suivi et de l'évaluation basé dans le pays. Pendant la phase de transition, il est proposé que ce processus soit lancé dans les pays qui disposent déjà de moyens en matière de suivi et d'évaluation. On

trouvera davantage de détails sur les rôles et responsabilités respectifs des intéressés à la section 4.

29. Pour accroître la couverture globale des évaluations de projet portant sur un seul pays et, partant, les possibilités d'apprentissage au niveau national, il est proposé d'instaurer une nouvelle exigence au niveau national: outre qu'ils devraient satisfaire à la norme actuelle qui prévoit l'évaluation de tous les projets dont le budget est supérieur à 4 millions d'USD ainsi que tous les projets relevant du Fonds pour l'environnement mondial, les bureaux de pays de grande taille devraient sélectionner au moins deux autres projets par cycle de cadre de programmation par pays, qui feraient l'objet d'une évaluation décentralisée. Ces évaluations de projet supplémentaires devraient, chaque fois que c'est possible, être choisies parmi différentes résultantes de programme telles qu'énoncées dans le cadre de programmation par pays. Une telle règle renforcerait l'appropriation par les pays des évaluations de projet en amenant les responsables à déterminer de quels projets la FAO pourrait tirer des enseignements (les interventions qui revêtent une importance stratégique de l'avis du FAOR).

3.1.2 Décentralisation de certains types d'évaluation de portée nationale

Objectifs

- **Accroître la couverture des évaluations de portée nationale**
- **Renforcer l'utilisation faite des évaluations dans le cadre de la contribution de la FAO à l'établissement du Plan-cadre des Nations Unies pour la coopération au service du développement durable**
- **Renforcer l'utilisation faite des évaluations de portée nationale pour améliorer l'adaptabilité de la gestion aux niveaux national et régional**

30. Les évaluations de portée nationale sont celles qui analysent la contribution de la FAO au Plan-cadre des Nations Unies pour la coopération au service du développement durable, à savoir l'évaluation du rôle joué et des activités menées par la FAO dans un pays, tels que définis dans un cadre de programmation. Jusqu'à présent, on les décrivait comme des évaluations des programmes de pays, mais cette appellation devra être modifiée compte tenu de la réforme du système des Nations Unies.
31. Une évaluation de programme de pays en bonne et due forme, gérée par OED, n'est peut-être pas toujours requise ni faisable. Il est proposé d'instaurer diverses formes d'évaluation de portée nationale:
- 1. Centralisée (gérée par OED):**
 - i. évaluation de programme de pays en bonne et due forme: analyse de la pertinence, du positionnement stratégique, des partenariats et des résultats obtenus;
 - ii. analyse du positionnement stratégique uniquement: analyse du positionnement stratégique et des partenariats de la FAO dans un pays, en se concentrant sur les résultats obtenus; peut être pertinente en vue d'une analyse de la conjoncture nationale sur le modèle de ce qui se pratique à l'ONU.
 - 2. Décentralisée (gérée par le responsable de budget ou le FAOR):**
 - i. analyse axée sur les résultats d'un certain nombre de composantes du cadre de programmation par pays (par exemple, évaluation des résultantes);

