



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  
الأمم المتحدة  
للإغذية والزراعة

F

## COMITÉ DU PROGRAMME

**Cent trente-sixième session (session extraordinaire)**

**Rome, 18 avril 2023**

**Cadre de référence de l'évaluation indépendante de la fonction  
d'évaluation de la FAO (projet de document)**

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

M<sup>me</sup> Beth Bechdol  
Directrice générale adjointe  
Tél.: +39 06570 51800

Courriel: [DDG-Bechdol@fao.org](mailto:DDG-Bechdol@fao.org)

M<sup>me</sup> Clemencia Cosentino  
Directrice du Bureau de l'évaluation  
Tél.: +39 06570 53903

Courriel: [OED-Director@fao.org](mailto:OED-Director@fao.org)

### RÉSUMÉ

- L'évaluation fait partie intégrante d'un système de gestion axé sur les résultats. Elle permet à l'Organisation de satisfaire à son obligation redditionnelle vis-à-vis des membres et du Directeur général.
- Conformément aux dispositions de la Charte du Bureau de l'évaluation (OED) de la FAO, il est prévu qu'une évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de l'Organisation soit menée tous les six ans.
- Le principal objet de cette évaluation est d'estimer la contribution de la fonction d'évaluation à la réalisation des objectifs de la FAO aux niveaux mondial, régional et national et de disposer de données de référence en vue de futures évaluations. Cet exercice, qui fera fond sur la précédente évaluation (effectuée en 2016), consistera à mesurer l'adhésion aux principes essentiels qui sous-tendent le travail d'OED (indépendance, impartialité, crédibilité, transparence et utilité) et à formuler des recommandations qui éclaireront l'élaboration de la nouvelle politique d'évaluation et des réformes de la fonction d'évaluation.
- Le document intitulé *Cadre de référence de l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de la FAO (projet de document)* (PC135/4) a été présenté au Comité du Programme à sa 135<sup>e</sup> session.
- Le présent document, élaboré en tenant compte des observations formulées par le Comité du Programme et le Comité de l'évaluation de la FAO, contient une version révisée du projet de cadre de référence de l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de la FAO (*annexe*).

### 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 adresser au Conseil les recommandations qu'il jugera utiles.

## I. Introduction

1. Le Service de l'évaluation de la FAO a été créé en 1968 pour assurer le bon déroulement des activités d'évaluation de l'Organisation. La fonction d'évaluation fait partie du régime de contrôle de la FAO, qui inclut également la vérification externe et interne, l'inspection et les enquêtes, ainsi que le Comité consultatif de contrôle. L'évaluation fait partie intégrante d'un système de gestion axé sur les résultats. Elle permet à l'Organisation de satisfaire à son obligation redditionnelle vis-à-vis des membres et du Directeur général.
2. Le cadre de référence de l'évaluation à l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et les activités connexes sont définis dans les Textes fondamentaux de l'Organisation, plus précisément dans la Charte d'OED<sup>1</sup>, qui prévoit la conduite d'une évaluation indépendante de la fonction d'évaluation tous les six ans<sup>2</sup>.
3. La FAO prépare une évaluation indépendante de sa fonction d'évaluation, qui sera menée en 2023-2024. Le cadre de référence contient des orientations concernant la constitution de l'équipe externe indépendante qui se chargera de mener cette évaluation.
4. Le document intitulé *Cadre de référence de l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de la FAO (projet de document)* (PC135/4)<sup>3</sup>, qui a été présenté au Comité du Programme à sa 135<sup>e</sup> session en mars 2023, donne à voir le contexte général de l'évaluation (section 2), en définit l'objet, le champ et les objectifs (section 3), présente les questions qui seront posées (section 4), les produits qui devront être livrés (section 5) et le calendrier de l'évaluation (section 6), et définit la façon dont elle sera gérée (section 7) ainsi que les modalités de recrutement et le profil des membres de l'équipe d'évaluation (section 8).
5. Le principal objet de cette évaluation est d'estimer la contribution de la fonction d'évaluation à la réalisation des objectifs de la FAO aux niveaux mondial, régional et national et de disposer de données de référence en vue de futures évaluations. Cet exercice, qui fera fond sur la précédente évaluation (effectuée en 2016), consistera à mesurer l'adhésion aux principes essentiels qui sous-tendent le travail d'OED (indépendance, impartialité, crédibilité, transparence et utilité) et à formuler des recommandations qui éclaireront l'élaboration de la nouvelle politique d'évaluation et des réformes de la fonction d'évaluation.
6. Le Comité du Programme a examiné le *Cadre de référence de l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de la FAO (projet de document)* (PC135/4) et formulé les orientations reproduites ci-après<sup>4</sup>:
  - a) a reconnu qu'il était important d'avoir une évaluation formative éclairant l'élaboration de la nouvelle politique de la FAO en matière d'évaluation et servant de référence pour les évaluations futures de la fonction d'évaluation;
  - b) a souligné le rôle de supervision du Comité du Programme et de la Direction dans l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de la FAO;
  - c) a dit attendre avec intérêt de parachever le cadre de référence, notamment la structure de supervision, sous la conduite de la Présidente du Comité du Programme, avec des représentants de la Direction, des membres du Comité du Programme et d'autres parties prenantes;
  - d) a souligné l'importance de l'indépendance de l'évaluation, et a insisté sur la nécessité de revoir la langue et la terminologie utilisées dans les principales questions du cadre de référence pour garantir la clarté et un sens homogène pour tous les lecteurs, afin d'éviter des interprétations différentes;

