



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
الاغذية والزراعة
للأمم المتحدة

COMITÉ DU PROGRAMME

Cent vingt-sixième session

Rome, 18-22 mars 2019

**État d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action du Bureau
de l'évaluation**

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

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

Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org.



Historique

1. À sa cent vingtième session, tenue en novembre 2016, après avoir examiné le rapport intitulé «Évaluation de la fonction d'évaluation de la FAO» et les observations correspondantes de la Direction¹, le Comité du Programme a demandé que le Bureau de l'évaluation (OED) élabore une stratégie et un plan d'action pour 2017-2019 en vue d'améliorer la contribution des évaluations à l'apprentissage et à la reddition de comptes. Suite à la demande du Comité, le Bureau a mis au point une stratégie et un plan d'action articulés autour de deux domaines d'action prioritaires (piliers): i) assurer une meilleure contribution des évaluations de la FAO à l'apprentissage et à la reddition de comptes; et ii) favoriser une meilleure prise en compte des questions relatives à la parité hommes-femmes dans le cadre des évaluations de la FAO. À sa cent vingt et unième session, tenue en mars 2017, le Comité a approuvé la stratégie et le plan d'action proposés par le Bureau. Le présent document d'information fait le point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action que le Bureau de l'évaluation a élaborés afin que les évaluations menées apportent une meilleure contribution à l'apprentissage et à la reddition de comptes.

I. État d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action du Bureau de l'évaluation

2. La stratégie et le plan d'action du Bureau de l'évaluation s'articulaient autour de huit actions clés, qui étaient toutes en cours au 31 janvier 2018. On trouvera ci-après une vue d'ensemble des activités menées par le Bureau à l'appui de la mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action.

A. Révision des directives et élaboration de nouveaux documents d'orientation

3. En application de la recommandation formulée dans le rapport intitulé «Évaluation de la fonction d'évaluation de la FAO», le Bureau de l'évaluation a entrepris de réviser les directives visant à guider les évaluations de l'Organisation, en vue d'assurer la rigueur méthodologique et la qualité des évaluations effectuées. Cette démarche a permis de mettre à jour plusieurs séries de directives et de les réviser, le cas échéant:

- a) Les directives sur l'évaluation des programmes de pays ont été révisées en 2018, afin de tenir compte de l'importance croissante que ces évaluations accordaient au positionnement stratégique de la FAO et des contributions essentielles de l'Organisation à la réalisation des objectifs de développement nationaux au sein des cadres de programmation par pays;
- b) Le manuel de référence pour les évaluations de projets a été révisé en 2018. Il regroupe maintenant l'ensemble des directives applicables du Bureau et définit les principales étapes du processus d'évaluation de projets, de la conception à la conclusion. Dans le manuel révisé, une distinction est faite entre les évaluations gérées par le Bureau et les évaluations de projets relevant des bureaux décentralisés, avec des indications précises concernant les rôles et les responsabilités liés à chacune des deux modalités;
- c) Le Bureau de l'évaluation a également mis au point des instruments d'orientation spécifiques visant à guider l'évaluation des projets financés par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), précisant par ailleurs les modèles à suivre à cet effet. Conformément à la recommandation 1.d) du rapport d'évaluation, les indications du Bureau visent à aider les bureaux décentralisés à gérer l'évaluation à mi-parcours des projets financés par le FEM.

4. Par ailleurs, à partir de 2016, le Bureau de l'évaluation a organisé un certain nombre d'ateliers de formation spécialisés à l'intention de son personnel et des consultants, et cela dans le but d'améliorer la qualité des évaluations conduites. Deux de ces ateliers avaient pour objectif de promouvoir l'usage de méthodes quantitatives dans le cadre des évaluations de la FAO: l'un portait sur l'analyse de données quantitatives à l'aide du logiciel STATA (février 2017) et l'autre sur l'application de la télédétection en matière d'évaluation à l'aide de la méthodologie CollectEarth (juin 2017). En mai 2017, un atelier a été organisé pour permettre au personnel du Bureau d'apprendre à utiliser la méthodologie du cadre d'évaluation pour les programmes de partage des connaissances.

¹ PC 120/5; PC 120/5 Sup.1.

En janvier 2019, les fonctionnaires du Bureau ont participé à un exercice pratique sur les théories du changement, qui a comporté notamment une séance d'apprentissage visant à assurer une meilleure compréhension commune de l'aide que la FAO apporte aux pays aux fins de la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).