- ii. examens à mi-parcours de cadres de programmation par pays⁸.
 - iii. évaluation de la contribution de la FAO au Plan-cadre des Nations Unies pour la coopération au service du développement durable (soit dans le cadre d'une évaluation distincte, soit dans le cadre d'une contribution interorganisations).
32. La responsabilité de la planification et de la mise en œuvre des évaluations de portée nationale décentralisées incombera au FAOR. Pour ce qui est des évaluations de projet, dans l'idéal, les évaluations décentralisées de portée nationale seront placées sous la responsabilité d'un spécialiste national du suivi et de l'évaluation. Les approches modulables, les normes applicables et l'ensemble des directives émaneront d'OED.
33. Il est proposé d'associer les mesures suivantes aux formes d'évaluation décrites plus haut:
- i. OED accroîtra le nombre d'évaluations de programmes de pays centralisées, pour le faire passer de 8 à 12 à l'échelle mondiale en moyenne annuelle, et le choix des pays devant faire l'objet d'une évaluation se fera en consultation avec les représentants régionaux et les FAOR, et au vu de la valeur stratégique que seront susceptibles de receler les évaluations de programmes de pays gérées par OED. Dans toute la mesure possible, on accordera la priorité aux programmes de pays de portée substantielle, aux évaluations de programme plurinationales, ainsi qu'aux pays de taille modeste qui revêtent une importance stratégique pour la région, mais dont les capacités en matière de gestion d'évaluations sont limitées. L'échéancier devra être rendu compatible avec le calendrier de mise en place du Plan-cadre des Nations Unies pour la coopération au service du développement durable dans ces pays;
 - ii. **Dans les bureaux régionaux de plus grande taille (RAF, RAP et RLC), on demandera à un nombre de pays compris entre 8 et 10 d'entreprendre chaque année une évaluation décentralisée de leur programme de pays (le type d'évaluation sera choisi parmi les trois exemples présentés plus haut).** L'équipe régionale d'évaluation (voir mesure 2), le chef du programme régional, le représentant régional et le FAOR détermineront conjointement quels pays doivent faire l'objet d'une évaluation décentralisée et quel type d'évaluation doit être mené.

3.2 Mesure 2: Constitution d'équipes régionales d'évaluation

Objectifs:

- Renforcer le rôle de l'évaluation dans le cadre de la gestion axée sur les résultats aux niveaux national et régional
- Améliorer l'utilisation faite des évaluations par les parties prenantes régionales et nationales
- Renforcer les capacités en matière d'évaluation aux niveaux régional et national

34. Il est proposé que la capacité d'évaluation soit renforcée grâce à la constitution d'équipes régionales d'évaluation, composées de personnel détaché d'OED, ce qui permettrait de mieux

⁸ Certains bureaux de pays procèdent déjà à des examens à mi-parcours au titre du cadre de programmation par pays, dans certains cas avec l'appui du bureau régional. Il est proposé de normaliser cette procédure et d'instaurer un appui de la part de l'équipe régionale d'évaluation à ce type d'examen à mi-parcours (qui resterait sous la responsabilité directe du FAOR ou du bureau de pays).

- satisfaire aux besoins et exigences en matière d'évaluation des parties prenantes régionales et nationales. Basées au niveau régional, les équipes en question auraient davantage de possibilités de travailler avec les membres des équipes régionales et nationales et de coordonner les activités à mener avec les fonctionnaires responsables de la programmation, du suivi et de l'évaluation ou encore de la gestion des connaissances dans les bureaux régionaux.
35. De fait, on estime que les équipes régionales d'évaluation seraient mieux à même: i) de comprendre la situation nationale sur le plan programmatique ainsi que la manière dont l'évaluation peut contribuer à améliorer la prise de décisions; ii) de collaborer avec les responsables de programme aux niveaux régional et national et de proposer de nouvelles manières d'utiliser l'évaluation (par exemple, la production de méta-analyses alignées sur les décisions stratégiques intéressant les programmes); iii) d'accroître la capacité de gestion d'évaluations décentralisées afin que les rapports d'évaluation soient de meilleure qualité et se traduisent par un apprentissage et une adaptation de la gestion adéquats au niveau national.
36. Compte tenu de ce nouveau dispositif, il sera essentiel de préserver l'indépendance des équipes régionales d'évaluation, tout en veillant à entretenir des partenariats et des collaborations de qualité. Les responsables régionaux de l'évaluation continueront de faire partie d'OED du point de vue administratif et rendront compte au Directeur du Bureau. Les équipes régionales d'évaluation et la direction de chaque bureau régional devront veiller à optimiser les possibilités de collaboration offertes, tout en préservant un degré d'indépendance élevé. Au cours de la phase de transition, OED accordera une attention particulière à la question de l'indépendance et à celle de l'équilibre entre cette indépendance et l'efficacité de la collaboration aux niveaux régional et national. On trouvera davantage de détails, dans la version complète du présent document, au sujet des mesures de supervision destinées à garantir l'indépendance et l'impartialité des équipes régionales d'évaluation.
37. Les équipes régionales d'évaluation auront **sept responsabilités principales**⁹:
1. Fournir un appui de qualité aux évaluations décentralisées (évaluations de projet et de programmes de pays).
 2. Gérer les évaluations de programmes de pays et les évaluations de projets régionaux menées par OED.
 3. Assurer la gestion des connaissances et procéder à des méta-analyses des évaluations.
 4. Assurer la gestion des évaluations interorganisations et à l'échelle du système au niveau régional, selon le cas.
 5. Appuyer les équipes de gestion régionales et nationales¹⁰ dans les configurations suivantes: i) élaboration de plans d'évaluation; ii) intégration de l'évaluation dans la gestion axée sur les résultats aux niveaux national et régional; iii) utilisation des constatations issues des évaluations et suivi des évaluations.
 6. Appuyer l'élaboration et la mise en place progressive du programme de renforcement des capacités.
 7. Établir des rapports sur la mise en œuvre des plans d'évaluation à l'intention du Comité du Programme.
38. Les orientations définies par ces équipes et l'appui qu'elles apporteront aux évaluations incluront l'ensemble des évaluations de projet décentralisées (examens à mi-parcours et

