
Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2023, perspectives budgétaires pour 2024-2025, et aperçu du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2023 et plan indicatif pour 2024-2025 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

Cote du document: EB 2022/136/R.3

Point de l'ordre du jour: 4 a)

Date: 17 août 2022

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: EXAMEN

Mesures à prendre: Le Conseil d'administration est invité à prendre note des prévisions budgétaires préliminaires pour 2023 et de la liste indicative des options envisagées pour la définition des priorités, ainsi qu'à faire part de ses commentaires à l'égard des compromis à opérer.

Questions techniques:**Saheed Adegbite**

Directeur
Bureau de la stratégie budgétaire
Département des opérations financières
courriel: s.adegbite@ifad.org

Indran Naidoo

Directeur
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
courriel: i.naidoo@ifad.org

Table des matières

Résumé	ii
Première partie – Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d’investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2023 et perspectives budgétaires pour 2024-2025	1
I. Introduction	1
II. Contexte	2
A. Le nouvel environnement mondial	2
B. Bilan et ambitions du FIDA	2
III. Utilisation du budget de 2021 et 2022 et crédits reportés	5
IV. Budget ordinaire net pour 2023	5
A. Scénarios budgétaires	7
B. Budget nominal	9
V. Perspectives budgétaires pour 2024-2025	9
VI. Budget d’investissement de 2023	10
VII. Prochaines étapes	10
Deuxième partie – Aperçu du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2023 et plan indicatif pour 2024-2025 du Bureau indépendant de l’évaluation du FIDA	11
I. Introduction	11
II. Activités en 2022	11
A. Évaluations clés et initiatives connexes	11
B. Exécution du budget en 2022	14
III. Programme de travail d’IOE pour 2023	15
A. Programme de travail proposé pour 2023	15
IV. Enveloppe de ressources pour 2023	18
A. Ressources en personnel	18
B. Besoins budgétaires	20
V. Projet de budget pour IOE et considérations pour l’avenir	23
Annexes	
I. Hypothèses relatives à l’inflation pour 2023	25
II. Exemples de coûts absorbés dans un contexte de croissance minimale au cours des dernières années	26
III. Cadre de gestion des résultats d’IOE pour 2022	27
IV. Activités d’évaluation d’IOE proposées pour 2023	29
V. Plan indicatif d’IOE pour 2024-2025	31
VI. Produits d’IOE	34
VII. Infographie de synthèse	40
VIII. Exemples de retours d’information que les organes directeurs et la direction ont transmis à IOE	41

Résumé

1. Le FIDA occupe une place de premier plan pour imprimer un élan revigoré à l'appui des objectifs de développement durable. Les petits exploitants des zones rurales contribuent de façon essentielle à la sécurité alimentaire. Alors même qu'ils produisent la moitié des calories consommées dans le monde, les femmes et les hommes vivant en milieu rural sont souvent les premiers à souffrir de la faim en cas de crise.
2. Les défis mondiaux actuels, notamment les changements climatiques et les situations de fragilité, confèrent à l'action du FIDA une pertinence accrue. Le FIDA est prêt à intensifier son impact et à contribuer le plus possible à la lutte contre la faim et la pauvreté. Pour y parvenir, il aura besoin de ressources et de capacités internes suffisantes.
3. Depuis 2018, le FIDA met en œuvre un processus de transformation visant à maximiser l'exécution des programmes, à consolider sa viabilité financière et à obtenir des résultats de qualité. Le modèle opérationnel de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12), élaboré à cette fin, est assorti d'objectifs et d'engagements conçus pour permettre à l'institution de doubler et d'approfondir son impact d'ici à 2030.
4. Pour concrétiser l'ambition portée par le FIDA, il est nécessaire de procéder à un recalibrage du budget ordinaire pour 2023 et à moyen terme. Grâce aux mesures de réduction des coûts et au classement des priorités, le FIDA a pu jusqu'à présent répondre efficacement à la croissance des demandes, mais il ne peut compter sur ces seuls gains d'efficacité pour faire face aux besoins opérationnels actuels et à l'augmentation des coûts.
5. On trouvera dans le document un aperçu général du budget ordinaire du FIDA pour 2023 et des prévisions à moyen terme. Deux scénarios sont proposés sur la base d'une évaluation détaillée des coûts et des priorités:
 - i) **Scénario 1:** croissance réelle annuelle de 3,5%, soit 172,78 millions d'USD en termes réels;
 - ii) **Scénario 2:** croissance réelle annuelle de 2,5%, soit 171,10 millions d'USD en termes réels.
6. Lors de l'établissement des scénarios, la direction s'est efforcée de mettre en évidence des compromis à opérer pour réduire autant que possible l'ampleur de la hausse réelle du budget pour 2023 tout en veillant à la concrétisation des engagements établis pour FIDA12.
7. Le budget prévu pour 2023 accorde la priorité à la conception, à l'exécution et à l'impact des programmes de pays et met l'accent sur les questions de genre, l'action climatique, l'appui aux situations de fragilité et la résilience. Il accorde également une place importante à la poursuite du processus de décentralisation, dont l'objectif est de rapprocher le FIDA des populations bénéficiaires.
8. Le coût supplémentaire est estimé en tout à 11,34 millions d'USD; sur ce montant, 10,54 millions d'USD (93%) seront affectés aux programmes de pays du FIDA, dont 4,5 millions d'USD aux coûts directement liés à la décentralisation 2.0. La plupart des activités liées au renforcement de l'architecture financière du FIDA sont reportées jusqu'à ce que des sources d'économies soient définies pour les financer. La direction propose des pistes pour réduire les coûts institutionnels.
9. Les deux scénarios reposent sur des hypothèses différentes quant aux compromis à opérer. Dans le cadre du scénario 2, le Fonds devra encore réduire les dépenses de 1,67 million d'USD. Ainsi, pour déterminer les mesures de rationalisation organisationnelle à envisager, la direction devra procéder à une évaluation

