



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

F

COMITÉ DU PROGRAMME

Cent quarantième session

Rome, 10-14 mars 2025

**Évaluation des recommandations adressées au Bureau de l'évaluation à la
suite de vérifications, d'évaluations et d'examens
(y compris les recommandations portant sur la politique de la FAO
en matière d'évaluation)**

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

M^{me} Clemencia Cosentino
Directrice du
Bureau de l'évaluation (OED)
Téléphone: +39 06570 53903
Courriel: OED-Director@fao.org

Les documents peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org.

NQ968/f

RÉSUMÉ

- Le présent document examine les recommandations reçues par le Bureau de l'évaluation (OED) depuis sa création en 2010, analyse l'état d'avancement de leur mise en œuvre et expose les prochaines étapes proposées. Il donne suite aux orientations formulées par le Comité du Programme et le Conseil de la FAO, et souligne la nécessité de procéder à un examen global des recommandations pour vérifier leur pertinence et guider l'élaboration des futures mesures.
- L'examen a permis de constater que, entre 2012 et 2024, OED a accepté en totalité ou en partie 58 recommandations issues de sept évaluations. Ces dernières comprenaient deux vérifications internes et externes, un examen par les pairs, deux évaluations externes d'OED et deux évaluations organisationnelles de la FAO. Au total, 38 de ces recommandations ont été mises en œuvre et classées, et 20 sont en instance. Ces recommandations en instance concernent principalement des domaines tels que l'assurance-qualité, la gestion des connaissances, la communication des résultats et l'indépendance. Neuf recommandations sont activement mises en œuvre, sous l'impulsion de la Stratégie de la FAO en matière d'évaluation et des réformes en cours d'OED. Celles-ci comprennent des initiatives visant à améliorer la sélection des évaluations, l'assurance-qualité et le partage des connaissances. Onze recommandations sont en suspens, et certaines nécessitent des décisions stratégiques. Elles sont axées sur l'institutionnalisation des pratiques d'évaluation, le renforcement de la fonction de surveillance et la préservation de l'indépendance d'OED.
- Le présent document propose une série de mesures et d'échéances en vue de classer les recommandations restantes. Ces mesures consistent notamment à a) fournir régulièrement au Comité du Programme des rapports de situation jusqu'au classement de l'ensemble des recommandations et b) collaborer avec la Direction et les unités devant participer à l'élaboration d'une feuille de route pour l'avenir.
- En s'attelant à ces priorités, OED entend renforcer la fonction d'évaluation de la FAO et veiller à l'harmoniser avec les meilleures pratiques au sein du système des Nations Unies.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ DU PROGRAMME EST INVITÉ À DONNER

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

Projet d'avis

Le Comité:

- **a accueilli favorablement l'évaluation complète des recommandations établie par le Bureau de l'évaluation (OED);**
- **a constaté les progrès déjà accomplis par OED en ce qui concerne la suite donnée à de nombreuses recommandations non encore appliquées;**
- **a souligné qu'il était important de donner suite aux recommandations en instance en adoptant une approche globale et, lorsque cela est souhaitable, collaborative, afin d'institutionnaliser les pratiques d'évaluation à la FAO, de renforcer la fonction de contrôle et de garantir l'indépendance d'OED.**

Évaluation des recommandations adressées au Bureau de l'évaluation à la suite de vérifications, d'évaluations et d'examens

(y compris les recommandations portant sur la politique de la FAO en matière d'évaluation)

A. Introduction

1. **Le présent document propose un résumé succinct des résultats de l'examen des recommandations reçues par OED depuis sa création en tant que bureau indépendant en 2010, et expose les prochaines étapes proposées, pour examen par le Comité du Programme.** Il répond aux indications récemment fournies par les organes directeurs (décrites à la section B, Informations générales). Les autres sections de ce document présentent une vue d'ensemble de l'ensemble des recommandations reçues (C), recommandations en instance (D) et recommandations en suspens (E), puis les mesures suggérées (F). La liste des recommandations en instance figure en appendice.

B. Informations générales

2. **Le présent document repose sur les indications fournies lors des récentes réunions du Comité du Programme et du Conseil.**

3. Le Comité du Programme, notamment, a clos la discussion sur les informations actualisées concernant la politique de la FAO en matière d'évaluation (139^e session, 11-15 novembre 2024) en se disant «favorable à ce qu'OED réalise un examen global des recommandations restantes, et des évaluations sur lesquelles elles se fondent, afin de veiller à ce qu'elles demeurent pertinentes et de définir les mesures à prendre pour donner suite à ces recommandations ou les classer» (point 11.d, CL 176/9).

4. Par ailleurs, en réponse à la présentation relative à l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de la FAO réalisée en 2024, le Comité du Programme «a demandé à OED d'élaborer, en collaboration avec la Direction de la FAO, une feuille de route pour donner suite aux conclusions de l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de la FAO et d'autres évaluations de la fonction d'évaluation, en intégrant les diverses dimensions liées à l'indépendance et en tenant compte des différents mécanismes et modalités permettant d'atteindre cet objectif ainsi que des arbitrages à opérer entre les approches (notamment les incidences financières), et a invité OED à lui présenter la feuille de route à sa prochaine session, au printemps 2025» (point 6.e, CL 176/9). Le Comité du Programme «a suggéré de prendre en compte les recommandations internes et externes en rapport avec la fonction d'évaluation de la FAO issues d'autres processus et examens analogues, notamment du Corps commun d'inspection (CCI) et du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), aux fins de l'élaboration de la proposition» (point 6.f, CL 176/9) et «a encouragé l'Organisation à donner la priorité au suivi des recommandations de l'évaluation et à la prise en compte de celles-ci dans les processus décisionnels» (point 6.i, CL 176/9).

