



COMITÉ DU PROGRAMME

Cent trente-cinquième session

Rome, 13-17 mars 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

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

M^{me} Clemencia Cosentino
Directrice du Bureau de l'évaluation
Tél.: +39 06570 53903
Courriel: Clemencia.Cosentino@fao.org

RÉSUMÉ

- On trouvera dans le présent document la stratégie provisoire du Bureau de l'évaluation. Elle s'appuie sur les informations initialement fournies dans le document intitulé *Plan de travail pour les évaluations 2022-2025 – Mise à jour* (PC 134/4) et l'exposé présenté par la Directrice du Bureau de l'évaluation au Comité du Programme à sa 134^e session¹. Elle prend en compte les recommandations de la dernière évaluation de la fonction d'évaluation de la FAO, qui visent à renforcer les capacités d'évaluation et à améliorer la qualité, l'utilité et l'utilisation des évaluations, ainsi que les retours de l'équipe de direction de la FAO et des membres du Comité du Programme.
- La stratégie permettra de renforcer les capacités et la prestation de services du Bureau de l'évaluation au cours des prochaines années en attendant que la nouvelle politique d'évaluation soit élaborée et approuvée, après quoi le Bureau s'appuiera sur la stratégie provisoire pour mettre au point une stratégie d'évaluation applicable à toute l'Organisation qui soit conforme à la nouvelle politique.
- D'après la présente stratégie, le Bureau de l'évaluation a pour mission de permettre la prise de décisions éclairées. Pour y parvenir, il s'efforce de produire des données factuelles et de formuler des recommandations éclairant la *réflexion*, les *délibérations* et, à terme, les *décisions* de la FAO, des membres, des donateurs, des partenaires et d'autres acteurs qui cherchent à contribuer à la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 en facilitant la transition vers des systèmes agroalimentaires plus efficaces, plus inclusifs, plus résilients et plus durables qui permettent d'apporter des *améliorations en matière de production, de nutrition, d'environnement et de conditions de vie*, sans laisser personne de côté (Cadre stratégique 2022-2031 de la FAO). Les mission et vision du Bureau de l'évaluation ont une visée *formative*, c'est-à-dire axée sur les améliorations à apporter.
- Le Bureau de l'évaluation s'emploiera à concrétiser ses mission et vision en travaillant dans cinq domaines principaux pendant les prochaines années, à savoir la planification et le suivi, le renforcement des capacités, la recherche et l'innovation, les évaluations à des fins d'utilisation et la diffusion pour une portée plus large. On trouvera dans le présent document les principales activités menées dans chacun de ces domaines, notamment l'amélioration des procédures de sélection des évaluations, la réorganisation du Bureau, la mise en place d'un «Bureau de l'évaluation uni dans l'action» à l'échelle mondiale, la mise à profit de la recherche et de l'innovation, la conduite d'évaluations rigoureuses et le développement des procédures d'assurance qualité et des activités de diffusion. L'objectif de ces changements est de faire en sorte que le Bureau de l'évaluation réalise des évaluations de grande qualité répondant aux besoins des parties prenantes de la FAO.
- Le Bureau a mis en place des équipes de transition chargées de réfléchir à la manière de mettre en œuvre la stratégie en concertation avec les partenaires internes et externes, dont la Direction, le personnel et les membres de la FAO. Il tire parti de l'expérience, des compétences techniques et de la détermination de son personnel pour se transformer et transformer ses activités. Nous sommes ouverts aux observations au sujet de cette stratégie et attendons avec intérêt de poursuivre sa planification et de la mettre en œuvre en collaboration avec un grand nombre de parties prenantes.

SUITE QUE LE COMITÉ DU PROGRAMME EST INVITÉ À DONNER

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

¹ FAO. 2022. *Plan de travail pour les évaluations 2022-2025 – Mise à jour*. PC 134/4. Rome.
<https://www.fao.org/3/nk098fr/nk098fr.pdf>.

I. Introduction

1. L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) est le chef de file de la lutte mondiale contre la faim, l'insécurité alimentaire et la malnutrition. Les événements sans précédent de ces dernières années (l'augmentation des conflits, la pandémie de covid-19, le changement climatique, la hausse des prix) ont rendu les activités de la FAO encore plus difficiles et nécessaires². Le Bureau de l'évaluation joue un rôle essentiel dans la production d'éléments concrets pouvant éclairer les décisions, qu'elles soient politiques, programmatiques, opérationnelles ou financières, prises par les membres et la Direction de la FAO.