B. Système de supervision des évaluations

5. En application des recommandations 1.i et 1.v du rapport d'évaluation, le Bureau de l'évaluation a mis en place un nouveau système de contrôle en vertu duquel les fonctionnaires de rang supérieur supervisent les évaluations menées par le personnel de rang intermédiaire ou de rang inférieur et par les consultants. Pour chaque évaluation et tout au long du processus, les superviseurs désignés donnent les avis nécessaires et assurent l'encadrement voulu. Le nouveau système est appliqué à toutes les évaluations – évaluations thématiques, évaluations de programmes par pays et évaluations de projets –, depuis 2017.

C. Système d'assurance qualité pour les évaluations

6. Suite recommandations 1.iv et 1.viii du rapport d'évaluation, le Bureau de l'évaluation a mis en place un système d'assurance qualité plus efficace pour les évaluations de programmes par pays et les évaluations de projets, visant à garantir le respect des directives établies et l'application des approches méthodologiques les plus pertinentes. En vertu de ce système, le personnel du Bureau procède à un examen collégial des principaux processus d'évaluation et des produits clés, au regard de critères de qualité et de listes de contrôle tenant compte des principes d'évaluation appliqués au sein du système des Nations Unies (c'est-à-dire des normes et règles d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation [GNUE]).

D. Effectifs du Bureau de l'évaluation

7. Conformément à la recommandation 1.i du rapport d'évaluation, le dernier poste encore vacant du cadre organique (catégorie P4) financé au titre du Programme ordinaire, a été pourvu à la fin de 2017. Au 31 décembre 2018, des variations étaient survenues au niveau des effectifs du cadre organique et cela pour deux raisons: le retour d'un fonctionnaire à son organisme des Nations Unies d'origine, à la fin de sa période de détachement, et le départ d'un fonctionnaire de la catégorie P4 à destination d'un autre organisme des Nations Unies au titre d'un transfert latéral. Un des postes vacants était déjà pourvu au 10 janvier 2019.

E. Communication et analyse des conclusions des évaluations

8. En application de la recommandation 1.iii du rapport d'évaluation, le Bureau de l'évaluation a présenté une synthèse des constats découlant des évaluations menées, réorganisant ainsi la structure et le contenu du rapport biennal d'évaluation du Programme. Une synthèse des conclusions issues des évaluations a été incorporée dans le Rapport d'évaluation du Programme qui a été présenté à la Conférence de la FAO à sa quarantième session. Elle couvrait un certain nombre de sujets, en particulier la pertinence stratégique, le cadrage stratégique et la cohérence, les partenariats et la coordination, les avantages comparatifs, les principales réalisations, le renforcement des capacités, l'égalité hommes-femmes et la nutrition. Le prochain Rapport d'évaluation du Programme est en cours d'élaboration et sera présenté lors de la quarante et unième session de la Conférence de la FAO. Il comprendra une méta-analyse des évaluations thématiques, des évaluations par pays et des évaluations de projets terminés en 2017-2018.

F. Communauté de pratique

9. Suite aux recommandations 1 et 5 du rapport d'évaluation, le Bureau de l'évaluation, en collaboration avec les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome, a lancé une initiative de renforcement des capacités d'évaluation centrée sur la constitution d'une communauté de pratique mondiale dénommée Eval-ForwARD² (évaluation au service de la sécurité alimentaire, de l'agriculture et du développement rural). Le lancement de l'initiative Eval-ForwARD a eu lieu en septembre 2018 dans le cadre d'une manifestation sur le rôle de l'évaluation dans le secteur public et

² <http://www.evalforward.org>.

le renforcement des capacités nationales dans ce domaine, en concomitance avec le forum EvalColombo 2018 tenu à Colombo (Sri Lanka) dont l'objectif était de promouvoir le recours aux évaluations. . L'initiative Eval-ForwARD a principalement pour objectif de favoriser le renforcement des capacités d'évaluation des parties prenantes, en particulier au sein des ministères et dans les organismes du secteur public, et de faire participer les spécialistes de l'évaluation nationaux au débat public sur les moyens permettant d'évaluer les progrès accomplis sur la voie des objectifs de développement nationaux et des objectifs de développement durable.

10. La communauté de pratique mise en place offre une plateforme interactive pour l'échange d'informations et d'idées entre les membres; la promotion de l'apprentissage et de la collaboration entre pairs; la présentation des orientations, des méthodes et des meilleures pratiques en matière d'évaluation au service de la sécurité alimentaire, de l'agriculture et du développement rural; la mise en commun d'informations sur les manifestations mondiales pertinentes et les possibilités de formation; et la promotion de possibilités de perfectionnement dans le cadre de webinaires et d'ateliers.