⁹ La présente liste est en partie inspirée de l'expérience acquise par OED dans le domaine de la consultation en matière d'évaluation en Amérique latine et aux Caraïbes depuis la mi-2019 (activités financées sur le budget du fonds d'affectation spéciale d'OED) à l'appui de la première phase de décentralisation.

¹⁰ En coopération avec les spécialistes régionaux du suivi et de l'évaluation (nouveau poste, comme indiqué dans le document relatif aux ajustements apportés au Programme de travail et budget).

- évaluations de projet portant sur un seul pays) et des évaluations décentralisées menées au niveau national. Les équipes régionales d'évaluation assureront également la gestion directe de certaines évaluations d'OED qui revêtent de l'importance pour les régions concernées.
39. Chaque équipe régionale d'évaluation sera également responsable de la création d'un réseau de coordonnateurs de l'évaluation¹¹ (qui rassemble tous les coordonnateurs des bureaux de pays, bureaux sous-régionaux et bureaux régionaux) et de la coordination des initiatives de renforcement des capacités et d'apprentissage transversal sous la supervision technique d'OED.
 40. L'expérience acquise par d'autres organisations le montre, pour que la promotion de la culture de l'évaluation et de l'utilisation des constatations issues des évaluations décentralisées par les responsables de programme constitue un aspect notable de la décentralisation, le personnel chargé de l'évaluation au niveau régional doit occuper un rang adéquat dans la hiérarchie. Sur la base de la taille du portefeuille de la FAO dans les régions, il est proposé que le processus de décentralisation débute par le détachement de spécialistes de l'évaluation des classes P-4 et P-3 au Bureau régional pour l'Afrique (RAF), au Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (RAP) et au Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (RLC), auxquels s'ajouterait un spécialiste de la classe P-5 au RAF, compte tenu de la charge de travail élevée de la FAO en Afrique. En outre, il est probable que chaque équipe régionale d'évaluation inclura un certain nombre de consultants d'OED, en particulier pendant la première phase de la décentralisation.
 41. S'agissant du Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (RNE) et du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (REU), c'est un spécialiste de l'évaluation de la classe P-4 au siège d'OED qui exécutera les tâches incombant au spécialiste régional de l'évaluation. Il pourra être détaché dans l'un ou l'autre de ces deux Bureaux régionaux à une étape ultérieure si cela est jugé approprié et si les ressources le permettent.
 42. Il est proposé que le détachement de personnel d'OED se fasse sans incidence sur le budget global du Bureau. Un tel détachement n'aura donc pas de conséquences sur les effectifs d'OED au Siège. OED compte actuellement 18 fonctionnaires à Rome (et aucun dans les bureaux décentralisés). En application des mesures proposées, il disposerait de 11 fonctionnaires au Siège et de 7 fonctionnaires répartis dans trois Bureaux régionaux (3 au RAF, 2 au RLC et 2 au RAP). Le détachement des équipes régionales d'évaluation commencerait par le RAF. L'établissement de telles équipes dans les autres régions suivrait après la phase de transition, en tenant compte des enseignements tirés pendant la phase initiale.