2. Le Comité du Programme a invité la nouvelle Directrice du Bureau de l'évaluation à faire part de sa vision de l'avenir du Bureau sous sa direction et à décrire les changements nécessaires à sa concrétisation. Le présent document examine plus en détail les renseignements initialement fournis dans le document PC 134/4 (*Plan de travail pour les évaluations 2022-2025 – Mise à jour*)³. Le Bureau de l'évaluation saisit également cette occasion pour donner suite aux recommandations de la dernière évaluation de la fonction d'évaluation de la FAO (2016)⁴. Les recommandations formulées étaient notamment les suivantes:

- a. Renforcer les capacités d'évaluation en résolvant «les problèmes de ressources humaines», notamment en répondant aux besoins de compétences techniques et en adoptant «des mesures internes et/ou externes d'assurance qualité» à différentes étapes du processus d'évaluation.
- b. Améliorer la qualité et l'utilité des évaluations en ayant recours à des méthodes plus rigoureuses et audacieuses et en privilégiant l'évaluation des résultats.
- c. Encourager l'utilisation des évaluations en diffusant un plus large éventail de produits, comme des documents d'orientation.
- d. Élaborer une politique d'évaluation pour l'ensemble de la FAO (projet de texte prévu pour la 136^e session du Comité du Programme, qui se tiendra en automne 2023).

3. Dans cette perspective, ce document présente une stratégie provisoire axée sur le Bureau de l'évaluation. Il contient l'énoncé des mission et vision du Bureau et reprend l'approche stratégique qui 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. Une fois cette dernière en place, le Bureau s'appuiera sur cette stratégie provisoire pour mettre au point une stratégie d'évaluation applicable à toute l'Organisation qui soit conforme à la nouvelle politique, dans la mesure où les évaluations concernent l'ensemble de l'Organisation, et pas seulement le Bureau. L'objectif de la publication de cette stratégie provisoire est de faire en sorte que la FAO soit à la hauteur de l'urgence des difficultés auxquelles elle est confrontée ainsi que de ses objectifs et activités, comme il est indiqué dans le Cadre stratégique 2022-2031 de la FAO, en mettant en œuvre les réformes nécessaires (en particulier celles qui donnent suite aux recommandations relatives au renforcement du Bureau formulées ci-dessus).

4. La présente stratégie montre également que le Bureau de l'évaluation est attaché à mener des évaluations de grande qualité qui donnent des éléments concrets utiles et exploitables à la FAO et à ses parties prenantes. Elle fait ressortir sa volonté de mesurer les résultats (les réalisations et les incidences) pour favoriser un apprentissage solide et constant tout en continuant d'appliquer le devoir de rendre des comptes au sujet des activités de la FAO. Le Bureau de l'évaluation cherche également à tirer parti des possibilités créées par les évaluations de toute l'étendue des travaux de la FAO – conseils normatifs et politiques, projets, programmes et autres initiatives, par exemple – pour

² FAO, FIDA, UNICEF, PAM et OMS. 2022. *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2022. Réorienter les politiques alimentaires et agricoles pour rendre l'alimentation saine plus abordable*. Rome, FAO. <https://doi.org/10.4060/cc0639fr>.

³ FAO. 2022. *Plan de travail pour les évaluations 2022-2025 – Mise à jour*. PC 134/4. Rome. <https://www.fao.org/3/nk098fr/nk098fr.pdf>.

⁴ FAO. 2016. *Évaluation de la fonction d'évaluation de la FAO*. PC 120/5. Rome. <https://www.fao.org/3/mr742f/mr742f.pdf>.

contribuer à la base de connaissances dans les domaines où elle intervient, dès qu'il peut le faire, en complément du travail qu'il réalise en faveur de la FAO et de ses membres.

5. La stratégie provisoire s'inspire des règles et des normes établies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et les respecte, conformément aux principes d'utilité et de crédibilité, d'indépendance et d'impartialité, d'éthique et de transparence, de respect des droits humains et d'égalité des genres en ce qui concerne les évaluations⁵. Elle est également encadrée par la résolution 69/237 de l'Assemblée générale, qui demande aux entités du système des Nations Unies d'appuyer les mesures prises pour renforcer les capacités nationales en matière d'évaluation. Enfin, la stratégie tient compte de la résolution 72/279 de l'Assemblée générale sur le repositionnement du système des Nations Unies, qui vise à permettre à ce dernier d'aider les pays à mettre en œuvre le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (le Programme 2030).