---

<sup>1</sup> FAO. 2017. Textes fondamentaux, Volume II, section H (*Charte du Bureau de l'évaluation de la FAO*), partie VI (*Assurance de qualité*), paragraphe 30 c. <https://www.fao.org/3/mp046f/mp046f.pdf>.

<sup>2</sup> La précédente évaluation ayant été effectuée en 2016, il convient d'en mener une nouvelle en 2023.

<sup>3</sup> PC135/4. <https://www.fao.org/3/nl202fr/nl202fr.pdf>.

<sup>4</sup> CL 172/8 – *Rapport de la 135<sup>e</sup> session du Comité du Programme (Rome, 13-17 mars 2023)*. <https://www.fao.org/3/nl654fr/nl654fr.pdf>.

- e) a encouragé une représentation des genres et une représentation géographique équilibrées lors de l'établissement des structures de supervision et de la constitution de l'équipe d'évaluation;
- f) a souligné qu'il importait de tenir compte de la période de transition des membres du Comité du Programme lors de ce processus;
- g) a recommandé que le Comité du Programme convoque une session extraordinaire pour mettre la dernière main au cadre de référence de l'évaluation de la fonction d'évaluation de la FAO, sous la conduite de la Présidente du Comité du Programme, en vue de soumettre une recommandation au Conseil dans les meilleurs délais.

## II. Proposition relative à la structure de supervision

7. L'évaluation sera conduite par une équipe externe dont les membres pourront être choisis et recrutés sous la supervision d'un comité directeur. Le Bureau de l'évaluation ne participera pas à la direction ni à la gestion de l'évaluation afin d'en garantir la crédibilité et l'impartialité.

8. Les conclusions et les recommandations issues de cette évaluation seront présentées aux organes directeurs de la FAO et au Directeur général. Afin de garantir l'indépendance de l'évaluation et d'en faciliter la conduite tout en améliorant l'efficacité du processus, il est proposé que le comité directeur soit composé de six membres – un nombre jugé raisonnable –, comme suit:

- deux représentants des membres: les personnes occupant la présidence et la vice-présidence du Comité du Programme;
- deux représentants de la Direction: la personne occupant la présidence du Comité de l'évaluation de la FAO et le Sous-Directeur général/Représentant régional pour l'Asie et le Pacifique;
- deux experts externes bien placés pour siéger à ce comité compte tenu de leurs connaissances spécialisées et de leur expérience de la mise en place de fonctions d'évaluation robustes dans des organisations similaires.

9. Les représentants des membres et ceux de la Direction peuvent désigner respectivement deux représentants suppléants pour les remplacer lorsqu'ils ne peuvent être présents. Dans le cas où un changement dans la composition du Comité du Programme aurait une incidence sur sa présidence et sa vice-présidence, les responsabilités incombant aux représentants des membres seraient dûment transférées aux personnes nouvellement nommées à la présidence et à la vice-présidence.

## III. Autres modifications qu'il est proposé d'apporter au projet de cadre de référence

10. Les autres modifications qu'il est proposé d'apporter au projet de cadre de référence concernent les questions posées au titre de l'évaluation et le calendrier de l'évaluation. En ce qui concerne les questions, les cinq principes essentiels de la FAO sont en phase avec les normes et règles définies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), qui orientent l'évaluation indépendante. Ces cinq principes, qui figurent dans l'encadré dans lequel sont présentées les questions, sont ceux jugés critiques aux termes de la Charte du Bureau de l'évaluation de la FAO. Les sous-questions servent à faire ressortir les points intéressant la FAO et ne sauraient être interprétées comme des points devant obligatoirement être visés par l'évaluation.