3.3 Mesure 3: Renforcement des capacités à l'appui de l'évaluation décentralisée et de l'utilisation des données d'évaluation

43. Le renforcement des capacités d'évaluation aux niveaux national et régional sera la clé du succès de la décentralisation. La qualité des évaluations décentralisées déterminera quant à elle l'efficacité du processus dans son ensemble.
44. Le personnel participant à la gestion des évaluations à l'échelon décentralisé (responsables de budget, coordonnateurs de l'évaluation, consultants en matière de suivi et d'évaluation, etc.) devra être doté de compétences adéquates pour gérer les diverses procédures de commande

¹¹ Les coordonnateurs de l'évaluation ont déjà été nommés par les FAOR dans presque tous les bureaux de pays et départements du Siège. Pour chaque évaluation décentralisée, un responsable de l'évaluation sera nommé par le responsable du budget. Ce responsable de l'évaluation pourra être l'agent de contact pour l'évaluation ou toute autre personne, compte tenu des moyens à la disposition de l'agent de contact en matière d'évaluation et de son degré de participation au projet ou programme faisant l'objet de l'évaluation.

d'évaluation, de supervision de la mise en œuvre et d'utilisation des données d'évaluation. La coordination du renforcement des capacités est généralement assurée par OED sur une base continue, compte tenu de la rotation généralement rapide des membres du personnel disposant de la formation requise, en particulier lorsqu'ils ne sont pas titulaires d'un contrat de longue durée (ce qui est le cas d'au moins la moitié des coordonnateurs de l'évaluation à la FAO).

Éléments à prendre en compte dans la nouvelle politique de la FAO en matière d'évaluation

- Intégration et effets de synergie des divers types d'évaluation (thématique, de programme de pays, de projet).
- Réalisation plus systématique de produits d'évaluation axés sur l'apprentissage (évaluations groupées, méta-analyses, synthèses).
- Planification et couverture des évaluations décentralisées, puis établissement de rapports.
- Modalités de suivi par la FAO de la mise au point des plans d'évaluation et du degré de mise en œuvre de tels plans, ainsi que de la qualité des évaluations qui en résultent (OED devrait rendre compte de l'exécution du plan relatif à l'instauration du système d'évaluation décentralisée et de la qualité des évaluations décentralisées, ainsi que de l'utilisation qui en est faite, à la Direction et au Comité du Programme).
- Mise au point d'un système d'évaluation pour assurer le suivi de la qualité des évaluations centralisées et décentralisées (évaluation de la qualité a posteriori).
- Gouvernance au niveau national, établissement de rapports et retour d'informations sur les évaluations de programme de pays; normes de couverture pour les évaluations de programme de pays.
- Éventuelle révision des seuils rendant obligatoire une évaluation de projet conformément aux nouvelles exigences en matière de couverture des évaluations décentralisées.