G. Nouvelles directives pour la prise en compte des aspects liés à la parité hommes-femmes dans le cadre des évaluations

11. Suite à la recommandation 1.viii du rapport d'évaluation et compte tenu des bilans effectués en 2016 en ce qui concerne la prise en compte des considérations relatives à l'égalité des sexes dans le cadre des évaluations, le Bureau de l'évaluation assure un engagement plus actif de ses fonctionnaires en faveur de la prise en compte de ces questions dans les évaluations de la FAO grâce au mécanisme d'examen collégial interne. À l'appui de ce processus, le Bureau a élaboré un cadre qui favorise l'analyse harmonisée des aspects liés à la parité hommes-femmes dans ses évaluations thématiques et, en décembre 2017, il a publié des directives pour la prise en compte de ces questions dans ses évaluations de programmes et de projets.

Annexe 1. Plan d'action à l'appui de la mise en œuvre de la stratégie du Bureau de l'évaluation (OED) (au 31 janvier 2018)

Action	Indicateur	Cible et échéances	Données de référence (2016)	État d'avancement	Commentaires
Révision des directives relatives aux évaluations thématiques, aux évaluations par pays et aux évaluations de projets, qui sont mises à la disposition du personnel d'OED et des évaluateurs (Rec. 1)	- Les directives sont révisées en tenant compte de l'état actuel des connaissances et des méthodes d'évaluation appropriées, l'accent étant mis sur l'utilisation des outils de collecte de données quantitatives - Une formation sur les nouvelles méthodes d'évaluation et sur les protocoles et outils de collecte de données quantitatives est dispensée au personnel - Les évaluations d'OED sont réalisées en tenant compte des directives révisées	100 % des évaluations sont réalisées en tenant compte des directives révisées (à fin 2019 au plus tard)	5 évaluations sur 40 (12,5 %) tiennent compte des directives révisées	En cours 100 % des évaluations gérées par OED tiennent compte des directives révisées	Le processus de révision des documents d'orientation d'OED et d'élaboration de directives spécifiques pour les évaluations de projets (y compris les projets financés par le FEM) a démarré en juin 2017 et s'est achevé en 2018. OED a organisé des ateliers de formation afin d'encourager la collecte et l'analyse de données quantitatives dans le cadre de ses évaluations.
Mise en place d'un système de supervision afin d'améliorer la qualité et l'utilité des évaluations [Rec. 1.i) et 1.v)]	Des directives concernant le nouveau système de supervision des évaluations sont élaborées et mises en application	100 % 100 % de la fonction de supervision est appliquée à toutes les évaluations (à fin 2017 au plus tard)	10/100 % (la nouvelle fonction de supervision, déjà définie et mise à l'essai, est en voie d'application à toutes les évaluations)	Achevée Le nouveau système de supervision est appliqué à 100 % des évaluations gérées par OED	Des directives visant à guider la mise en application du nouveau système de supervision des évaluations ont été élaborées au début de 2017; depuis, elles ont été appliquées à chacune des évaluations réalisées. En vertu du système de supervision mis en place, les fonctionnaires de rang supérieur supervisent les évaluations menées par le personnel de rang intermédiaire ou de rang inférieur et par les consultants et ils donnent les avis nécessaires et assurent l'encadrement voulu tout au long du processus d'évaluation.
Mise en place d'un système d'assurance qualité global pour les évaluations [Rec. 1.iv) et 1.viii)]	- Les listes de contrôle qualité sont mises à jour en tenant compte des nouvelles normes et règles d'évaluation du GNUE - Le contrôle qualité est systématique au stade de la conception des évaluations d'OED et en phase d'établissement du projet de rapport final	100 % des évaluations font l'objet d'une assurance qualité globale (à fin 2018 au plus tard)	35 évaluations sur 40 (90 %) font l'objet d'une assurance qualité	Achevée 100 % des évaluations gérées par le Bureau de l'évaluation (OED) mettent en application le système d'assurance qualité	OED a mis en place un nouveau système d'assurance qualité afin d'assurer le contrôle de la qualité à toutes les étapes des évaluations. Les listes de contrôle qualité ont été mises à jour en tenant compte des nouvelles normes et règles d'évaluation du GNUE. Le contrôle qualité est systématique au stade de la conception des évaluations d'OED et en phase d'établissement du projet de rapport final.