11. Le calendrier de l'évaluation a été révisé pour faire en sorte que l'ensemble des activités soient menées à bien durant la période qui a été convenue, à savoir 2023-2024.

## IV. Suite que le Comité du Programme est invité à donner

12. Le Comité du Programme est invité à examiner le cadre de référence révisé, qui tient compte des orientations qu'il a formulées ainsi que des observations du Comité de l'évaluation de la FAO, et à recommander que le Conseil approuve le cadre de référence de l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de la FAO figurant dans l'*annexe* au présent document.

## ***Annexe: Cadre de référence de l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de la FAO***

### **I. Introduction**

1. Comme l'ont approuvé ses organes directeurs, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) prépare une évaluation indépendante de sa fonction d'évaluation, qui sera menée en 2023-2024. Le cadre de référence de l'évaluation à la FAO et les activités connexes sont définis dans la Charte du Bureau de l'évaluation de la FAO (OED)<sup>5</sup>, qui prévoit la conduite d'une évaluation indépendante de la fonction d'évaluation tous les six ans<sup>6</sup>. La FAO publie le présent mandat aux fins de la constitution de l'équipe externe indépendante qui se chargera de mener cette évaluation.

2. Le présent document donne à voir le contexte général de l'évaluation (section 2), en définit l'objet, le champ et les objectifs (section 3), présente les questions qui seront posées (section 4), les produits qui devront être livrés (section 5) et le calendrier de l'évaluation (section 6), et définit la façon dont elle sera gérée (section 7) ainsi que les modalités de recrutement et le profil des membres de l'équipe d'évaluation (section 8).

3. Le Bureau de l'évaluation ne participera pas à la direction ni à la gestion de l'évaluation afin d'en garantir la crédibilité et l'impartialité. Les principaux destinataires des conclusions et des recommandations issues de cette évaluation sont les organes directeurs de la FAO – en particulier le Comité du Programme, lequel est «l'organe qui est directement saisi des rapports d'évaluation adressés aux organes directeurs»<sup>7</sup> et auquel la Directrice d'OED rend compte –, ainsi que le Directeur général de la FAO, auquel la Directrice d'OED rend compte également, et la Directrice elle-même ainsi que les hauts fonctionnaires chargés de mener les réformes en cours. Les autres principales parties prenantes sont l'ensemble des fonctionnaires de la FAO, notamment ceux d'OED, les partenaires de développement, les membres et les professionnels de l'évaluation en général.

### **II. Contexte général**

4. La FAO est l'institution spécialisée qui dirige les efforts déployés à l'échelle internationale pour éliminer la faim. Son objectif est de parvenir à la sécurité alimentaire pour tous et de faire en sorte que chacun ait toujours accès à une nourriture de qualité en quantité suffisante, de manière à pouvoir mener une vie saine et active. La FAO compte 195 membres et mène ses activités dans plus de 150 pays dans le monde.

5. Le Bureau de l'évaluation dirige et appuie les évaluations des programmes et des projets de la FAO afin de déterminer si les interventions sont, sur le plan stratégique, en phase avec les besoins de l'Organisation et de ses parties prenantes et produisent les résultats escomptés. Aux termes de la Charte d'OED, les principes essentiels qui sous-tendent l'évaluation à la FAO sont l'indépendance, l'impartialité, la crédibilité, la transparence et l'utilité.

---

<sup>5</sup> FAO. 2017. Textes fondamentaux, Volume II, section H (*Charte du Bureau de l'évaluation de la FAO*), partie VI (*Assurance de qualité*), paragraphe 30 c. <https://www.fao.org/3/mp046f/mp046f.pdf>.

<sup>6</sup> La précédente évaluation ayant été effectuée en 2016, il convient d'en mener une nouvelle en 2023.

<sup>7</sup> FAO. 2017. Textes fondamentaux, Volume II, section H (*Charte du Bureau de l'évaluation de la FAO*), Partie VII.B. (*Rôle des Organes directeurs dans l'évaluation*), paragraphe 35. <https://www.fao.org/3/mp046f/mp046f.pdf>.