6. Pour le Bureau de l'évaluation, cette stratégie est un document évolutif visant expressément à servir d'outil de planification et à faciliter la consultation des parties prenantes de la FAO pour les besoins de l'élaboration des plans d'action pour sa mise en œuvre. Elle tient compte des observations utiles reçues à l'issue d'une consultation informelle des membres du Comité du Programme et du Comité d'évaluation et des sous-directeurs généraux/représentants régionaux de la FAO.

7. Le présent document se divise en quatre parties en plus de cette introduction. La section II décrit la mission, la vision, l'esprit et les objectifs du Bureau de l'évaluation. Les sections III et IV présentent respectivement l'approche stratégique générale et certaines activités que le Bureau mènera à bien ces prochaines années afin d'être mieux à même d'aider la FAO en fournissant des éléments factuels utiles, en formulant des recommandations susceptibles d'aboutir à des transformations et en contribuant à la base de connaissances. Ce document présente un dispositif en faveur du changement. Comme indiqué à la section V (Prochaines étapes), il faudra déployer des efforts importants pour élaborer des mesures ou des plans de mise en œuvre avec les parties prenantes de la FAO, au siège et dans les régions.

II. Mission, vision, esprit et objectifs

8. Mission: Permettre la prise de décisions éclairées. La mission de la fonction d'évaluation de la FAO est de soutenir et d'encourager la culture de prise de décisions fondées sur des éléments concrets parmi les parties prenantes.

9. Vision: Le Bureau produit des données factuelles et formule des recommandations éclairant la réflexion, les délibérations et, à terme, les décisions de la FAO, des membres, des donateurs, des partenaires et d'autres acteurs qui cherchent à contribuer à la réalisation du Programme 2030 en facilitant la transition vers des systèmes agroalimentaires plus efficaces, plus inclusifs, plus résilients en plus durables qui permettent d'apporter des améliorations en matière de production, de nutrition, d'environnement et de conditions de vie, sans laisser personne de côté (Cadre stratégique 2022-2031 de la FAO).

10. Esprit: Les mission et vision du Bureau de l'évaluation ont une visée formative, c'est-à-dire axée sur les améliorations grâce à la production d'éléments concrets et à la formulation de recommandations pouvant éclairer les décisions, qu'elles soient stratégiques, politiques, programmatiques et financières, au service des objectifs de la FAO.

11. Objectifs: Le Bureau de l'évaluation concrétisera ses mission et vision en:

- a. produisant des éléments factuels utiles qui favorisent l'apprentissage et la responsabilité;

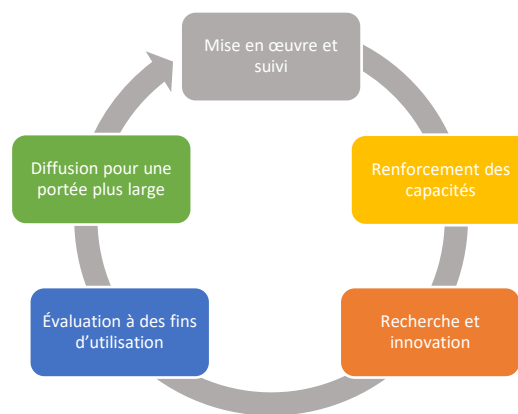
⁵ GNUE. 2016. Normes et règles d'évaluation (2016). <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914> (disponible dans les langues officielles de l'ONU).

- b. adressant aux parties prenantes de la FAO des recommandations susceptibles d'aboutir à des transformations;
- c. apportant des connaissances dans les domaines de travail de la FAO.

III. Approche

12. Le Bureau de l'évaluation mènera des activités qui:
- a. sont utiles aux parties prenantes (en produisant des éléments concrets exploitables pour éclairer la prise de décisions);
 - b. apportent une valeur ajoutée à la base de connaissances (en évitant les redondances inutiles);
 - c. complètent les travaux des autres acteurs sur le terrain (grâce à la gestion des connaissances et à la coordination).
13. Le Bureau de l'évaluation travaillera dans cinq grands domaines, chacun assorti de deux objectifs à concrétiser:

Figure 1. Cinq domaines principaux



Source: Bureau de l'évaluation.