45. **Qu'a fait OED jusqu'à présent?** À la suite de la décentralisation de l'ensemble des évaluations de projet à mi-parcours, en janvier 2019, OED a élaboré un plan de renforcement des capacités pour tous les bureaux décentralisés. La première phase s'est concentrée sur la diffusion d'informations et a été menée entre septembre et décembre 2019.
46. OED a engagé la deuxième phase du plan en janvier 2020, en organisant des ateliers de formation dans les bureaux régionaux. OED met également à profit les activités de renforcement des capacités pour collecter des informations relatives aux besoins des bureaux décentralisés en termes de moyens, ainsi que pour organiser des débats et obtenir des

commentaires de la part des collègues quant aux modalités à appliquer pour que les évaluations soient mieux utilisées au sein de l'Organisation. Les retours d'information et les résultats tirés de ces débats constitueront la base de la troisième phase du plan, qui débutera par la constitution d'une équipe régionale d'évaluation au RAF.

4. Gouvernance des évaluations décentralisées

47. Des modalités de gouvernance bien conçues sont la clé d'une décentralisation réussie des évaluations. Une bonne gouvernance inclut les aspects suivants: rôles et responsabilités clairement définis en ce qui concerne la planification, la mise en œuvre et le suivi d'une évaluation; système d'assurance qualité solide et ressources suffisantes pour qu'il soit possible de mener des évaluations impartiales et rigoureuses. On trouvera à la présente section une définition des grandes lignes de la gouvernance de l'évaluation décentralisée. Les modalités en seront ultérieurement détaillées dans un plan d'action, ainsi que les procédures applicables pour l'évaluation.

4.1 Rôles et responsabilités dans le cadre des évaluations décentralisées

Tableau 1: Rôles et responsabilités dans le cadre des évaluations décentralisées

OED (Siège)
<ul style="list-style-type: none"> • Donner leur forme finale aux plans d'évaluation, y compris pour les évaluations décentralisées, et établir des rapports intérimaires sur l'exécution, notamment sur la qualité des évaluations de projet, à l'intention du Comité du Programme. • Mettre au point et exécuter le programme de renforcement des capacités en matière d'évaluation. • Veiller à ce que les moyens voulus soient en place pour appuyer les évaluations décentralisées, tant au Siège que dans les régions.
Représentant régional
<ul style="list-style-type: none"> • Conseiller les bureaux de pays et OED en ce qui concerne le plan d'évaluation des bureaux de pays (évaluations de programme de pays et évaluations de projet). • Superviser la mise en œuvre du plan d'évaluation par les bureaux de pays. • Veiller à ce que la planification des évaluations et l'utilisation qui en est faite soient intégrées dans le système de gestion axée sur les résultats et dans les cycles de projet, notamment les ressources nécessaires. • Mettre la dernière touche aux rapports régionaux sur la mise en œuvre des plans d'évaluation décentralisée et rendre compte au Comité d'évaluation de la FAO. • Veiller à ce que l'évaluation soit systématiquement inscrite à l'ordre du jour des réunions de la direction régionale. • Veiller à ce que les FAOR assument leurs responsabilités en matière d'évaluation (par exemple, au moyen du système de gestion de la performance). • Promouvoir une culture de l'évaluation dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays.
Équipe régionale d'évaluation d'OED
<ul style="list-style-type: none"> • Fournir un appui de qualité aux évaluations décentralisées. • Gérer les évaluations de programme de pays et les évaluations de projet de portée régionale menées par OED. • Superviser la gestion des connaissances et la méta-analyse des évaluations. • Gérer les évaluations interorganisations et à l'échelle du système au niveau régional, selon les cas. • Appuyer les équipes de gestion régionales et nationales dans le cadre de leurs évaluations et des tâches qu'elles doivent accomplir en rapport avec la gestion axée sur les résultats. • Appuyer la mise au point et l'exécution progressive du programme de renforcement des capacités.