5. La présente analyse tient également compte des indications données lors de la toute dernière réunion du Conseil (176^e session, 2-6 décembre 2024). Comme l'a demandé le Conseil, «la Direction [examinera] la Charte du Bureau de l'évaluation et la Charte du Bureau de l'Inspecteur général de façon à s'assurer qu'elles sont bien en adéquation avec les pratiques optimales du système des Nations Unies, [fournira] des informations actualisées aux organes directeurs compétents, et [fera] un premier point à ce sujet à la 177^e session du Conseil» (point 36.e, CL 176/REP). Cette demande est conforme à plusieurs recommandations issues d'évaluations externes reçues par OED.

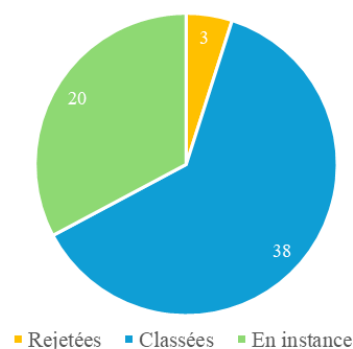
6. Au cours des deux dernières années, OED s'est attaché à répondre aux recommandations issues des vérifications internes et externes et a classé 14 des 17 recommandations qu'il a reçues entre 2019 et 2023. Les trois recommandations restantes issues des vérifications recoupent celles provenant d'autres types d'évaluations organisationnelles, tels que les examens par les pairs réalisés par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et les évaluations externes d'OED. Le présent document expose les efforts déployés par OED pour donner suite à l'ensemble des recommandations, en passant de celles issues des vérifications à celles provenant des récentes évaluations externes d'OED (2024) et d'évaluations précédentes.

C. Vue d'ensemble des recommandations

7. **L'analyse présentée dans ce document concerne les recommandations reçues par OED entre 2012 et 2024.** Ces recommandations proviennent de sept évaluations internes et externes – à savoir un examen par les pairs du GNUE et deux évaluations de la fonction d'évaluation (2012, 2016 et 2024, respectivement), deux vérifications (vérification externe en 2019 et vérification interne en 2023) et deux examens plus larges de la structure organisationnelle de la FAO (réalisés par le CCI et le MOPAN en 2023 et en 2024, respectivement). Ces évaluations figurent à la section Références, à la fin du présent document.

8. **Au total, 61 recommandations ont été formulées à l'intention d'OED à l'issue de ces évaluations internes et externes (figure 1)¹.** Sur ce total, 58 recommandations ont été acceptées, en totalité ou en partie, dans les réponses de la Direction. Les recommandations étaient généralement axées sur l'amélioration de l'apprentissage, l'accroissement de la qualité des évaluations et le perfectionnement des méthodes d'évaluation, la promotion de la gestion des connaissances et de la communication et le renforcement de l'indépendance.

Figure 1. Statut des recommandations



9. **Une analyse approfondie² de ces recommandations indique que des suites ont été données à 38 d'entre elles, lesquelles ont été officiellement classées (par les vérificateurs) ou peuvent être considérées comme classées (dans l'évaluation d'OED).** La figure 2 donne des exemples de recommandations et de mesures qu'il y a lieu de considérer comme «classées».

Figure 2. Exemples de recommandations et de mesures classées

Recommandations abrégées	Mesures
Élaborer des modèles de rapport standard	Modèles créés et utilisés (modèles de rapport ou de note, par exemple)
Réaliser des méta-analyses	Synthèses réalisées dans le cadre des activités ordinaires d'OED (synthèses régionales des évaluations, par exemple)
Élaborer une stratégie actualisée en matière d'évaluation	Nouvelle stratégie approuvée (PC 135/3 Rev.1)
Ne pas réaliser d'évaluations à mi-parcours (OED)	Évaluations à mi-parcours déléguées à la Direction, lorsque cela était possible (aux bureaux de pays ou aux responsables du budget, par exemple)
Planifier des évaluations de programme de pays selon les besoins des pays	Examens de programmes de pays en phase avec la conception des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et des cadres de programmation par pays

¹ Ce chiffre comprend les recommandations subsidiaires et les sous-thèmes abordés dans une même recommandation, les recommandations issues de vérifications externes d'autres unités demandant à OED de prendre des mesures, et les recommandations à l'intention des organes directeurs et du Directeur général liées à celles destinées à OED. L'ensemble des mesures figurant dans les recommandations est ainsi couvert. Enfin, ce chiffre ne comprend pas les suggestions de l'évaluation réalisée en 2024 par le MOPAN, car elles ne constituent pas des recommandations formelles.

² L'analyse détermine les caractéristiques des recommandations selon différentes dimensions, notamment la source, l'année, le thème, le diagnostic du problème, les mesures prises jusqu'ici, le statut (en instance ou classée), etc.

10. **Les 20 recommandations en instance restantes se répartissent en deux catégories: celles en cours de mise en œuvre (9) et celles en suspens (11).** Les sections suivantes du présent document sont consacrées à ces recommandations restantes, aux fins de la détermination des futures mesures.

D. Recommandations en instance

11. **Les 20 recommandations en instance restent pertinentes pour les travaux d'OED,** car elles concernent des questions liées aux principes de l'évaluation – utilité, crédibilité, transparence et indépendance – auxquels OED adhère conformément aux [Textes fondamentaux de la FAO](#) (figure 3). La moitié environ de ces recommandations (11) sont récentes (évaluation réalisée par le CCI en 2023 ou évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de la FAO menée en 2024). À des fins d'analyse, elles peuvent être regroupées en sept domaines d'action: amélioration de la communication/diffusion, renforcement des capacités, amélioration de la communication des résultats d'OED, institutionnalisation des pratiques d'évaluation à la FAO, renforcement de l'assurance-qualité, renforcement de la mise en œuvre de la fonction de surveillance et préservation de l'indépendance d'OED (des exemples de recommandations sont donnés pour chaque catégorie à la figure 3 et la liste complète est présentée à l'appendice).