- a. Mise en œuvre et suivi
 - Objectif 1.1: Encourager l'utilisation stratégique des ressources conformément aux besoins d'information de la FAO en évaluant régulièrement la demande pour définir les priorités du travail de rassemblement d'éléments concrets.
 - Objectif 1.2: Mettre au point des politiques et des procédures à l'appui de la prise de décisions en matière de ressources humaines et financières, promouvoir l'efficacité et l'efficacité et suivre les résultats du Bureau de l'évaluation.
- b. Renforcement des capacités
 - Objectif 2.1: Créer un Bureau de l'évaluation «uni dans l'action» à l'échelle mondiale. Élaborer une stratégie de ressources humaines et de décentralisation afin de renforcer les capacités dont dispose le Bureau de l'évaluation pour mener et gérer ses activités dans le monde et nouer des partenariats à cette fin.
 - Objectif 2.2: Développer les procédures d'assurance de la qualité pour fournir une assurance-qualité fiable et solide tout au long du cycle de vie des activités du Bureau de l'évaluation.

c. Recherche et innovation

Objectif 3.1: Faire de la recherche un élément central de la conception des évaluations, des réponses données aux questions des parties prenantes et de l'appui à l'élaboration de politiques et processus.

Objectif 3.2: Utiliser des techniques de science des données et des solutions informatiques de pointe pour aider l'Organisation à mener ses activités à bien, notamment dans le cadre de la planification, du suivi du portefeuille de projets, de la collecte de données et autres.

d. Évaluation à des fins d'utilisation

Objectif 4.1: Intégrer dans la conception des évaluations la mesure des résultats des méthodes d'intervention (réalisations et incidences) dès que cela est possible et pertinent.

Objectif 4.2: Mener des évaluations rigoureuses afin de garantir un degré de qualité élevé et de respecter les exigences requises en matière d'éléments concrets pour promouvoir leur utilisation.

e. Diffusion pour une portée plus large

Objectif 5.1: Renforcer et diversifier la diffusion interne pour faciliter le recours aux éléments concrets et adapter les travaux du Bureau de l'évaluation en fonction des observations des parties prenantes.

Objectif 5.2: Développer la collection de stratégies de diffusion externe pour améliorer la transparence et développer le recours aux éléments concrets au sein et en dehors du système des Nations Unies.

IV. Éléments clés de la stratégie

A. Mise en œuvre et suivi

Objectif 1.1: Encourager l'utilisation stratégique des ressources conformément aux besoins d'information de la FAO en évaluant régulièrement la demande pour définir les priorités du travail de rassemblement d'éléments concrets.

Objectif 1.2: Mettre au point des politiques et des procédures à l'appui de la prise de décisions en matière de ressources humaines et financières, promouvoir l'efficacité et l'efficience et suivre les résultats du Bureau de l'évaluation.

14. Toutes les activités du Bureau de l'évaluation reposent sur les efforts de planification et de suivi et y contribuent, ce qui lui permet d'adapter constamment sa stratégie en fonction de ce qu'il observe lorsqu'il la met en œuvre et de l'évolution de l'environnement où il travaille (voir figure 1).

15. Parmi les exemples d'activités menées par le Bureau dans ce domaine de travail, on peut citer:

- a. L'élaboration ou la révision des politiques, telles que la nouvelle politique d'évaluation de la FAO qui orientera les évaluations dans l'ensemble de l'Organisation.
- b. L'élaboration de procédures pour les évaluations du Bureau, comme une méthode et des critères de sélection des évaluations prioritaires au vu de l'augmentation de la demande (voir figure 2).
- c. La mise à profit des avancées technologiques et des progrès de la science des données pour les besoins de la gestion de projets, du suivi du portefeuille et des évaluations.

- d. La réorganisation du Bureau de l'évaluation, qui vise à structurer les activités et le personnel de manière à gagner en efficacité dans la conduite des travaux et à améliorer l'appui apporté au personnel.

Figure 2. Critères de sélection

La sélection des évaluations pourra se faire selon les critères suivants:

1. l'évaluation correspond aux priorités d'apprentissage des organes directeurs ou du Directeur général;
2. l'évaluation comble un manque de données à la FAO;
3. l'évaluation peut contribuer à éclairer les décisions;
4. des ressources suffisantes peuvent être débloquées au vu des objectifs d'apprentissage;
5. l'évaluation peut apporter des connaissances exploitables de diverses manières.