6. La fonction d'évaluation de la FAO est assurée par OED en coordination avec un Comité de l'évaluation<sup>8</sup> et en consultation avec le Comité du Programme<sup>9</sup> et le Directeur général. Les activités d'OED suivent un plan de travail de quatre ans à évolution continue. Les résultats obtenus au titre de ce plan de travail sont communiqués lors des réunions du Comité du Programme et sont inclus tous les deux ans dans un rapport d'évaluation du Programme<sup>10</sup>, lequel est soumis à la Conférence. Le plan de travail couvre les évaluations centralisées et décentralisées.

7. Les évaluations centralisées sont effectuées par OED. Leur orientation est définie en collaboration avec la Direction et en consultation avec le Comité du Programme, qui les approuve dans le cadre du plan de travail relatif à l'évaluation et recommande au Conseil de les approuver à son tour. Les évaluations sont conduites selon le Manuel de l'évaluation d'OED (2015)<sup>11</sup> et les rapports qui en sont issus sont publiés sur le site web de la FAO consacré à l'évaluation.

8. Les évaluations décentralisées sont menées par des spécialistes régionaux de l'évaluation et par les responsables du budget, généralement avec l'appui du Bureau de l'évaluation. Ces évaluations suivent les orientations figurant dans le Manuel de l'évaluation de projet pour les bureaux décentralisés, publié par OED en 2019<sup>12</sup>. Le renforcement des capacités d'évaluation décentralisées était l'une des principales recommandations formulées à l'issue de l'évaluation de la fonction d'évaluation de la FAO menée en 2016<sup>13</sup> (voir l'encadré 1).

#### Encadré 1. Principales conclusions et recommandations issues des évaluations précédentes

- a) L'évaluation externe indépendante de la FAO menée en 2007 a donné lieu à des réformes, qui ont notamment consisté à renforcer le rôle de l'évaluation à la FAO. Elle a permis de constater que le service d'évaluation de la FAO fonctionnait bien au regard de ceux des organisations comparables, mais qu'il fallait accroître son indépendance et les ressources dont il disposait pour qu'il puisse répondre aux besoins tant des organes directeurs que de la Direction. En janvier 2010, le service d'évaluation est devenu le Bureau de l'évaluation, qui «fait rapport au Directeur général et au Conseil par l'intermédiaire du Comité du Programme»<sup>14</sup>. La Charte du Bureau, qui fixe un cadre de décision pour la fonction d'évaluation, a été approuvée par le Conseil à sa 129<sup>e</sup> session en mai 2010 et a été insérée dans le Volume II des *Textes fondamentaux* (édition de 2017).
- b) L'évaluation de la fonction d'évaluation de la FAO menée en 2016 a abouti à la conclusion qu'OED avait réalisé des progrès considérables dans l'amélioration de son utilité, puisqu'il était plus en phase avec l'approche stratégique de la FAO, qu'il progressait s'agissant de la définition systématique de sa pratique dans des directives, qu'il menait un programme de formation et d'apprentissage pour son personnel et qu'il avait commencé à mettre en œuvre un plan de communication afin de mieux diffuser ses évaluations. En revanche, il a été constaté qu'OED répondait mieux aux besoins des États membres de la FAO qu'à ceux des autres parties prenantes des évaluations (telles que la Direction et les partenaires de développement) et, en outre, que les différents types d'évaluations d'OED étaient de qualité inégale. L'évaluation a aussi conduit à

<sup>8</sup> Ce comité interne a été créé pour donner des avis au Directeur général et au Bureau de l'évaluation sur des questions ayant trait à l'évaluation à l'échelle de l'Organisation. Il aide la FAO à appliquer un système d'évaluation qui soit efficace et corresponde aux besoins tant des membres de l'Organisation que de sa Direction. FAO. 2017. Textes fondamentaux, Volume II, section H (*Charte du Bureau de l'évaluation de la FAO*), partie VII.D. [*Le Comité d'évaluation (interne)*], paragraphe 38. <https://www.fao.org/3/mp046f/mp046f.pdf>.

<sup>9</sup> Le Comité du Programme aide le Conseil à s'acquitter de ses fonctions en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre des activités prévues au programme de l'Organisation.

<sup>10</sup> FAO. 2022. L'évaluation à la FAO (en anglais). <https://www.fao.org/evaluation/about-us/spotlight/en>.

<sup>11</sup> FAO. 2015. Manuel de l'évaluation d'OED (en anglais). Avril 2015. <https://www.fao.org/3/cc1302en/cc1302en.pdf>.

<sup>12</sup> FAO. 2019. Manuel de l'évaluation de projet pour les bureaux décentralisés. Rome. <https://www.fao.org/3/ca4821fr/ca4821fr.pdf>.