12. **À l'heure actuelle, la moitié environ des recommandations en instance (9) sont en cours de mise en œuvre,** car elles concernent des changements apportés conformément à la Stratégie de la FAO en matière d'évaluation ([PC 135/3 Rev.1](#)). Un rapport de situation a été présenté récemment dans le cadre de la réponse de la Direction à l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de la FAO de 2024 ([PC 139/2 Sup.1](#)), et dans le dernier plan de travail d'OED ([Plan de travail à horizon mobile pour les évaluations 2025-2028 \[actualisé\]](#)). La liste complète de ces recommandations figure à l'appendice. Les activités menées à l'heure actuelle pour les mettre en œuvre comprennent l'établissement de nouveaux critères pour la sélection des évaluations devant être réalisées par OED et l'élaboration d'approches plus rigoureuses en matière d'assurance-qualité et de gestion des connaissances. OED propose de poursuivre la mise en œuvre de ces recommandations et de présenter un rapport de situation lors de chaque session d'automne du Comité du Programme jusqu'à leur classement (voir la section F, Prochaines étapes).

13. **La section suivante de ce document est consacrée aux 11 recommandations qui sont en suspens** (recommandations en instance auxquelles OED ne donne pas suite actuellement), car elles nécessitent de prendre des décisions quant à la manière de procéder.

Figure 3. Caractéristiques des recommandations en instance

	Nombre	Pourcentage
Ancienneté des recommandations en instance		
Plus anciennes (2012-2019)	9	45%
Récentes (2023-2024)	11	55%
Cohérence des recommandations en instance avec les principes de l'évaluation		
Utilité	4	20%
Transparence	5	25%
Indépendance	5	25%
Crédibilité	6	30%
Objet des recommandations en instance		
Améliorer la communication et la diffusion des enseignements	2	10%
Exemple: «OED doit généraliser la création de produits de connaissance normalisés, concis, simples d'utilisation et accessibles, en s'appuyant notamment sur la pratique existante des synthèses d'évaluation [...]» (2024)		
Renforcer les capacités	2	10%
Exemple: «OED pourrait inclure dans son programme de travail une initiative de renforcement des capacités d'évaluation internes et externes, pour laquelle il pourrait mobiliser les fonds des donateurs et conclure des accords de partenariat» (2016)		
Améliorer la communication des résultats	2	10%
Exemple: «Les inspecteurs suggèrent que le Bureau de l'évaluation revoie la structure de son rapport annuel en y précisant si les évaluations ont un caractère obligatoire ou discrétionnaire et en fournissant des informations plus transparentes sur leurs sources de financement respectives» (2023)		
Institutionnaliser les pratiques d'évaluation à la FAO	2	10%
Exemple: «Nous avons recommandé que la FAO actualise sa politique d'évaluation pour faire en sorte que les Normes et règles d'évaluation en vigueur et les conditions opérationnelles et initiatives actuelles soient prises en compte en vue de renforcer encore davantage l'adhésion à la politique d'évaluation [...]» (2019)		
Renforcer les procédures d'assurance-qualité	3	15%
Exemple: «[...] mettre en place un système d'assurance-qualité <i>ex ante</i> normalisé, de préférence externalisé, et applicable à toutes les évaluations de la FAO[...]» (2024)		
Renforcer la mise en œuvre de la fonction de surveillance	4	20%
Exemple: «[établir] un registre [...] des recommandations [...], destiné à l'analyse de données et comprenant un suivi [annuel]» (2024)		
Assurer l'indépendance d'OED	5	25%
Exemple: «Le Comité du Programme de la FAO, soutenu par le Directeur général et les organes directeurs, doit renforcer par voie statutaire l'indépendance d'OED dans la prise de décision [...]» (2024)		
Statut des recommandations en instance		
En cours	9	45%
En suspens	11	55%

Note: pour plus de clarté, les exemples fournis sont des versions abrégées des recommandations complètes figurant à l'appendice.

E. Recommandations en suspens

14. **Les recommandations pour lesquelles il est nécessaire de déterminer la manière de procéder sont regroupées sous trois objectifs:** institutionnalisation des pratiques d'évaluation à la FAO, renforcement de la mise en œuvre de la fonction de surveillance et préservation de l'indépendance d'OED (figure 3). Les 11 recommandations qui relèvent de ces catégories se chevauchent souvent en partie (et quelquefois entièrement). De ce fait, pour plus de clarté et de simplicité, la présente analyse est présentée par objectif (et non par recommandation). Toutes les recommandations en instance figurent à l'appendice.

Institutionnalisation des pratiques d'évaluation à la FAO

15. **Les deux recommandations classées sous cet objectif concernent l'élaboration d'une politique d'évaluation pour la FAO** (recommandations n° 1 et 2 de l'appendice). Ces recommandations ont été soumises en 2016 dans le cadre de l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de la FAO et en 2019 par les vérificateurs externes des comptes et reprises dans les évaluations suivantes.

16. **À la FAO, comme dans d'autres organismes des Nations Unies, des évaluations sont également réalisées par des personnes ou des entités externes aux bureaux de l'évaluation.** Elles sont souvent appelées «auto-évaluation», «évaluation décentralisée» ou «évaluation par le responsable du budget», pour indiquer qu'elles sont menées ou demandées par la Direction (et non par le bureau indépendant de l'évaluation). La recommandation visant à faire élaborer une politique d'évaluation par OED se rapporte principalement à ces évaluations (non réalisées par OED) et au fait qu'elles ne sont pas couvertes par sa charte (figure 4).

Figure 4. À propos de la Charte du Bureau de l'évaluation, de la politique d'évaluation et de la décentralisation

Problème: «La fonction d'évaluation de la FAO laisse de côté les auto-évaluations et les évaluations décentralisées (dans les faits, la Charte n'est pas une politique d'évaluation pour la FAO, mais bien une charte pour OED).»

Recommandation: «[...] il faut remplacer la Charte d'évaluation pour OED par une politique d'évaluation pour la FAO [...] compte tenu de la décentralisation importante que la FAO a connue depuis 2010, et de l'accent mis sur le renforcement des capacités d'évaluation par les États Membres, ainsi que par les organismes des Nations Unies.»