Ces critères seront évalués comme suit:

- i. Les critères 1 et 4, s'ils sont tous les deux remplis, constituent une condition suffisante pour la sélection.
- ii. Les critères 2, 3 et 4 sont nécessaires, mais ne constituent pas des conditions suffisantes pour la sélection.
- iii. Les questions d'évaluation (et de recherche) remplissant les critères 2 à 5 sont susceptibles d'être sélectionnées.

Note: Toutes les évaluations envisagées par le Bureau seront conformes aux décisions qui figurent dans le rapport de la 132^e session du Conseil de la FAO (juin 2007), avec ajustement en fonction de l'inflation.

B. Renforcement des capacités

16. Le Bureau de l'évaluation élaborera et mettra en œuvre une stratégie complète de ressources humaines et de décentralisation s'appuyant sur cinq piliers:

- a. Un recrutement ciblé qui réponde aux besoins en matière de compétences; il est attendu des lieux d'affectation dans les régions où intervient la FAO qu'ils élargissent le vivier de

Objectif 2.1: Créer un Bureau de l'évaluation «uni dans l'action» à l'échelle mondiale. Élaborer une stratégie de ressources humaines afin de renforcer les capacités dont dispose le Bureau de l'évaluation pour mener et gérer ses activités dans le monde et nouer des partenariats à cette fin.

Objectif 2.2: Développer les procédures d'assurance de la qualité pour fournir une assurance-qualité fiable et solide tout au long du cycle de vie des activités du Bureau de l'évaluation.

candidats compétents et sélectionnent des spécialistes pour les équipes d'évaluation.

- b. L'offre de mentorat volontaire, d'un appui et de formations sur le lieu de travail au personnel, le regroupement stratégique de membres du personnel moins expérimentés avec des employés plus anciens pour les évaluations et la fourniture d'un appui renforcé grâce au développement des procédures d'assurance qualité (voir le point 12).
- c. La mise en place de nouveaux partenariats et la promotion de collaborations internes au sein de la FAO, par exemple avec le personnel des services techniques qui mènent des évaluations, ainsi que de collaborations externes avec le milieu universitaire, le milieu de la recherche, le système des Nations Unies et d'autres organisations.
- d. La transition vers un Bureau de l'évaluation «uni dans l'action» à l'échelle mondiale, ou la «décentralisation intégrée», détaillée au paragraphe 17.

- e. Le fait de tirer parti des activités du Bureau de l'évaluation pour améliorer les collaborations et les partenariats à l'échelle des pays afin de contribuer au renforcement des capacités d'évaluation des membres.

17. Le Bureau de l'évaluation continuera de perfectionner son approche de la décentralisation en s'appuyant sur les premières données d'expérience et en tenant compte des remarques de la Direction de la FAO quant à la nécessité absolue de garantir l'indépendance de la fonction d'évaluation⁶. Dès 2023, le Bureau de l'évaluation se lancera dans la création d'équipes d'évaluation régionales en détachant des membres de son personnel (comme proposé initialement) et en embauchant du personnel dans les lieux d'affectation hors siège. Le concept de «Bureau de l'évaluation uni dans l'action» ou de «décentralisation intégrée» peut être décrit comme une équipe travaillant à différents endroits et tirant parti des solutions technologiques pour: a) faire en sorte que le personnel du Bureau reste en contact lorsqu'il est proche du terrain; b) mieux comprendre les besoins des parties prenantes et les travaux de la FAO; et c) élaborer des stratégies solides et adaptables à tous les contextes favorisant la continuité des activités et la bonne exécution des évaluations. Le personnel chargé de l'évaluation dans les régions dépendra de deux chaînes hiérarchiques (le siège et les régions) et collaborera avec le personnel du siège et d'autres régions pour mener et gérer les évaluations. La coordination avec le personnel régional de la FAO se poursuivra tout au long de l'année en vue de préciser ce modèle de décentralisation.

18. Pour soutenir ce réseau mondial d'évaluateurs et veiller à ce que les évaluations soient de la meilleure qualité

Figure 3. Vue d'ensemble de la décentralisation (2020-2022)

La décentralisation des évaluations a commencé en 2020 comme suite à une recommandation de l'évaluation de la fonction d'évaluation de la FAO datant de 2016 et après l'adoption par le Comité du Programme à sa 128^e session, en mai 2020, d'une proposition du Bureau de l'évaluation intitulée *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**. La création d'équipes d'évaluation régionales faisait partie des éléments clés de ce projet de plan.