<ul style="list-style-type: none"> Établir des rapports sur la mise en œuvre des plans d'évaluation à l'intention du Comité du Programme.
FAOR et responsables de budget
<ul style="list-style-type: none"> Élaborer un plan d'évaluation. Nommer un coordonnateur de l'évaluation. Assumer la responsabilité finale pour le rapport d'évaluation et sa diffusion. Assumer la responsabilité du suivi des recommandations issues des évaluations avec les parties prenantes compétentes.
Coordonnateurs de l'évaluation au niveau national
<ul style="list-style-type: none"> Prêter assistance au FAOR ou au responsable de budget pour l'élaboration du plan d'évaluation. Gérer les évaluations. Faciliter le suivi et l'utilisation faite des évaluations par l'ensemble des parties prenantes concernées. Assurer la liaison avec les responsables régionaux de l'évaluation.
Comité du Programme
<ul style="list-style-type: none"> Recevoir un rapport intérimaire annuel sur la mise en œuvre des évaluations décentralisées. Fournir des orientations à la Direction sur la base des résultats des évaluations.

4.2 Établissement de rapports et surveillance

48. Il est suggéré que tous les représentants régionaux soient invités à une session du Comité d'évaluation une fois par an pour rendre compte et débattre des plans d'évaluation et de leur mise en œuvre, ainsi que de toutes les activités d'évaluation menées dans les pays de leur région et des progrès réalisés au titre de la prise en compte systématique des données d'évaluation dans le cadre de la gestion axée sur les résultats. Cela pourrait intervenir avant la session du Comité du Programme, qui pourrait examiner un rapport soumis par OED sur la mise en œuvre des plans d'évaluation des bureaux de pays, l'état d'avancement de la couverture et de la mise en œuvre de la décentralisation, ainsi qu'un rapport indépendant sur la qualité des évaluations décentralisées.
49. Au niveau national, les FAOR et les responsables de budget seront tenus comptables de leurs nouvelles responsabilités en matière d'évaluation au moyen du système de gestion de la performance. Ils rendront compte au Représentant régional de la mise en œuvre du plan d'évaluation par pays. Il est également proposé que l'évaluation fasse l'objet d'un débat annuel au niveau régional et soit systématiquement inscrite à l'ordre du jour des réunions de la direction régionale. La session sur l'évaluation sera conduite par OED.

4.3 Assurance qualité et évaluation de la qualité a posteriori

50. L'un des principaux défis à relever consistera à faire en sorte que l'évaluation décentralisée soit d'une qualité constante, ce qui contribuera à son succès. Il faut prendre en compte quatre éléments distincts lorsqu'on met au point un système d'assurance qualité et d'évaluation de la qualité.

Établissement de normes pour les évaluations décentralisées

51. C'est à OED qu'incombera la responsabilité de définir des normes pour les évaluations décentralisées; des ajustements devront être apportés aux normes définies par OED en matière d'évaluation afin de prendre en compte les particularités des évaluations décentralisées. Celles-ci ne sont pas réalisées de manière indépendante puisque la condition requise, à savoir l'indépendance institutionnelle, n'est pas remplie. Toutefois, elles doivent répondre à l'exigence d'impartialité et il existe de bonnes pratiques pour faciliter la satisfaction de cette exigence.

Assurance qualité

52. Le responsable de l'évaluation nommé par le responsable du budget (dans la plupart des cas le FAOR) aura pour tâche de garantir la qualité du processus d'évaluation et des produits qui en résultent. Il déterminera le mandat de l'évaluation, sélectionnera une équipe extérieure n'ayant pas précédemment pris part au programme ou au projet concerné, orientera le processus d'évaluation, examinera le projet de rapport d'évaluation, le transmettra aux parties prenantes compétentes afin que celles-ci adressent leurs commentaires, soumettra le rapport final et sollicitera une réponse de la Direction. Le responsable de l'évaluation sera guidé par les spécialistes régionaux d'évaluation, en particulier, pour garantir l'impartialité de l'équipe d'évaluation, la qualité des éléments constitutifs du mandat et celle des rapports finaux.