Source: Évaluation de la fonction d'évaluation de la FAO, 2016

Problème: La vérification externe d'OED indique «l'absence de politique adéquate pour guider et appuyer les activités d'évaluation des bureaux décentralisés».

Recommandation: «Nous avons recommandé que la FAO actualise sa politique d'évaluation pour faire en sorte que les Normes et règles de 2016 du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et les conditions opérationnelles et initiatives actuelles soient prises en compte en vue de renforcer encore davantage l'adhésion à la politique d'évaluation et de mieux préciser les responsabilités correspondantes.»

Source: Bureau du Commissaire aux comptes, 2020

17. **La Charte du Bureau de l'évaluation, qui a instauré le Bureau et lui tient lieu de politique pour la réalisation d'évaluations indépendantes, n'a pas été conçue pour orienter les évaluations non conduites par OED et ne porte pas sur ce type d'évaluation.** La politique d'évaluation est présentée comme la solution pour remédier à ce manque d'orientations organisationnelles (figure 4). Les évaluations ultérieures d'OED ou de la FAO ont soit confirmé de nouveau la nécessité d'avoir une politique, soit supposé que cette politique serait élaborée (évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de la FAO 2024, CCI 2023, MOPAN 2024). L'évaluation indépendante d'OED achevée récemment (2024), par exemple, indique que «la définition de la stratégie du Bureau de l'évaluation pour 2023-2025 [...] servira à renforcer ses capacités et sa prestation de services au cours des prochaines années, en attendant que la nouvelle politique d'évaluation soit élaborée et approuvée». De même, dans leur rapport de 2023, les inspecteurs du CCI ont indiqué que «l'examen a pour objectifs d'apprécier le respect des principes essentiels qui sous-tendent le travail du Bureau (à savoir l'indépendance, l'impartialité, la crédibilité, la transparence et l'utilité) et de formuler des recommandations destinées à éclairer l'élaboration de la nouvelle politique d'évaluation et des réformes de la fonction d'évaluation».

18. **Il est utile d'élaborer des directives pour institutionnaliser les pratiques d'évaluation à la FAO, au-delà du Bureau de l'évaluation.** Alors que la FAO élargit ses travaux d'évaluation pour produire des enseignements qui amélioreront l'efficacité de sa programmation, et qu'OED délègue davantage d'évaluations aux responsables du budget, de plus en plus de membres du personnel de l'Organisation participent à la supervision, à la conduite ou à la demande d'évaluations. Comme l'ont indiqué les membres du personnel de la FAO lors des consultations relatives à une future politique d'évaluation, il convient de donner des directives pour ces activités. De fait, cette évolution ayant concerné tous les organismes des Nations Unies au fil du temps, le GNUE, dont les principes sont suivis dans l'ensemble du système des Nations Unies et par la FAO, dans le cadre de ses Textes fondamentaux, a renforcé ses directives. Plus précisément, la Norme 12 des Normes et règles d'évaluation actualisées du GNUE indique que «chaque organisation doit mettre au point une politique d'évaluation bien définie» (GNUE 2016). À l'heure actuelle, sur les 38 organisations qui font partie du GNUE, 24 (soit 63 pour cent) disposent d'une politique couvrant l'ensemble des évaluations. On peut citer comme exemples le Programme alimentaire mondial (PAM), le Fonds international de développement agricole (FIDA) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). Dans ces organismes, et d'autres, la politique s'accompagne d'un document d'orientation qui facilite sa mise en œuvre.

19. **La Charte du Bureau de l'évaluation est considérée comme obsolète pour deux raisons et aucune de celles-ci n'appelle une révision.** La première est que les Normes et règles d'évaluation du GNUE ont été étoffées depuis leur intégration dans la Charte. La Charte met certes en avant les principes adoptés par le GNUE jusqu'en 2010, date à laquelle elle a été approuvée. Prévoyant de futurs changements, elle les présente comme les «principaux» principes, ce qui indique la possibilité que d'autres soient adoptés au fil du temps. Le point le plus important est que la Charte précise clairement que la FAO adhère aux normes et règles définies par le GNUE. Cette formulation (figure 5) a permis à OED de continuer d'adhérer aux directives du GNUE pour le système des Nations Unies à mesure qu'elles ont été étoffées. La deuxième raison est que la Charte du Bureau de l'évaluation ne couvre pas certains points concernant les évaluations décentralisées (comme le renforcement des capacités). Étant donné que cette critique concerne des évaluations menées en dehors d'OED, il sera préférable d'y répondre en élaborant une politique ou un autre document d'orientation qui pourra être actualisé selon les besoins, sans qu'il soit nécessaire d'apporter des modifications aux Textes fondamentaux de la FAO. Par ailleurs, la Charte qui a instauré OED n'est pas nécessairement un emplacement de choix pour des informations sur les travaux menés à l'extérieur du Bureau.

Figure 5.

«La FAO s'efforce de respecter les normes internationales les plus strictes en matière d'évaluation. Elle adhère aux normes établies par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation.»

Source: Charte du Bureau de l'évaluation de la FAO.

Renforcement de la mise en œuvre de la fonction de surveillance

20. **Quatre recommandations en suspens concernent des mesures qui nécessitent qu'OED collabore avec d'autres unités au sein de la FAO** (recommandations 3 à 6 de l'appendice).

21. **Deux d'entre elles visent à améliorer le suivi des suites données aux recommandations** formulées dans le cadre des évaluations d'OED (recommandations 3 et 4). Ces recommandations ont été formulées à l'attention d'OED en 2024 (évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de la FAO) et à l'attention d'OED et du Bureau de l'Inspecteur général (OIG) en 2023 (CCI). OED avait déjà commencé à travailler sur cette question à la demande du Comité du Programme et avait présenté les résultats de son examen en automne 2024 ([Plan de travail à horizon mobile pour les évaluations 2025-2028 \[actualisé\]](#)). À partir de ces résultats, OED continuera de collaborer avec OIG et la Direction en vue de proposer des modifications à apporter à l'approche actuelle de suivi des recommandations issues des évaluations, et de présenter des rapports aux organes directeurs sur les domaines à améliorer (comme le mentionne l'une de ces recommandations).