Pendant la pandémie de covid-19, le plan a été adapté et, au lieu de détacher des membres du personnel du Bureau de l'évaluation auprès des bureaux régionaux, comme il était envisagé initialement, six spécialistes régionaux des évaluations ont été embauchés dans les cinq bureaux régionaux de la FAO grâce aux ressources du Bureau de l'évaluation. Ces spécialistes relèvent des bureaux régionaux, gèrent un portefeuille de plus en plus étoffé d'évaluations de projets dans leur région et bénéficient d'un appui technique du siège grâce à l'équipe d'appui à la décentralisation du Bureau de l'évaluation. Afin d'assurer la continuité et la stabilité de la fonction à l'échelle régionale, cinq postes de classe P4 (un dans chaque bureau régional) ont été créés et devraient bientôt être pourvus.

Les discussions en cours avec les parties prenantes des bureaux régionaux et du siège et des collègues chargés de l'évaluation dans d'autres organismes des Nations Unies, ainsi que l'expérience acquise par le Bureau et les spécialistes régionaux des évaluations ces deux dernières années, guideront les modifications apportées à l'approche en matière de décentralisation. Selon qu'il conviendra, les révisions seront exposées dans un plan d'action ou de mise en œuvre, la nouvelle politique d'évaluation et la prochaine Stratégie d'évaluation de la FAO.

*Source: FAO. 2020b. *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. <https://www.fao.org/3/nc856fr/nc856fr.pdf>.

⁶ En réponse à la proposition initiale de création d'équipes d'évaluation régionales, la Direction de la FAO a noté ce qui suit: «S'agissant de la constitution d'équipes régionales d'évaluation qui seraient composées de membres détachés du personnel du Bureau de l'évaluation (OED), la Direction convient que de telles équipes présenteraient sans doute un double avantage: elles posséderaient une meilleure compréhension des programmes exécutés au niveau régional et pourraient collaborer avec les responsables de programme aux niveaux régional et national. Toutefois, la Direction souligne qu'il est primordial que le Bureau de l'évaluation préserve le principe fondamental de l'indépendance et ajoute que tout nouvel arrangement devra y rester fidèle.» FAO. 2020. *Observations de la Direction sur la proposition visant à renforcer les capacités d'évaluation dans les bureaux décentralisés*. PC 128/6 Sup.1. Rome. <https://www.fao.org/3/nc927fr/nc927fr.pdf>.

possible et répondent aux besoins des parties prenantes de la FAO, les procédures d'assurance qualité existantes seront développées et des composantes *ex ante* et *ex post* y seront ajoutées. L'assurance-qualité *ex ante* viendra principalement de spécialistes internes à plusieurs étapes importantes des évaluations, avant leur terme, notamment la conception, la collecte et l'analyse de données et l'élaboration des conclusions et des recommandations des évaluations. Les examens d'assurance qualité *ex post* seront menés par des spécialistes externes qui passeront en revue les évaluations terminées. Elles permettront de repérer les points à améliorer, d'éclairer la planification stratégique annuelle du Bureau et de renforcer la crédibilité et la responsabilité.

C. Recherche et innovation

19. Les efforts déployés par le Bureau de l'évaluation en vue de fournir un appui solide aux évaluations et d'améliorer la pratique en la matière reposeront sur trois piliers, à savoir:

- a. La mise à profit de la recherche. Beaucoup de questions portant sur le portefeuille de projets de la FAO, par exemple sur les caractéristiques des participants aux programmes de l'Organisation, sont des questions de recherche et non d'évaluation, et peuvent déboucher sur des informations descriptives utiles au personnel du projet pour le suivi, par exemple,

Objectif 3.1: Faire de la recherche un élément central de la conception des évaluations, des réponses données aux questions des parties prenantes et de l'appui à l'élaboration de politiques et processus.

Objectif 3.2: Utiliser des techniques de science des données et des solutions informatiques de pointe pour aider l'Organisation à mener ses activités à bien, notamment dans le cadre de la planification, du suivi du portefeuille de projets, de la collecte de données et autres.

des résultats du ciblage, et sur la production de données nécessaires au Bureau pour la conception des évaluations. Le Bureau de l'évaluation cherchera à renforcer les capacités pour répondre à ces questions de manière rigoureuse et faciliter les futures évaluations. Ce faisant, il ne mènera pas de travaux de recherche pour son propre intérêt, mais pour appuyer la fonction d'évaluation et répondre aux besoins de la FAO et de ses membres.