<sup>13</sup> FAO. 2016. Évaluation de la fonction d'évaluation de la FAO. PC 120/5. Rome. <https://www.fao.org/3/mr742f/mr742f.pdf>.

<sup>14</sup> FAO. 2017. Textes fondamentaux, Volume II, section H (*Charte du Bureau de l'évaluation de la FAO*), partie VII (*Arrangements institutionnels*), paragraphe 33. <https://www.fao.org/3/mp046f/mp046f.pdf>.

déplorer les imperfections de la méthode (notamment l'utilisation insuffisante de données et de notations quantitatives) et la prise en compte très limitée des questions de genre et des droits humains.

- c) L'évaluation a également permis de constater que l'indépendance d'OED était limitée, en particulier son indépendance comportementale, que la FAO n'avait pas mis en place de système pour s'assurer que les évaluations décentralisées avaient la couverture voulue et qu'elle ne disposait ni du mandat ni des ressources nécessaires au renforcement des capacités d'évaluation. À l'issue de l'évaluation, il a été recommandé qu'une stratégie et un plan d'action pour améliorer l'apprentissage et la reddition de comptes soient mis en œuvre (recommandation 1), que le programme de travail soit développé avec la participation du Comité du Programme (recommandation 4) et que la FAO mette en place une initiative de renforcement des capacités d'évaluation (recommandation 5). En outre, il a été recommandé que la FAO renforce l'indépendance d'OED et, partant, sa propre crédibilité (recommandation 2), développe un programme d'évaluations décentralisées (recommandation 3) et remplace la Charte d'évaluation pour OED par une politique d'évaluation pour la FAO (recommandation 6). Dans sa réponse<sup>15</sup>, la FAO a accepté d'appliquer intégralement les recommandations 1, 4 et 5 et a partiellement accepté d'appliquer les recommandations 2, 3 et 6.

Le rapport de suivi de l'évaluation (novembre 2018)<sup>16</sup> et la proposition visant à renforcer les capacités d'évaluation dans les bureaux décentralisés (mai 2020)<sup>17</sup> fournissent des renseignements détaillés sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations qui ont été acceptées.

9. Fin mai 2022, une nouvelle Directrice de l'évaluation a été nommée et a engagé des réformes pour donner suite aux problèmes soulevés lors de l'évaluation externe indépendante de 2016. Sous sa direction, OED a mis sur pied des équipes de transition chargées d'effectuer un travail de fond essentiel pour appuyer l'élaboration d'une nouvelle stratégie, notamment la mise en place d'une nouvelle structure interne, de processus de réception et de sélection afin de définir le plan de travail d'OED et d'une approche pour le suivi des progrès avec pour objectif de faire mieux correspondre le travail d'OED avec sa nouvelle vision et ses principes directeurs (voir l'encadré 2).

Encadré 2. Nouvelle vision du Bureau de l'évaluation (2022)

Le Bureau de l'évaluation:

- produit des données factuelles qui éclairent les décisions prises par la FAO ou par ses membres,
- formule des recommandations potentiellement transformatrices à l'intention des parties prenantes de la FAO,
- génère des connaissances dans les domaines dans lesquels œuvre la FAO.

10. La réforme interne de la fonction d'évaluation s'inscrit dans le cadre d'un processus de transformation plus large que la FAO a engagé pour améliorer l'appui qu'elle prête aux membres, notamment en révisant les priorités et les structures de mise en œuvre de son Cadre stratégique<sup>18</sup>, ce qui implique de renforcer ses capacités au niveau des pays, d'intensifier la mobilisation de ressources et de connaissances et de mieux aligner les programmes sur les objectifs de développement durable (ODD).

<sup>15</sup> FAO. 2016. Évaluation de la fonction d'évaluation de la FAO. Observations de la Direction. PC 120/5 Sup.1. Rome. <https://www.fao.org/3/mr743f/mr743f.pdf>.

<sup>16</sup> FAO. 2018. Rapport de suivi de l'Évaluation de la fonction d'évaluation de la FAO. PC 125/4. Rome. <https://www.fao.org/3/mx379fr/mx379fr.pdf>.

<sup>17</sup> FAO. 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*. PC 128/6. Rome. <http://www.fao.org/3/nc856fr/nc856fr.pdf>.

<sup>18</sup> FAO. 2021. Cadre stratégique 2022-2031. Octobre 2021. Rome. <https://www.fao.org/3/cb7099fr/cb7099fr.pdf>.