Évaluation de la qualité a posteriori

53. À l'heure actuelle, il n'est pas systématiquement procédé à une évaluation a posteriori des évaluations – cela a toutefois été fait sur un échantillon d'évaluations dans le cadre de l'évaluation de la fonction d'évaluation menée en 2017 (FAO, 2017). Afin d'ajouter de la crédibilité aux évaluations menées par la FAO et de les améliorer sur une base continue, OED instaurera un système d'évaluation a posteriori. Il portera sur l'ensemble des évaluations achevées, centralisées et décentralisées, et il permettra de les évaluer à l'aune de certaines normes, puis de soumettre un résumé des conclusions au Comité du Programme. Cette fonction sera confiée à une entité externe pour assurer une impartialité plus grande.

Éléments à prendre en compte dans la nouvelle politique de la FAO en matière d'évaluation

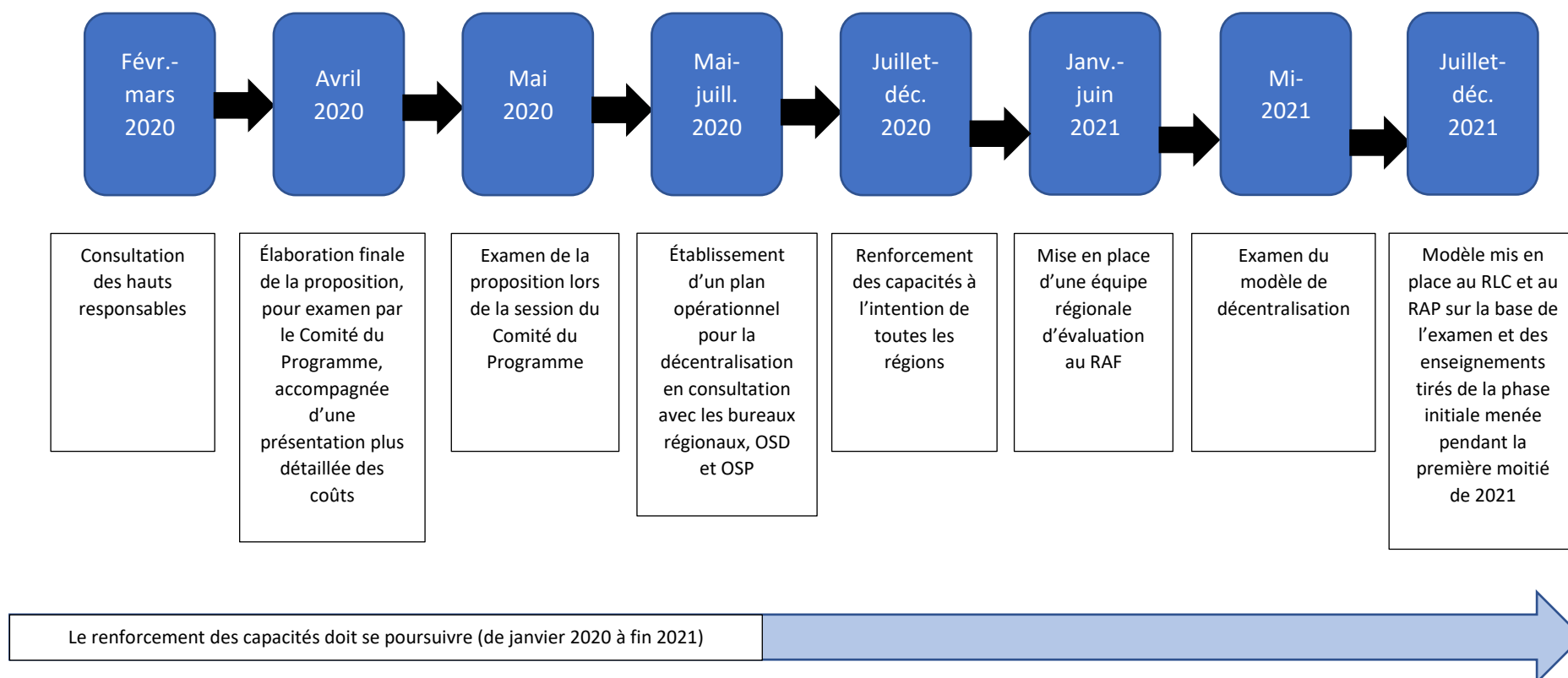
- Intégration et effets de synergie des divers types d'évaluation (thématique, évaluations de programme de pays, de projet).