22. **Cette collaboration sera l'occasion d'examiner une recommandation connexe sur la gestion axée sur les résultats.** Cette recommandation (n° 5 dans l'appendice), qui remonte à l'examen par les pairs d'OED réalisé en 2012, vise à renforcer le rôle consultatif du Bureau de l'évaluation à l'appui des activités de gestion axée sur les résultats de la FAO. En 2024, OED a désigné un point de contact pour appuyer les travaux dans ce domaine (élaboration par la FAO d'un cadre de suivi des projets et portefeuilles de l'Organisation). OED se concertera avec la Direction pour déterminer si des mesures complémentaires sont nécessaires pour répondre aux besoins actuels.

23. **De même, OED collaborera avec OIG pour évaluer la recommandation du CCI relative à l'amélioration des mécanismes de signalement des actes délictueux et y donner suite.** Une réunion initiale entre les Directeurs d'OED et d'OIG a déjà eu lieu pour lancer la planification d'un examen des «canaux de communication existants qui permettent aux populations concernées de faire remonter des informations ou de signaler un acte délictueux» (recommandation 6 dans l'appendice).

Préservation de l'indépendance d'OED

24. **Cinq recommandations mettent en avant la nécessité de renforcer l'indépendance d'OED** (recommandations 7 à 11 dans l'appendice). Ces recommandations ont été formulées par des vérificateurs, des inspecteurs et des évaluateurs en 2019, 2023 et 2024, respectivement. Elles signalent des inquiétudes concernant l'indépendance structurelle/organisationnelle et fonctionnelle. Elles concernent la fonction de Directeur d'OED (recrutement, nomination, dépendance hiérarchique et résiliation du contrat), les relations avec les organes directeurs, la Direction et les Comités consultatifs, la localisation et le nom du bureau, et ses activités (financement, recrutements, sous-traitance et diffusion). À titre d'exemple, la recommandation la plus récente (n° 8 et n° 7 dans l'appendice) et l'évaluation du MOPAN indiquent:

« Le Conseil devrait revoir, avant la fin de l'année 2026, la Charte du Bureau de l'Inspecteur général et celle du Bureau de l'évaluation afin de renforcer leur indépendance dans l'Organisation, leurs relations avec les organes directeurs (par exemple, les rapports à soumettre au Conseil, les délégations de pouvoirs et le rôle du Conseil dans l'approbation des budgets) et les comités de gestion (par exemple, le Comité d'évaluation interne) et leur lien avec le Comité consultatif de contrôle, qui dispense des conseils tant à la direction qu'aux organes directeurs» (CCI, 2023).

«Le Comité du Programme de la FAO, soutenu par le Directeur général et les organes directeurs, doit renforcer par voie statutaire l'indépendance d'OED dans la prise de décision, en particulier pour son fonctionnement interne, par exemple pour les recrutements, la sous-traitance, les achats et les voyages. L'indépendance d'OED doit être consacrée dans le cadre réglementaire et équivalente à celle d'un organe de contrôle interne indépendant. Il serait utile de consulter le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et de faire une

comparaison avec d'autres organisations du système des Nations Unies» (évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de la FAO 2024).

«Des préoccupations ont été exprimées par le CCI et les personnes interrogées quant à l'indépendance structurelle et comportementale du Bureau de l'évaluation» et «la politique d'évaluation à venir offre l'occasion de répondre à ces préoccupations» (MOPAN 2024).

25. **Toutes ces recommandations et préoccupations sont interdépendantes, car elles s'attachent aux différentes dimensions de l'indépendance.** Cela étant, aucune ne fournit d'informations suffisantes pour orienter des mesures. Dans le but de faire avancer le débat sur la question de savoir si OED dispose ou non d'une indépendance suffisante, les sections ci-après s'attachent à définir l'indépendance – qu'il est important de déterminer sachant qu'OED est une division interne de l'Organisation – et à mettre en évidence ses principales dimensions.

26. **On peut définir succinctement l'indépendance comme étant «la capacité à procéder à l'évaluation sans subir l'influence induite d'une quelconque partie»** (figure 6). Dans sa section relative à l'indépendance, la Charte du Bureau de l'évaluation propose une formulation analogue: «La fonction d'évaluation [...] doit être protégée de toute influence induite de la part de la Direction [...]» (FAO 2017, paragraphe 8, page 148). OED a également analysé les définitions et les dispositions relatives à l'indépendance figurant dans les politiques d'évaluation de 11 autres organismes des Nations Unies. Dans ces politiques comme dans la Charte du Bureau de l'évaluation, l'indépendance tend à être définie par le «pourquoi» (les besoins auxquels elle répond, tels que la crédibilité des constatations issues des évaluations) et le «comment» (les mécanismes utilisés pour l'assurer, comme la définition de la dépendance hiérarchique).

27. **À des fins de protection contre toute influence induite, le GNUE, la Charte du Bureau de l'évaluation et les orientations normatives d'autres organismes des Nations Unies appellent l'attention sur différents types d'indépendance**, qui peuvent être regroupés en deux catégories – l'indépendance «organisationnelle» (ou «structurelle») et l'indépendance «fonctionnelle» (ou «opérationnelle», «technique» ou «comportementale»). Elles se caractérisent par les multiples dimensions à prendre en compte pour organiser les mécanismes qui permettent d'établir l'indépendance, telles que la localisation de la fonction, la dépendance hiérarchique, etc. La figure 7 donne la liste de ces dimensions.