### III. Objet, champ et objectifs

11. L'évaluation, qui s'appuie sur les normes et règles d'évaluation définies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)<sup>19</sup>, a pour objet principal d'estimer la contribution de la fonction d'évaluation à la réalisation des objectifs de la FAO aux niveaux mondial, régional et national, en vue de pouvoir formuler des suggestions d'amélioration.

12. Les évaluations qui seront examinées sont celles qui ont été menées durant la période 2017-2022, qui seront à la fois analysées dans leur ensemble et réparties dans des sous-groupes pertinents (tels que période pré-pandémie [2017-2019], période de pandémie [2020-2022] et type d'évaluation<sup>20</sup>) de façon à pouvoir mesurer les effets de la pandémie ainsi que des objectifs et approches méthodologiques des différents types d'évaluations<sup>21</sup>. Seront également prises en compte les recommandations formulées à l'issue des précédentes évaluations et des audits<sup>22</sup>, ainsi que la nouvelle stratégie d'évaluation d'OED (mars 2023)<sup>23</sup>.

13. Cet exercice, qui fera fond sur la précédente évaluation (2016), a pour objectifs:

- i. de mesurer l'adhésion aux principes essentiels qui sous-tendent le travail d'OED (indépendance, impartialité, crédibilité, transparence et utilité);
- ii. de formuler des recommandations qui éclaireront l'élaboration de la nouvelle politique d'évaluation et des réformes de la fonction d'évaluation.

### IV. Questions posées au titre de l'évaluation

14. L'évaluation visera à répondre aux cinq questions principales figurant dans l'encadré 3, lesquelles portent sur les cinq principes essentiels qui sous-tendent l'évaluation à la FAO<sup>24</sup>. La prise en compte du principe consistant à ne laisser personne de côté constituera un volet à part entière de l'analyse, conformément aux normes définies par le GNUE<sup>25</sup>. Les sous-questions servent à faire ressortir les points intéressant la FAO et ne sauraient être interprétées comme des points devant obligatoirement être visés par l'évaluation. L'équipe d'évaluation devrait proposer des méthodes adaptées pour répondre à ces questions et bénéficiera de la pleine coopération d'OED en ce qui concerne l'accès aux informations et aux membres du personnel.

Encadré 3. Questions posées au titre de l'évaluation

Questions principales	Sous-questions
<b>1. Indépendance</b>	
1. Dans quelle mesure la fonction d'évaluation est-elle actuellement organisée de façon à promouvoir	1.1 Dans quelle mesure le Bureau de l'évaluation fait-il preuve d'indépendance et d'objectivité dans la prise de décisions critiques? Les décisions critiques sont notamment celles qui concernent le

<sup>19</sup> GNUE. 2016. Normes et règles d'évaluation. <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>.

<sup>20</sup> Portefeuilles (évaluations thématiques ou évaluations de programmes de pays regroupant plusieurs stratégies d'interventions), programmes (groupes de projets ayant des caractéristiques communes, telles que les stratégies d'intervention) et projets (interventions prises séparément).

<sup>21</sup> FAO. 2020. Analyse des risques et orientations pour la gestion et la conduite des évaluations en période de crise et de restrictions liées à la covid-19 à l'échelle internationale et nationale (en anglais). OED Guidelines Series. 05/2020. Rome. <https://www.fao.org/3/ca8796en/ca8796en.pdf>.

<sup>22</sup> Un audit interne d'OED est en cours; un audit externe a été mené en 2016.

<sup>23</sup> FAO. 2023. Stratégie de la FAO en matière d'évaluation (2023-2025): Stratégie d'évaluation provisoire pour le Bureau de l'évaluation aux fins de la mise en place d'une structure d'excellence visant à soutenir la culture de prise de décisions fondées sur des éléments concrets de la Direction et des membres de la FAO. PC 135/3. Rome. Rome. <https://www.fao.org/3/nl201fr/nl201fr.pdf>.

<sup>24</sup> FAO. 2017. Textes fondamentaux, Volume II, section H (*Charte du Bureau de l'évaluation de la FAO*), partie II.B. (*Principes de l'Évaluation*), paragraphes 8 à 12. <https://www.fao.org/3/mp046f/mp046f.pdf>.

<sup>25</sup> GNUE. 2016. Normes et règles d'évaluation, règle 4.7, norme 8. <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>.