minutieuse en consultation avec le Conseil d'administration, sous la houlette de la nouvelle présidence du FIDA.

10. Le présent document devrait faciliter les discussions stratégiques qui seront menées avec le Conseil d'administration au cours des prochains mois afin de déterminer les priorités à engager et les compromis à réaliser et de convenir du niveau d'ambition du budget ordinaire du FIDA pour 2023 et au-delà.
11. Ces discussions éclaireront le projet de budget final qui sera présenté à la session de décembre du Conseil d'administration.

Première partie – Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d’investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2023 et perspectives budgétaires pour 2024-2025

I. Introduction

1. À sa cent trente-quatrième session, le Conseil d’administration a demandé que des modifications soient apportées au processus de planification et de budgétisation du FIDA pour renforcer la transparence et la prévisibilité, favoriser un alignement plus étroit sur la stratégie du FIDA et sa culture du résultat et améliorer la détermination des activités prioritaires¹. À la cent trente-cinquième session qui s’est déroulée en avril 2022, la direction a présenté les perspectives budgétaires à moyen terme pour la période 2023-2025, ainsi qu’une liste des inducteurs de coûts² liés à la mise en œuvre des réformes financières, opérationnelles et institutionnelles et à la concrétisation des engagements approuvés par le Conseil d’administration dans le cadre de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11) et de FIDA12.
2. Toujours à la cent trente-cinquième session, la direction a souligné qu’il fallait augmenter le budget de telle sorte que le FIDA dispose de ressources suffisantes pour honorer ses engagements au titre de FIDA12 et être en bonne voie pour doubler son impact d’ici à 2030³.
3. En s’appuyant sur une première évaluation des inducteurs de coûts, la direction a présenté trois scénarios concernant les perspectives budgétaires à moyen terme en fonction d’une croissance réelle annuelle de 0%, de 2% et de 4%. L’hypothèse retenue dans chaque scénario influait sur l’exécution du mandat et des engagements du FIDA. Il a été noté que, dans le cadre de ces scénarios, les coûts devraient au moins être réduits de 6 millions d’USD. Les États membres ont exprimé différents points de vue à cet égard, plusieurs d’entre eux demandant des précisions sur le classement des priorités et les arbitrages à effectuer.
4. En réponse à la demande faite par le Conseil d’administration d’évaluer de manière plus complète les priorités et les coûts, la direction a établi les prévisions relatives au budget ordinaire du FIDA pour 2023 et les projections pour 2024 et 2025 de manière à garantir la mise en œuvre des priorités de FIDA12. Les prévisions budgétaires sont fonction des engagements pris à l’égard des trois piliers opérationnels du modèle opérationnel de FIDA12 (programmes de pays, architecture financière et changements institutionnels), la quasi-totalité des investissements supplémentaires pour 2023 étant destinée à la conception, à l’exécution et à l’impact des programmes de pays.
5. Conformément à la demande formulée par le Conseil d’administration en avril 2022, la direction s’est efforcée de trouver des compromis pour réduire l’ampleur de l’augmentation réelle du budget en 2023. Sur la base de son évaluation, la direction présente deux scénarios ajustés dans le cadre de son aperçu général du budget ordinaire du FIDA pour 2023 et des projections à moyen terme. Le scénario 1 prévoit une croissance réelle annuelle de 3,5% pour les trois années, tandis que le scénario 2 table sur une croissance réelle annuelle de 2,5%.
6. Le présent document est structuré en cinq sections. La section I rappelle le contexte global et donne un aperçu des réformes et des engagements approuvés ces dernières années qui ont une incidence sur la stratégie et le budget du FIDA. La