Figure 6. GNUE – Question de l'indépendance

NORME 4 Indépendance

6. L'indépendance de l'évaluation est essentielle à sa crédibilité; elle influence la manière dont l'évaluation est utilisée et garantit aux évaluateurs impartialité et liberté face à toute pression éventuelle, tout au long du processus d'évaluation. L'indépendance de la fonction d'évaluation comporte deux aspects clés: indépendance comportementale et indépendance organisationnelle. L'indépendance comportementale concerne la capacité à procéder à l'évaluation sans subir l'influence induite d'une quelconque partie. Les évaluateurs doivent disposer de l'entière liberté de mener leurs travaux en toute impartialité, le déroulement de leur carrière ne devant avoir à en subir aucun contrecoup; ils doivent pouvoir être en mesure d'exprimer librement leur opinion. L'indépendance de la fonction d'évaluation sous-tend le libre accès des évaluateurs aux renseignements sur l'objet de l'évaluation.

7. L'indépendance organisationnelle exige que la fonction d'évaluation centrale soit indépendante des autres fonctions de gestion, qu'elle se charge de définir le programme de l'évaluation et qu'elle dispose des ressources appropriées pour mener à bien ses travaux. L'indépendance organisationnelle requiert également que les gestionnaires d'évaluation disposent de l'entière liberté de présenter directement leurs rapports d'évaluation au niveau approprié de la prise de décision et qu'ils rendent compte directement à l'organe directeur et/ou au chef de l'organisation. Le chef de l'évaluation doit jouir de l'indépendance nécessaire pour pouvoir directement commander, produire, publier et diffuser au public des rapports d'évaluation dont la qualité a été vérifiée comme il se doit, sans subir l'influence induite d'une quelconque partie.

Source: extrait des Normes et règles d'évaluation du GNUE

Figure 7. Dimensions de l'indépendance



Source: OED a isolé ces dimensions à partir d'une analyse de sa Charte, du rapport du CCI intitulé *Analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies* (2014) et des politiques d'évaluation de 11 organismes des Nations Unies.

28. **Par l'intermédiaire de la Charte du Bureau de l'évaluation, la FAO s'est engagée à préserver l'indépendance d'OED**, en prévoyant notamment différentes dispositions visant à assurer l'indépendance tant organisationnelle que fonctionnelle dans l'exercice des activités. La Charte précise, par exemple, que «les arrangements institutionnels concernant l'évaluation garantissent l'indépendance de la fonction d'évaluation, à l'appui de l'obligation redditionnelle et pour assurer l'utilisation des conclusions de l'évaluation par les organes directeurs et la Direction» (paragraphe 32). OED réalise une évaluation préliminaire des différentes dimensions de l'indépendance organisationnelle et fonctionnelle énumérées à la figure 7 en vue de déterminer le degré d'indépendance atteint et les domaines qui nécessitent une attention particulière (point 6.e, CL 176/9).

29. **OED propose de travailler aux côtés de la Direction pour mettre la dernière main à l'évaluation de l'indépendance du Bureau de l'évaluation et déterminer les prochaines étapes qu'il conviendra de suivre**, pour examen par le Comité du Programme (point 6.e, CL 176/9). L'évaluation préliminaire d'OED indique que des indications écrites concernant la mise en œuvre des dispositions de la Charte du Bureau de l'évaluation relatives à l'indépendance sont nécessaires. Elles permettraient d'apporter des éclaircissements destinés à combler des manques d'informations (sans avoir à réviser la Charte), à institutionnaliser les pratiques pour l'avenir et à donner suite à la recommandation issue de la récente évaluation d'OED concluant que «l'indépendance d'OED doit être consacrée dans le cadre réglementaire [...]» (2024).

On peut définir succinctement l'indépendance comme étant
«la capacité à procéder à l'évaluation sans subir l'influence indue d'une quelconque partie».

F. Prochaines étapes

30. La figure 8 présente un ensemble détaillé de mesures et d'échéances pour mettre en œuvre et à terme classer les 20 recommandations en instance restantes.

Figure 8. Rapports et suites à donner aux recommandations en instance (N=20)

RAPPORTS			
Numéro de référence	Mesure		Échéance
1	Présentation par OED d'un rapport de situation annuel jusqu'au classement de l'ensemble des recommandations. Ces informations actualisées seront intégrées dans le plan de travail annuel d'OED et indiqueront l'état d'avancement de chaque recommandation et les mesures mises en œuvre.		À chaque session d'automne du Comité du Programme à partir de 2025
2	Présentation par OED d'un rapport de suivi sur deux ans des recommandations issues du rapport <i>Independent Evaluation of the Evaluation Function</i> (2024).		Session d'automne 2026 du Comité du Programme
SUITES À DONNER			
Numéro de référence	Numéro de la recommandation (appendice)	Mesure	Échéance
3	1 et 2 Politique d'évaluation	Collaboration d'OED avec la Direction pour déterminer comment procéder et communiquer des informations au Comité du Programme en vue d'obtenir un retour.	Dès que possible
4	3 et 4 Recommandations	Collaboration d'OED avec OIG et la Direction en vue de proposer des modifications à apporter à l'approche actuelle de suivi des recommandations issues des évaluations d'OED.	Session d'automne 2025 du Comité du Programme
5	5 Gestion axée sur les résultats	Détermination par OED de la manière de procéder, en étroite concertation avec le Bureau de la stratégie, du programme et du budget et la Division d'appui aux projets, qui sont conjointement responsables du cadre de suivi des projets et portefeuilles de l'Organisation.	Session d'automne 2025 du Comité du Programme
6	6 Signalement des actes délictueux	Poursuite de la collaboration d'OED avec OIG pour évaluer la recommandation du CCI relative à l'amélioration des mécanismes de signalement des actes délictueux, et y donner suite.	Session d'automne 2026 du Comité du Programme (en phase avec les informations actualisées sur le plan d'action relatif à JIU/REP/2023/5)
7	7 à 11 Indépendance	Collaboration d'OED avec la Direction pour élaborer une réponse à soumettre au Comité du Programme pour examen et retour d'information (point 6.e, CL 176/9).	Session de printemps 2026 du Comité du Programme
8	12 à 20 Mesures en cours dans différents domaines	Les mesures destinées à donner suite à ces recommandations sont en cours, conformément à la Stratégie de la FAO en matière d'évaluation. Elles se poursuivront et seront intégrées dans les rapports de situation annuels figurant dans le plan de travail d'OED.	Dès que possible

Références

Corps commun d'inspection du système des Nations Unies (CCI). 2023. *Rapport du Corps commun d'inspection. Examen de la gestion et de l'administration de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.* Genève.

www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/no240_jiu_rep_2023_final_report_fr.pdf

FAO. 2012. *Examen par des pairs de la fonction d'évaluation au sein de la FAO.* Rome.

www.fao.org/4/me381fSup1/me381fSup1.pdf

FAO. 2016. *Évaluation de la fonction d'évaluation de la FAO. Observations de la Direction.* Rome.

www.fao.org/fileadmin/user_upload/bodies/Progr_Comm/PC_120-documents/MR743f.pdf

FAO. 2016. *Évaluation de la fonction d'évaluation de la FAO.* Rome.