Questions principales	Sous-questions
l'indépendance, l'objectivité et des évaluations ayant une portée suffisante?	recrutement du personnel, l'affectation des ressources et le choix des évaluations à effectuer. 1.2 Dans quelle mesure les politiques, procédures et pratiques actuelles de la FAO et d'OED favorisent-elles l'indépendance et l'objectivité des évaluations menées par la FAO?
<b>2. Impartialité</b>	
2. Dans quelle mesure les évaluations sont-elles exemptes de biais?	2.1 Dans quelle mesure les évaluations démontrent-elles de façon crédible que leurs constatations, conclusions et recommandations ne sont pas faussées? 2.2 Dans quelle mesure les évaluations s'accompagnent-elles de preuves des efforts faits pour prévenir les biais ou y remédier, ou d'une présentation de leurs limites afin de faciliter l'interprétation des constatations, conclusions et recommandations?
<b>3. Crédibilité:</b>	
3. Dans quelle mesure les évaluations aboutissent-elles à des constatations crédibles et à des conclusions et des recommandations influentes?	3.1 Dans quelle mesure les évaluations sont-elles de qualité professionnelle et aboutissent-elles à des constatations fiables et à des conclusions et recommandations bien étayées? 3.2 Dans quelle mesure les évaluations reposent-elles sur des approches, des méthodes ou des outils innovants et validés qui font progresser les travaux de l'Organisation? 3.3 Dans quelle mesure les évaluations donnent-elles lieu à des recommandations qu'il est possible d'appliquer?
<b>4. Transparence</b>	
4. Dans quelle mesure les évaluations suivent-elles des approches permettant de promouvoir la transparence?	4.1 Dans quelle mesure les évaluations s'appuient-elles sur un processus de consultation? 4.2 Dans quelle mesure les processus de consultation sont-ils adaptés aux populations visées, en particulier aux peuples autochtones? 4.3 Dans quelle mesure les rapports des évaluations sont-ils suffisamment détaillés pour permettre une bonne interprétation et un bon usage (en précisant notamment les limites de l'évaluation) par les différents destinataires?
<b>5. Utilité.</b>	
5. Dans quelle mesure est-ce que les évaluations répondent aux besoins des parties prenantes de la FAO et sont utilisées par elles?	5.1 Dans quelle mesure les évaluations contribuent-elles, quelle que soit leur envergure (petite, moyenne ou grande), à la direction stratégique de la FAO et répondent-elles aux besoins des parties prenantes de la FAO*? 5.2 Dans quelle mesure les évaluations ont-elles été menées de façon efficace et ont-elles produit des données factuelles ayant permis d'éclairer les décisions prises par les parties prenantes de la FAO*? 5.3 Quels types d'évaluation ont été les plus utiles, et pourquoi? 5.4 Dans quelle mesure les procédures de suivi existantes ont-elles conduit à une meilleure assimilation?

Note: \* Les parties prenantes comprennent la Direction de la FAO, ses organes directeurs et les autres entités de l'Organisation demandant des évaluations ou y participant.

## V. Produits

15. L'évaluation débouchera sur les produits suivants:
- i. Un rapport initial précisant le cadre analytique et la méthode proposée pour répondre aux questions posées au titre de l'évaluation. La version préliminaire du rapport sera examinée par le comité directeur et révisée sur la base de ses observations avant d'être soumise de nouveau pour approbation.
  - ii. Un projet de rapport succinct (comprenant un résumé et ne devant pas excéder 5 000 mots) et un projet de rapport d'évaluation (comprenant un résumé et ne devant pas excéder 50 pages) présentant les constatations, conclusions et recommandations préliminaires découlant d'une analyse rigoureuse et des données factuelles générées dans le cadre de l'évaluation. Ces rapports seront distribués aux parties prenantes internes – en particulier OED –, qui seront invitées à les commenter et à en vérifier l'exactitude, avant d'être révisés et soumis au comité directeur, pour examen.
  - iii. Une version préliminaire des constatations, conclusions et recommandations, qui sera utilisée lors d'un atelier à l'intention des parties prenantes.
  - iv. Un atelier à l'intention des parties prenantes animé par l'équipe d'évaluation et visant à valider les constatations. Y participeront notamment des représentants de la Direction de la FAO, y compris d'OED, et d'autres personnes qui seront choisies au cours de l'évaluation ainsi que par le comité directeur.
  - v. Un rapport succinct final (comprenant un résumé et ne devant pas excéder 5 000 mots) et un rapport d'évaluation final (comprenant un résumé et ne devant pas excéder 50 pages) qui seront présentés au Directeur général et au Conseil avec les recommandations du Comité du Programme, distribués aux autres principales parties prenantes et publiés sur le site web de la FAO.