- b. La recherche d'innovation. Chaque évaluation est l'occasion d'innover et de mettre à l'essai des méthodes aidant à comprendre ce qui fonctionne lorsque des évaluations sont menées dans des contextes variés et difficiles. Le Bureau de l'évaluation fera en sorte que les innovations soient systématiquement prioritaires et à développer l'accent mis sur ces dernières en intégrant officiellement les attentes à ses processus, comme l'assurance de la qualité de la conception des évaluations.
- c. Le recours aux technologies. Le Bureau de l'évaluation aura recours aux avancées technologiques – comme le traitement du langage naturel, pour exploiter et fusionner des données structurées et non structurées afin de les analyser, ou l'intelligence artificielle, pour réaliser des prévisions – afin de gagner en efficacité et de réduire la charge pesant sur les personnes interrogées (le personnel de la FAO et les participants, entre autres). À cette fin, le Bureau de l'évaluation effectuera des recherches pour repérer les progrès susceptibles d'être intégrés dans nos travaux pour un bon rapport coût-efficacité, par exemple au moyen de partenariats.

D. Évaluation à des fins d'utilisation

Objectif 4.1: Intégrer dans la conception des évaluations la mesure des résultats des méthodes d'intervention (réalisations et incidences) dès que cela est possible et pertinent.

Objectif 4.2: Mener des évaluations rigoureuses afin de garantir un degré de qualité élevé et de respecter les exigences requises en matière d'éléments concrets pour promouvoir leur utilisation.

20. Les objectifs 4.1 et 4.2 portent principalement sur la nature des travaux du Bureau de l'évaluation, à savoir la conception et la conduite d'évaluations qui produisent des éléments concrets utiles favorisant l'apprentissage et la responsabilité au sein de l'Organisation, proposent des recommandations susceptibles d'aboutir à des transformations et contribuent à la base de connaissances.

21. Dans cette optique, le Bureau de l'évaluation:

- a. continuera d'évaluer avant tout la mesure dans laquelle le travail normatif, les activités liées aux politiques, les projets, les programmes et les autres initiatives de la FAO favorisent la mise en œuvre du Cadre stratégique de l'Organisation, notamment les domaines prioritaires du Programme et les accélérateurs, à savoir les technologies, l'innovation, les données et les compléments (gouvernance, capital humain et institutions), ainsi que l'application du principe de ne laisser personne de côté. Il continuera également d'évaluer les travaux de la FAO à l'échelle des pays pour l'aider à renforcer ses capacités dans le cadre du repositionnement en cours du système des Nations Unies pour le développement. Ces activités restent essentielles pour le Bureau de l'évaluation.
- b. élaborera des évaluations axées sur les résultats, c'est-à-dire prenant en compte la mesure des réalisations et, autant que possible, des incidences. Cela suppose:
 - i. de mettre au point les évaluations au bon moment pendant le cycle de mise en œuvre, souvent lors de la formulation des projets ou programmes, peu de temps après ou lorsqu'un modèle est prêt à être évalué;
 - ii. d'adopter des méthodes aussi rigoureuses que possible pour la mise au point des évaluations, compte tenu des contraintes;
 - iii. de recueillir des données de référence quantitatives et qualitatives;
 - iv. de mettre en place des intervalles pour la collecte de données qui soient conformes aux objectifs des projets ou programmes et aux obligations en matière d'établissement de rapports, par exemple les rapports d'évaluation à mi-parcours et d'évaluation finale.

E. Diffusion pour une portée plus large

Objectif 5.1: Renforcer et diversifier la diffusion interne pour faciliter le recours aux éléments concrets et adapter les travaux du Bureau de l'évaluation en fonction des observations des parties prenantes.

Objectif 5.2: Développer la collection de stratégies de diffusion externes pour améliorer la transparence et développer le recours aux éléments concrets au sein et en dehors du système des Nations Unies.

22. Le Bureau de l'évaluation s'efforcera de rendre possible l'utilisation des évaluations grâce à un large éventail d'activités de diffusion. Il s'agira notamment d'activités de diffusion interne et externe conformes aux objectifs 5.1 et 5.2 et menées à différentes étapes du cycle de vie des recherches et des évaluations.