<https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/mr742f>

FAO. 2017. *Textes fondamentaux de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.* www.fao.org/4/mp046f/mp046f.pdf

FAO. 2023. *Bureau de l'Inspecteur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. Audit du Bureau de l'évaluation de la FAO.*

FAO. 2024. *Évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de la FAO. Réponse de la*

Direction. Rome <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/ec02fff8-11fc-43e0-8935-ff8f2ff96161/content>

FAO. 2024. *Independent Evaluation of FAO's Evaluation Function.* Rome.

<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/f4c838bb-f2c1-4915-97a0-be1e06985b28/content>

FAO. 2024. *Rapport du Corps commun d'inspection du système des Nations Unies: Examen de la gestion et de l'administration de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (JIU/REP/2023/5). Réponse et réflexions de la Direction.* Rome.

<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/b7858e81-a30c-47f4-887d-e30f949b7274/content>

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE). 2012. *Examen par les pairs. La fonction d'évaluation de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).*

New York. www.fao.org/fileadmin/user_upload/bodies/Progr_Comm/PC_112-documents/ME381F_PC-112-6_PeerReviewEvaluationFunctionFAO.pdf

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE). 2016. *Normes et règles d'évaluation.* New York.

https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/UNEG%2520Norms%2520%2520Standards%2520for%2520Evaluation_French.pdf

Office of the External Auditor, Commission on Audit, Republic of the Philippines. 2020. *Review of the Evaluation Function of the Office of Evaluation of the Food and Agriculture Organization of the United Nations.*

Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN). 2024.

MOPAN Assessment of Food and Agriculture Organization (FAO). Paris.

www.mopanonline.org/assessments/fao2024/MOPAN_2024_FAO_Part1_corrigendum.pdf

Appendice: Liste des recommandations en instance

	Source	Année	Recommandation
RECOMMANDATIONS EN SUSPENS: Institutionnalisation des pratiques d'évaluation			
1	Vérification	2019	Nous avons recommandé que la FAO actualise sa politique d'évaluation pour faire en sorte que les Normes et règles de 2016 du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et les conditions opérationnelles et initiatives actuelles soient prises en compte en vue de renforcer encore davantage l'adhésion à la politique d'évaluation et de mieux préciser les responsabilités correspondantes.
2	Évaluation	2016	Il faut remplacer la Charte d'évaluation pour OED par une politique d'évaluation pour la FAO. À mettre en œuvre au cours du premier semestre 2017 par un groupe de travail faisant intervenir le Comité du Programme, avec l'appui d'OED et en consultation avec le Bureau du Directeur général, le Bureau juridique et (pour les questions concernant l'évaluation décentralisée et l'auto-évaluation) le Département de la coopération technique, le Directeur général adjoint (Opérations) et le Comité d'évaluation.
RECOMMANDATIONS EN SUSPENS: Renforcement de la mise en œuvre de la fonction de surveillance			
3	Évaluation	2024	OED doit créer un registre de ses recommandations, comportant un système de suivi. Il faudrait pour cela tenir, à partir de 2025, un registre informatisé et interrogeable des recommandations et des réponses de la Direction, destiné à l'analyse de données et comprenant un suivi et une mise à jour annuels. Cela implique de mieux normaliser le format des recommandations contenues dans les évaluations d'OED, de les classer par ordre de priorité, de les cibler sur des entités spécifiques et de leur fixer des délais. Les données tirées de ce dispositif seraient utiles au Comité du Programme et à d'autres utilisateurs clés à la FAO.
4	CCI	2023	Les inspecteurs proposent que des informations actualisées sur la suite donnée aux recommandations issues des évaluations soient incluses dans tous les documents présentés aux organes directeurs et que le Bureau de l'évaluation et le Bureau de l'Inspecteur général travaillent ensemble à préparer un récapitulatif des domaines à améliorer par sujet, département ou bureau ou, au moins, à présenter des informations d'une manière cohérente, afin que les organes directeurs comprennent mieux les risques qui demeurent et qu'il soit plus facile d'échanger avec eux sur ces sujets.
5	Examen par les pairs	2012	Le rôle consultatif du Bureau de l'évaluation auprès de la direction dans le système de gestion axée sur les résultats devrait être mis en place au plus vite.
6	CCI	2023	Les inspecteurs encouragent vivement le Bureau de l'Inspecteur général et le Bureau de l'évaluation à revoir, ensemble et en tenant dûment compte des règles de confidentialité appropriées, la conception et l'efficacité de tous les canaux de communication existants qui permettent aux populations concernées de faire remonter des informations ou de signaler un acte délictueux, et à examiner les résultats dans le cadre d'une réunion conjointe du Comité financier et du Comité du Programme.

Les documents peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org.