Action	Indicateur	Cible et échéances	Données de référence (2016)	État d'avancement	Commentaires
Les effectifs d'OED sont au complet [Rec. 1.i)]	Les postes vacants au sein d'OED sont pourvus à fin 2017 au plus tard	100 % des postes sont pourvus (à fin 2017 au plus tard)	8 postes sur 10 (80 %) sont pourvus	En cours 9 postes sur 10 (90%) sont pourvus	Tous les postes vacants (cadre organique) au sein d'OED étaient pourvus en juin 2017. Deux postes sont ensuite devenus vacants à la fin de 2018, dont l'un a été pourvu en janvier 2019. OED propose de reclasser le poste P4 à pourvoir en établissant un poste de Directeur général adjoint (D1).
Mise en place d'un système pour l'analyse des conclusions issues des évaluations présentant des points communs et la communication des informations correspondantes [Rec. 1.iii)]	Un mécanisme permettant de recueillir et d'analyser de manière systématique les conclusions issues des évaluations réalisées, de dégager les problèmes récurrents et d'en tirer des enseignements est en place	Les rapports biennaux d'évaluation du Programme (PER) font la synthèse des problèmes récurrents et des enseignements que les évaluations ont permis de dégager (à partir du PER 2015-2016 publié en 2017)	Aucune section (0 %) du PER 2013-2014 ne porte sur les conclusions issues d'évaluations individuelles	En cours 1/1 (100 %) 1 section du PER 2015-2016 porte sur les conclusions issues d'évaluations individuelles	Une synthèse des conclusions issues des évaluations menées à bien en 2015-2016 (évaluations thématiques, évaluations par pays et évaluations de projets) a été incorporée dans le Rapport d'évaluation du Programme qui a été présenté à la Conférence de la FAO à sa quarantième session (3-8 juillet 2017). OED prépare actuellement le prochain Rapport d'évaluation du Programme qui sera présenté à la Conférence de la FAO à sa quarante et unième session (juin 2019).
Constitution d'une communauté de pratique rassemblant les interlocuteurs nationaux concernés et des spécialistes de l'évaluation (Rec. 1 et 5)	Une communauté de pratique est mise en place afin de contribuer au renforcement des capacités en matière d'évaluation en vue d'une meilleure concordance des évaluations d'OED avec les processus mis en place au niveau national aux fins de la réalisation des objectifs nationaux et des ODD pertinents	Une communauté de pratique est mise en place, à laquelle participent 20 pays appartenant à au moins 3 régions (à fin 2018 au plus tard)	0 pays sur 20 (0 %)	Achevée 20 pays sur 20 (100 %) (129 participants de plus de 40 pays et 5 régions)	OED, en collaboration avec les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome, a mis en place une communauté de pratique mondiale, dénommée Eval-ForwARD (évaluation au service de la sécurité alimentaire, de l'agriculture et du développement rural), en septembre 2018.
Élaboration de nouvelles directives suivant des méthodologies contextuelles pour la prise en	Des directives suivant des méthodologies contextuelles pour la prise en compte des considérations relatives à la parité des sexes lors des évaluations sont mises au point sur la base du cadre	Les nouvelles directives et les méthodologies à suivre sont mises au point (à fin 2017 au plus tard)	Le cadre d'évaluation de la parité hommes-femmes est mis au point (novembre 2016)	Achevée De nouvelles directives pour la prise en compte des considérations	Tenant compte de l'examen portant sur la prise en compte des considérations relatives à l'égalité des sexes lors des évaluations, OED a mis au point un cadre qui favorise l'analyse harmonisée des aspects liés à la parité hommes-femmes dans le cadre des évaluations de la FAO (décembre 2017).

Action	Indicateur	Cible et échéances	Données de référence (2016)	État d'avancement	Commentaires
compte des considérations relatives à l'égalité des sexes lors des évaluations [Rec. 1.viii)]	d'évaluation de la parité hommes-femmes de 2016			relatives à l'égalité des sexes lors des évaluations ont été mises au point	
Prise en compte des nouvelles directives dans les évaluations thématiques, les évaluations par pays et les évaluations de projets [Rec. 1.viii)]	Les nouvelles directives sont prises en compte pour tous les types d'évaluation	La totalité (100 %) des évaluations sont conduites en tenant compte des nouvelles directives (à fin 2018 au plus tard)	8 évaluations sur 28 (29 %): les 28 évaluations conduites en 2015 comportaient une analyse des questions de parité hommes-femmes, mais le cadre mis en place n'a été utilisé dans son intégralité que pour 8 d'entre elles.	Achevée 100 % des évaluations gérées par OED sont conduites en tenant compte des nouvelles directives	Les nouvelles directives sont prises en compte dans toutes les évaluations réalisées par OED.