5. Ressources financières

54. La présente proposition n'a aucune incidence financière significative. Le nombre de postes demeurera le même au Bureau de l'évaluation. Les évaluations de projet décentralisées et les services de gestion y afférents seront financés sur les budgets d'évaluation de projet et les montants seront transférés aux responsables, comme c'est actuellement le cas. Toutefois, le nombre d'évaluations de programme de pays centralisées conduites par OED augmentera, ainsi que celui des examens de programme de portée nationale auxquels procéderont les bureaux de pays de la FAO. Les évaluations centralisées de programme de portée nationale et les examens de programme décentralisés seront financés sur le budget d'OED et nécessiteront peut-être des ressources financières supplémentaires. Il est également proposé qu'OED alloue des ressources pour couvrir le coût de la gestion de ces évaluations dans les bureaux de pays dépourvus de capacités de suivi et d'évaluation.
55. Il faudra consentir certaines dépenses d'investissement, en particulier pendant la phase initiale de mise en œuvre, aux titres suivants: consultants pour appuyer les équipes régionales d'évaluation, activités de renforcement des capacités et contribution financière initiale pour les bureaux de pays dotés de capacités insuffisantes en matière de suivi et d'évaluation, voire dépourvus de telles capacités. Ces dépenses d'investissement seront financées au moyen du fonds d'affectation spéciale pour l'évaluation d'OED.
56. Il est prévu de mettre en œuvre la présente proposition par phases, à commencer par une phase pilote pendant laquelle les dépenses engagées seront surveillées de près. Si la mise en œuvre va ensuite de l'avant, un budget et un plan de financement détaillés seront établis.

6. Calendrier provisoire

57. Pour ce qui est des mesures 1 et 2 (la décentralisation de certaines évaluations de projet et le détachement de spécialistes d'OED dans des bureaux régionaux), il est proposé qu'une **phase pilote** débute dans **une seule région**. Les enseignements tirés de cette phase seront utilisés pour adapter le modèle et l'étendre à d'autres régions; compte tenu des besoins recensés dans la région Afrique et du grand nombre de projets de la FAO qui y sont en cours d'exécution, il est recommandé que la phase pilote soit menée par le RAF. Le plan de renforcement des capacités (mesure 3) continuerait d'être exécuté dans toutes les régions.
58. Pendant cette période, il sera essentiel de commencer à travailler sur une **politique en matière d'évaluation** exhaustive, dont l'avant-projet sera présenté au Comité du Programme à sa session de novembre. Il sera mis la dernière touche à cette politique sur la base des enseignements tirés de la phase pilote menée par le RAF.



Références

Corps commun d'inspection (CCI). 2014. Analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies. Genève (Suisse) (également disponible à l'adresse https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_document_files/products/fr/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2014_6_French.pdf).

FAO. 2010. *Charte du Bureau de l'évaluation de la FAO*. PC 103/5. Rome (également disponible à l'adresse <http://www.fao.org/3/k7774f/k7774f.pdf>).

FAO. 2016. Évaluation de la fonction d'évaluation de la FAO. PC 120/5. Rome (également disponible à l'adresse <http://www.fao.org/3/a-mr742f.pdf>).

FAO. 2019a. *Audit of the Project Cycle: Strategic Concerns Facing the Formulation and Management of Projects*. Document interne. Rome.

FAO. 2019b. *Evaluation of FAO's Strategic Results Framework*. Rome (également disponible, uniquement en anglais, à l'adresse <http://www.fao.org/3/ca6453en/ca6453en.pdf>).

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE). 2019. *United Nations System Wide Evaluation Policy Draft*, septembre 2019. Document interne. Paris.