RECOMMANDATIONS EN SUSPENS: Préservation de l'indépendance d'OED			
7	Évaluation	2024	Le Comité du Programme de la FAO, soutenu par le Directeur général et les organes directeurs, doit renforcer par voie statutaire l'indépendance d'OED dans la prise de décision, en particulier pour son fonctionnement interne, par exemple pour les recrutements, la sous-traitance, les achats et les voyages. L'indépendance d'OED doit être consacrée dans le cadre réglementaire et équivalente à celle d'un organe de contrôle interne indépendant. Il serait utile de consulter le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et de faire une comparaison avec d'autres organisations du système des Nations Unies. (Cette recommandation reprend une recommandation similaire formulée lors de la précédente évaluation indépendante de la fonction d'évaluation).
RECOMMANDATIONS EN SUSPENS: Préservation de l'indépendance d'OED (suite)			
8	CCI	2023	Le Conseil devrait revoir, avant la fin de l'année 2026, la Charte du Bureau de l'Inspecteur général et celle du Bureau de l'évaluation afin de renforcer leur indépendance dans l'Organisation, leurs relations avec les organes directeurs (par exemple, les rapports à soumettre au Conseil, les délégations de pouvoirs et le rôle du Conseil dans l'approbation des budgets) et les comités de gestion (par exemple, le Comité d'évaluation interne) et leur lien avec le Comité consultatif de contrôle, qui dispense des conseils tant à la direction qu'aux organes directeurs.
9	CCI	2023	Les inspecteurs proposent d'envisager de modifier le nom du Bureau de l'évaluation afin que ses rapports soient bien distingués de ceux émanant d'autres départements de la FAO.
10	Vérification	2019	Nous avons recommandé que la FAO travaille en étroite collaboration avec son organe directeur et évalue le degré d'indépendance structurelle de ses activités afin de définir clairement ses lignes hiérarchiques et le cadre régissant les relations entre la Direction et la fonction d'évaluation, sans préjudice de son indépendance, en particulier pour ce qui est de la gestion des ressources financières et humaines qui lui sont allouées, l'objectif étant d'améliorer la crédibilité et la valeur de la Division.
11	Vérification	2019	Nous avons recommandé que la FAO travaille en étroite collaboration avec son organe directeur et réexamine les dispositions de sa Charte relative au recrutement, à la nomination et à la résiliation du contrat du Directeur du Bureau de l'évaluation (OED), afin d'instaurer des garanties de procédure qui permettent d'améliorer l'indépendance de cette fonction et de préserver les intérêts de l'Organisation.

Appendice: Liste des recommandations en instance

	Source	Année	Recommandation
RECOMMANDATIONS EN INSTANCE			
12	Évaluation	2024	OED doit mettre à jour et consolider les directives, les cadres et les notes d'orientation internes de la FAO en matière d'évaluation. Le personnel d'OED, les détenteurs de budget qui réalisent leurs propres évaluations et les consultants externes tireraient profit d'une actualisation des directives dans un cadre d'évaluation global, synthétisée dans un manuel de l'OED intégralement mis à jour et consolidé, conformément aux dernières normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.
13	Évaluation	2024	OED doit mettre en place un système d'assurance-qualité <i>ex ante</i> normalisé, de préférence externalisé, et applicable à toutes les évaluations de la FAO. Ce système reposerait sur des listes de vérification de l'assurance-qualité pour tous les types de produits qui devront être livrés. Un contrat-cadre avec un prestataire de services d'assurance-qualité doit être envisagé.
14	Évaluation	2024	OED doit perfectionner, stabiliser et diffuser activement, y compris directement auprès de l'ensemble du personnel d'OED, sa structure, ses outils et ses procédures internes. La priorité serait donnée au processus de réception, à la planification des évaluations, à l'attribution des évaluations aux membres d'OED et à la correction des inégalités d'accès aux responsables d'évaluation et aux chefs d'équipe selon les différents types d'évaluation (par exemple, urgence/résilience). Les techniques de gestion du changement seraient utiles pour ce projet.
15	Évaluation	2024	OED doit généraliser la création de produits de connaissance normalisés, concis, simples d'utilisation et accessibles, en s'appuyant notamment sur la pratique existante des synthèses d'évaluation. OED pourrait utiliser des réseaux sociaux, l'intranet et de courtes vidéos. Il serait possible d'élargir la mission des points de contact chargés de l'évaluation et du personnel hors siège d'OED afin, par exemple, qu'ils présentent les conclusions ou les problèmes communément rencontrés dans les évaluations régionales par pays, ce dont les représentants de la FAO pourraient tirer des enseignements.
RECOMMANDATIONS EN SUSPENS (suite)			
16	CCI	2023	Les inspecteurs suggèrent que le Bureau de l'évaluation revoie la structure de son rapport annuel en y précisant si les évaluations ont un caractère obligatoire ou discrétionnaire et en fournissant des informations plus transparentes sur leurs sources de financement respectives.
17	Évaluation	2016	OED pourrait inclure dans son programme de travail une initiative de renforcement des capacités d'évaluation internes et externes, pour laquelle il pourrait mobiliser les fonds des donateurs et conclure des accords de partenariat.
18	Évaluation	2016	OED doit mettre en œuvre, d'ici à juin 2017, une stratégie et un plan d'action pour renforcer l'apprentissage et la reddition de comptes. Dans le cadre de ce plan, il convient... ii) d'appliquer un système de notation dans toutes les évaluations (ou dans la plupart de celles-ci) de façon à pouvoir faire des comparaisons entre les secteurs, les zones et les organisations, et regrouper les résultats.

19	Évaluation	2016	OED doit mettre en œuvre, d'ici à juin 2017, une stratégie et un plan d'action pour renforcer l'apprentissage et la reddition de comptes. Dans le cadre de ce plan, il convient... viii) de respecter les lignes directrices du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation en matière de qualité (qui comprennent des critères de qualité qui ont spécialement trait à la parité hommes-femmes et aux droits de l'homme) pour les rapports d'évaluation, en incluant ces lignes directrices en annexe du mandat des évaluations d'OED.
20	Évaluation	2016	OED doit mettre en œuvre, d'ici à juin 2017, une stratégie et un plan d'action pour renforcer l'apprentissage et la reddition de comptes. Dans le cadre de ce plan, il convient... x) de définir des indicateurs de performance et des éléments de comparaison pour la nouvelle stratégie et le nouveau plan d'action d'OED.