23. Les activités de diffusion seront dirigées par un nouvel axe de travail consacré à la gestion des connaissances au sein du Bureau de l'évaluation et consisteront notamment à mettre en place de nouvelles approches et à améliorer celles qui existent déjà pour encourager l'utilisation des résultats et des conclusions des évaluations et le suivi des recommandations qui y figurent.
24. Le Bureau de l'évaluation renforcera ses activités de diffusion en:
- a. mobilisant activement les parties prenantes clés et les publics cibles, notamment les donateurs, les hauts fonctionnaires, le personnel chargé de la communication à la FAO, les bénéficiaires et les partenaires, par exemple dans le cadre d'ateliers et d'événements visant à examiner les incidences des conclusions des évaluations et à faire mieux connaître le travail du Bureau;
 - b. adaptant les activités de diffusion aux besoins particuliers des différentes parties prenantes (qui demandent, par exemple, des synthèses et des examens);
 - c. diversifiant les produits d'évaluation (notamment des documents d'orientation et des infographies, mais aussi des vidéos et des blogs) en privilégiant la concision et l'aspect visuel pour faciliter leur utilisation;
 - d. mesurant la participation et l'utilisation dans le cadre des efforts de suivi du Bureau de l'évaluation (voir objectif 1.2);
 - e. renforçant la présence en ligne du Bureau de l'évaluation (tenue à jour du site web et des réseaux sociaux et professionnels) pour toucher un public mondial plus large et promouvoir l'utilisation et la transparence.

V. Prochaines étapes

25. Cette stratégie provisoire présente une structure d'excellence comme point de départ pour soutenir la culture de prise de décisions fondées sur des éléments concrets de la Direction et des membres de la FAO. On y trouve une description du projet et des approches que le Bureau de l'évaluation compte mettre en œuvre en vue d'être mieux à même de répondre aux besoins d'éléments concrets de la FAO, de ses membres et de ses donateurs.
26. D'après une analyse des atouts et des faiblesses internes du Bureau de l'évaluation et des possibilités et risques externes, le succès de la stratégie dépend de plusieurs conditions. Il faudra notamment mettre en place une culture commune de l'évaluation et des valeurs communes à la FAO, se procurer les infrastructures nécessaires (physiques, humaines et financières) pour mener des activités efficaces et de qualité, et créer des conditions propices et favorables à la réussite.
27. Le Bureau de l'évaluation devra déployer des efforts importants pour définir la manière de mettre en œuvre la stratégie et de gérer les changements avec discernement. À cette fin:
- a. Les équipes de transition du Bureau de l'évaluation pilotent le travail de planification dans différents domaines présentés dans ce document.
 - b. L'envoi de comptes rendus réguliers par l'équipe permettra de suivre les progrès et de fournir des retours rapides.
 - c. Le Bureau a déjà commencé à se rapprocher des partenaires internes et externes qu'il a identifiés et continuera de le faire à plus grande échelle, car il est essentiel que l'exécution de la stratégie repose sur une approche consultative.
28. Cette stratégie provisoire orientera les efforts du Bureau de l'évaluation pendant les prochaines années et sera modifiée sur la base du contenu de la nouvelle politique d'évaluation lorsque celle-ci sera en place. Chaque année, le Bureau de l'évaluation réétudiera la présente stratégie et les suivantes et dressera le bilan des expériences de l'année écoulée ainsi que des défis à relever et possibilités à exploiter pour réfléchir aux modifications à apporter. Les bases posées grâce aux réformes qui sont au cœur de cette stratégie provisoire donneront assurément au Bureau la possibilité d'adopter de nouvelles initiatives à l'avenir. Il pourrait notamment prendre en compte:

- a. les observations de la Direction de la FAO et des spécialistes de l'ensemble de l'Organisation, ainsi que des membres, en vue de définir les questions d'évaluation prioritaires pour mettre au point un programme d'apprentissage qui orienterait les activités du Bureau et un programme d'évaluation complet regroupant les évaluations à cycle rapide, à court terme et à long terme pour mieux répondre aux besoins d'éléments concrets;
 - b. la science du complexe et les changements de système, en vue de mener des évaluations tenant compte de la réalité complexe que la FAO cherche à influencer;
 - c. les recherches visant à créer des équipes d'évaluation pluridisciplinaires où des chercheurs et des évaluateurs de différents horizons professionnels se réunissent pour faire face à la complexité des évaluations de manière innovante et faire progresser nos pratiques d'évaluation.
29. Le Bureau de l'évaluation tire parti de l'expérience, des compétences techniques et de la détermination de son personnel pour se transformer et transformer ses activités. Nous sommes ouverts aux observations au sujet de cette stratégie et attendons avec intérêt de poursuivre sa planification et de la mettre en œuvre en collaboration avec un grand nombre de parties prenantes.