## VI. Rôles et responsabilités

16. **Comité du Programme et Direction de la FAO.** L'évaluation sera menée sous la supervision du Comité du Programme et de la Direction de la FAO. **Un comité directeur sera créé,** qui s'inscrira dans une structure de gouvernance ad hoc mise en place pour garantir l'indépendance et faciliter la conduite de l'évaluation tout en améliorant l'efficacité du processus.

17. Le comité directeur sera composé de six membres – un nombre jugé raisonnable –, comme suit:

- deux représentants des membres: les personnes occupant la présidence et la vice-présidence du Comité du Programme;
- deux représentants de la Direction: la personne occupant la présidence du Comité de l'évaluation de la FAO et un sous-directeur général/représentant régional ou une sous-directrice générale/représentante régionale;
- deux experts externes: il doit s'agir d'éminents professionnels de l'évaluation, possédant une expérience de la mise en place de fonctions d'évaluation robustes.

18. Les représentants des membres et ceux de la Direction peuvent désigner respectivement deux représentants suppléants pour les remplacer au sein du comité directeur lorsqu'ils ne peuvent être présents. Dans le cas où un changement dans la composition du Comité du Programme aurait une incidence sur sa présidence et sa vice-présidence, les responsabilités incombant aux représentants des membres seraient dûment transférées aux personnes nouvellement nommées à la présidence et à la vice-présidence.

19. **Bureau de l'évaluation.** Les membres d'OED prêteront un appui en communiquant à l'équipe d'évaluation des informations concernant la fonction d'évaluation (notamment des statistiques sur les évaluations effectuées), en lui fournissant les documents dont elle a besoin et en

participant à des entretiens ou à des groupes de réflexion si elle en fait la demande. Ils s'efforceront de faciliter le processus d'évaluation d'autres manières, selon ce que demandera le comité directeur. Le Bureau donnera également accès aux réseaux de professionnels de l'évaluation pour permettre le recrutement des consultants ou des prestataires qui conduiront l'évaluation ainsi que des membres du groupe d'experts.

## VII. Recrutement et profil des membres de l'équipe d'évaluation

20. L'équipe d'évaluation portera la responsabilité des constatations de l'évaluation et rendra compte au comité directeur. Ses membres pourront être recrutés soit par la publication d'avis de vacance de poste, soit par l'intermédiaire de prestataires préqualifiés. L'équipe sélectionnée devra avoir:

- i. une expérience confirmée de l'évaluation de la fonction d'évaluation d'autres organismes des Nations Unies ou d'organisations internationales humanitaires ou de développement similaires;
- ii. une compréhension avérée du système de développement et du système humanitaire des Nations Unies, en particulier dans le cas d'équipes dont l'expérience en matière d'évaluation de la fonction d'évaluation a été acquise en dehors des Nations Unies;
- iii. des compétences avérées en matière de conduite d'évaluations de différents types;
- iv. une compréhension avérée du travail de la FAO et des contextes dans lesquels celle-ci intervient.

## VIII. Calendrier de l'évaluation

21. Le calendrier provisoire de cette évaluation pourrait être le suivant:

Activité	Partie responsable	Date
Approbation du mandat	Comité directeur	Mai 2023
Publication des avis de vacance en vue du recrutement des membres de l'équipe d'évaluation	Comité directeur	Mai 2023
Organisation de la réunion de démarrage de l'évaluation	Comité directeur	Juillet 2023
Envoi du rapport initial	Équipe d'évaluation	Septembre 2023
Envoi de l'examen de contrôle de la qualité du rapport initial	Comité directeur	Octobre 2023
Envoi du rapport initial révisé Collecte de données	Équipe d'évaluation	Octobre-novembre 2023
Analyse des données	Équipe d'évaluation	Décembre 2023
Envoi du projet de rapport d'évaluation	Équipe d'évaluation	Janvier-février 2024
Contrôle de la qualité du projet de rapport d'évaluation	Comité directeur	Mars 2024
Animation de l'atelier de validation	Équipe d'évaluation	Avril 2024
Présentation au Comité du Programme d'informations actualisées sur l'évaluation	Comité directeur	Mai 2024
Envoi du rapport d'évaluation final	Équipe d'évaluation	Juin 2024
Préparation des documents nécessaires en vue de la réunion du Comité du Programme	Comité directeur	Juillet-septembre 2024
Présentation du rapport au Comité du Programme	Comité directeur	Novembre 2024