¹ Voir le document portant la cote EB/134 minutes.

² Les principaux inducteurs de coût sont la variation des volumes de programmes à exécuter, l’augmentation du coût des opérations et l’élargissement de la portée des interventions et des activités du FIDA (EB 2022/135/R.4/Rev.1).

³ L’objectif consistant à doubler l’impact du FIDA d’ici à 2030 a été approuvé lors de la quarante-quatrième session du Conseil des gouverneurs (GC 44/L.6/Rev.1).

section II porte sur l'exécution du budget et le niveau des crédits reportés pour 2021 et 2022. La section III aborde les deux scénarios relatifs au budget ordinaire du FIDA pour 2023. La section IV expose les perspectives à moyen terme pour la période 2024-2025, et la section V renferme les prévisions relatives au budget d'investissement pour 2023. Le document se termine par une description des prochaines étapes proposées.

II. Contexte

A. Le nouvel environnement mondial

7. **Ces dernières années, les ralentissements économiques, les conflits et les chocs climatiques ont entravé l'action menée pour éliminer la faim et la pauvreté d'ici à 2030.** D'après le rapport intitulé *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2022*, la faim a touché jusqu'à 828 millions de personnes en 2021, soit 150 millions de plus qu'avant la pandémie de COVID-19⁴. La crise alimentaire qui se profile est exacerbée par les conflits, les changements climatiques et les effets persistants de la COVID-19. Ces tendances coïncident avec les problèmes structurels existants, les tensions inflationnistes et la hausse des niveaux d'endettement à l'échelle mondiale, alors que 60% des pays les plus pauvres du monde courent aujourd'hui un risque élevé de surendettement, voire sont déjà surendettés⁵. Ensemble, ces facteurs réduisent à néant des décennies de progrès en matière de développement et risquent d'enfoncer des millions de personnes vulnérables encore plus profondément dans la faim et la pauvreté.
8. **Le FIDA joue un rôle essentiel en œuvrant au service des personnes laissées pour compte et les plus susceptibles de l'être.** Les petits exploitants des zones rurales contribuent de façon essentielle à la sécurité alimentaire. Alors même qu'ils produisent la moitié des calories consommées dans le monde, ils sont souvent les premiers à souffrir de la faim en cas de crise. Aux côtés des plus de 3,1 milliards de personnes qui vivent aujourd'hui dans les zones rurales des pays en développement⁶, ces exploitants ont un rôle primordial à jouer pour assurer la résilience, la durabilité, la stabilité et la sécurité aux quatre coins de la planète et rendre les systèmes alimentaires plus inclusifs et plus résilients face aux chocs à venir.
9. **Le FIDA occupe une place de premier plan pour imprimer un élan revigoré à l'appui des objectifs de développement durable.** Il est le deuxième pourvoyeur d'aide publique au développement en faveur de l'agriculture et la seule institution financière internationale spécialisée dans le développement agricole et rural et, en particulier, dans l'aide aux populations rurales. Pour être en capacité optimale de lutter contre la faim et la pauvreté et amplifier son impact, le FIDA a besoin de capacités et de ressources internes suffisantes.

B. Bilan et ambitions du FIDA

10. **Depuis 2018, le FIDA met en œuvre un processus de transformation visant à maximiser l'exécution des programmes, à consolider sa viabilité financière et à obtenir des résultats de qualité.** À cet égard, il a notamment consolidé les réformes financières pour renforcer davantage son architecture financière et octroyer un maximum de financements à tous ses clients, accru et développé sa présence dans les pays et donné un coup d'accélérateur à ses interventions porteuses de transformations en relevant de manière ambitieuse les

⁴ FIDA, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Programme alimentaire mondial et Organisation mondiale de la Santé, 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.

⁵ Groupe mondial d'intervention en cas de crise alimentaire, énergétique et financière, 2^e note d'information, juin 2022, https://news.un.org/pages/wp-content/uploads/2022/06/GCRG_2nd-Brief_Jun8_2022_FINAL.pdf.

⁶ Organisation de coopération et de développement économiques, <https://www.oecd.org/fr/developpement/sattaqueraudeveloppementruralestessentiellealarealisationdesobjectifsdedeveloppementdurableelonunnouveaurapportducentrededeveloppementdelocde.htm>.

cibles à atteindre dans toutes les thématiques transversales (genre, environnement et climat, nutrition et jeunesse).

11. **Ces réformes jettent les bases qui permettront au Fonds de concrétiser ses engagements ambitieux au cours du cycle de FIDA12** et s'articulent autour des piliers suivants:

- i) **Programmes de pays:** interagir plus étroitement avec les pays bénéficiaires, mettre en place des solutions sur mesure, formuler des conseils adaptés au contexte d'intervention et intégrer la souplesse nécessaire dans les programmes. Le FIDA met en œuvre des processus enrichis d'appui à la conception et à l'exécution pour améliorer la qualité des projets; il redouble d'efforts pour intégrer systématiquement les questions afférentes au climat, à nutrition, à la jeunesse et au genre, parallèlement à des mécanismes de garantie plus rigoureux tels que les Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique; il mène à bien des activités programmatiques élargies de manière à aborder la biodiversité et les technologies de l'information et de la communication au service du développement et à cibler les personnes handicapées et les peuples autochtones; il apporte un soutien solide aux populations des pays en situation de fragilité ou de conflit.
- ii) **Architecture financière:** optimiser les ressources en faveur des pays les plus pauvres et garantir la viabilité financière. Le FIDA a obtenu deux notes AA+, attribuées par Fitch et Standard & Poor's en 2020, et diversifie ses sources de financement grâce au Cadre d'emprunt intégré et à la mise en place du programme d'eurobons à moyen terme, qui a permis au Fonds d'émettre sa première obligation en 2022. Le FIDA a également institué le Mécanisme d'accès aux ressources empruntées, un dispositif fondé sur les risques permettant d'affecter les ressources empruntées à des pays bénéficiaires à des conditions de financement ordinaires.
- iii) **Changements institutionnels:** renforcer l'efficacité et l'efficience du FIDA. Plusieurs chantiers ont été menés à cet effet: la décentralisation en cours du personnel du FIDA et l'ouverture de nouveaux bureaux pour améliorer la conception et l'exécution au niveau des pays; la mise sur pied de l'Unité de passation des marchés relevant des projets, qui a élaboré le premier cadre de passation des marchés du FIDA ainsi que des politiques, processus et instruments connexes, dont un outil de suivi des contrats permettant d'assurer un suivi étroit d'environ 85% des investissements du FIDA; la création du Bureau de la gestion globale des risques, chargé de mieux gérer les risques et d'ancrer la prise en compte des risques dans les processus décisionnels de l'institution; la mise en œuvre du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies, qui vise à ce que le Fonds dispose de ressources qualifiées, de processus institutionnels efficaces et des solutions technologiques nécessaires pour amplifier et approfondir son impact.

12. **Pour FIDA12, la consolidation de ces réformes est jugée essentielle pour permettre à l'institution d'accroître le volume, la qualité, l'efficacité et l'efficience de ses interventions.** Dans cette optique, le modèle opérationnel de FIDA12 a été proposé pour « assurer l'exécution d'un ensemble plus intégré de mesures financières, stratégiques et programmatiques sources de synergies pour favoriser un changement systémique »⁷, l'objectif étant de mettre le FIDA en bonne posture pour doubler son impact d'ici à 2030. Les engagements ambitieux pris au titre de FIDA12 servent cet objectif et visent à faire avancer le programme de réforme qui permettra au Fonds de doubler et d'approfondir son impact⁸.

⁷ Voir le document GC 44/L.6/Rev.1.

⁸ Pour doubler son impact, le FIDA doit porter le nombre de personnes dont le revenu augmente à plus de 40 millions par an d'ici à 2030, contre 20 millions en 2020. Pour approfondir son impact, il doit faire en sorte que cette augmentation soit supérieure de plus de 10% pour chaque bénéficiaire.

13. **Jusqu'à présent, le FIDA a exécuté efficacement un portefeuille plus complexe et plus volumineux dans un contexte de croissance réelle nulle du budget.** De 2016 à 2021, le budget ordinaire approuvé a connu une augmentation nominale d'environ 1,7% par an, ce qui, compte tenu de l'inflation enregistrée avant 2021, correspond à une croissance nulle en termes réels. Au cours de la même période, la taille du portefeuille de projets en cours a augmenté de 22%, passant de 7,05 milliards d'USD en 2016 à 8,6 milliards d'USD en 2022⁹. En outre, la part du portefeuille de projets en cours exécutés dans des situations de fragilité ou de conflit est passée de 18,6% en 2016 à 27,3% en 2022, ce qui devrait se traduire par une hausse des coûts. De même, les opérations régionales, les financements climatiques et la portée des programmes à exécuter n'ont cessé de progresser. Ces interventions nécessitent un suivi plus attentif, un appui technique supplémentaire, des conseils adaptés aux particularités des pays visés, ainsi qu'une démarche globale de gestion adaptative, ce qui accroît la complexité des opérations du FIDA.
14. **Jusqu'à présent, les gains d'efficacité, les économies réalisées et le classement des priorités ont permis au FIDA de répondre efficacement à la croissance des demandes et de faire face à l'augmentation du coût des opérations.** L'initiative de réforme intitulée « Excellence opérationnelle au service des résultats » (2017-2018) visait à accroître l'impact sur le terrain, tout en maintenant un siège solide doté des moyens nécessaires pour renforcer la circulation des connaissances et établir des orientations stratégiques et des mécanismes de suivi appropriés. En conséquence, des ressources supplémentaires ont été affectées au renforcement de certains secteurs de l'institution, mais ont été compensées par des économies et des gains d'efficacité dans d'autres secteurs. Ainsi, au cours de la période, 40 postes ont été supprimés à la suite d'un examen fonctionnel détaillé. Pour concrétiser la transformation de son architecture financière, le FIDA a élaboré une nouvelle série de cadres et de politiques¹⁰, mis sur pied le Bureau de la gestion globale des risques, renforcé le Bureau du Conseil juridique et achevé une procédure de notation de crédit, autant d'éléments qui se traduisent par des coûts annuels récurrents de 2,3 millions d'USD¹¹. Il a récemment mis en place une unité de passation des marchés relevant des projets pour un coût de 1,3 million d'USD. Ces dépenses, conjuguées à d'autres augmentations au titre des fonctions de conformité, ont toutes été absorbées par une hausse minime du budget ordinaire du FIDA. Cependant, la capacité du FIDA à entreprendre de nouvelles activités de rétrocession de fonds (élaboration de politiques, formulation de conseils, suivi et mesure, etc.) a été mise à mal.
15. **Ces mécanismes ont déjà atteint leurs limites et ne permettent plus de faire face aux besoins opérationnels actuels et à l'augmentation des coûts.** Comme l'a souligné l'Association du personnel du FIDA dans sa déclaration à la cent trente-cinquième session du Conseil d'administration, « faute de ressources et d'effectifs suffisants, l'expansion continue des engagements et des réformes du FIDA entraîne une augmentation souvent ingérable de la charge de travail incombant au personnel »¹². Par conséquent, pour honorer efficacement les

⁹ Le portefeuille de projets en cours désigne les projets (financés uniquement par le FIDA) dont l'accord est entré en vigueur et qui sont en cours d'exécution. Cette définition englobe, pour le reste de 2022 et jusqu'à 2024, les projets qui devraient être approuvés et pour lesquels des fonds devraient commencer à être décaissés, à l'exclusion des projets qui doivent s'achever. Pour 2025, les chiffres sont fondés sur les enveloppes financières prévues pour la première année de FIDA13. Les données sont tirées du Système de projets d'investissement et de dons. Les montants engagés au titre du programme de prêts et dons comprennent les fonds réengagés après leur annulation au cours de cycles précédents.

¹⁰ Politique d'adéquation des fonds propres (EB 2019/128/R.43), Mécanisme d'accès aux ressources empruntées (EB 2021/132/R.9/Rev.1), Politique de gestion globale des risques (EB 2021/133/R.7), Cadre d'emprunt intégré (EB 2020/131(R)/R.21/Rev.1), Politique de liquidité (EB 2020/131(R)/R.20/Rev.1), charte du Bureau de la gestion globale des risques (PB 2021/07), comités techniques chargés de la gestion des risques (PB 2021/06), Exposé de l'appétence pour le risque (EB 2021/134/R.21/Rev.1), Tableau de bord des risques institutionnels.

¹¹ Ce chiffre correspondant aux coûts supplémentaires liés à la mise en place du Bureau de la gestion globale des risques et au renforcement du Bureau du Conseil juridique, et aux coûts récurrents liés à la notation de crédit d'environ 436 000 USD par an.

¹² Déclaration de l'Association du personnel du FIDA au Conseil d'administration, 25 avril 2022, <https://webapps.ifad.org/members/eb/135/docs/2022-04-22.pdf>.

engagements de FIDA12, donner à l'institution les moyens de doubler son impact d'ici à 2030, notamment face aux enjeux interdépendants que posent la crise alimentaire, énergétique et financière, et poursuivre la consolidation du programme de réforme, il est nécessaire de procéder à un recalibrage du budget ordinaire pour 2023 et à moyen terme (2024-2025).

III. Utilisation du budget de 2021 et 2022 et crédits reportés

16. Au fur et à mesure de l'adaptation des opérations à la nouvelle normalité post-COVID-19, le taux d'utilisation du budget devrait progresser en 2022 par rapport aux deux dernières années. En 2021, le FIDA a dépensé 151,95 millions d'USD, soit 95,3% du budget ordinaire prévu. L'écart s'explique par la baisse du nombre de voyages et des activités de formation et par le ralentissement des procédures de recrutement dans la foulée des restrictions liées à la COVID-19. Pour 2022, le taux d'utilisation du budget devrait s'établir à 97%, soit environ 162 millions d'USD, retrouvant ainsi le niveau enregistré avant la pandémie (voir tableau 1). Il s'ensuivra un report de crédits d'environ 5 millions d'USD, ce qui est conforme à la demande précédemment formulée pour que le taux de report soit ramené à 3% des crédits. Des prévisions actualisées seront communiquées dans la version finale du budget.

Tableau 1

Exécution du budget ordinaire – montants effectifs pour 2020-2021 et prévisions pour 2022
(en millions d'USD)

	Exercice 2020 (année pleine)		Exercice 2021 (année pleine)		Prévisions 2022	
	Budget	Montant effectif	Budget	Montant effectif	Budget	Prévision
Budget ordinaire	157,90	142,43	159,41	151,95	166,93	161,92
Taux d'exécution		90,2		95,3		97,0

IV. Budget ordinaire net pour 2023

17. La direction a établi les prévisions du budget ordinaire du FIDA pour 2023 en veillant à la mise en œuvre des priorités définies pour FIDA12. Les prévisions budgétaires sont guidées par les objectifs ci-dessous, qui s'inscrivent dans les trois piliers opérationnels du modèle opérationnel de FIDA12 (programmes de pays, architecture financière et changements institutionnels):

- i) **Pilier 1 – Programmes de pays.** Les crédits supplémentaires demandés au titre de ce pilier visent à donner suite à trois engagements clés de FIDA12: accroître l'intégration des approches propres à transformer les rapports femmes-hommes¹³; mettre davantage l'accent sur l'action climatique¹⁴, la fragilité et la résilience¹⁵; rapprocher le Fonds des populations bénéficiaires grâce à la décentralisation¹⁶.

¹³ Pour donner suite aux engagements pris au titre de FIDA12, le Fonds continuera d'intégrer des approches propres à transformer les rapports femmes-hommes, pour porter la proportion de projets porteurs de transformation dans ce domaine à 35% durant FIDA12, contre 25% durant FIDA11 (FIDA12: engagement 1.1, indicateur 3.2.3 « Projets conçus dans le but de transformer les rapports femmes-hommes », GC 44/L.6/Rev.1).

¹⁴ Au cours de FIDA12, « l'accent sera davantage mis sur le financement de l'action climatique dans les projets d'investissement du FIDA et sur l'augmentation, à hauteur de 40%, de la part des financements climatiques dans le programme de prêts et dons de FIDA12; 90% des projets viseront, par ailleurs, à inclure des activités qui renforceront les capacités d'adaptation face au climat dans de multiples domaines (notamment en relevant les revenus, en améliorant l'accès à des ressources productives et en autonomisant les groupes vulnérables) » (GC 44/L.6/Rev.1).

¹⁵ Dans le cadre des engagements de FIDA12, le FIDA devrait établir des initiatives destinées spécifiquement à renforcer son action au Sahel et dans la Corne de l'Afrique, en mettant à profit le Programme pour la résilience du monde rural (dont l'Initiative pour la soutenabilité, la stabilité et la sécurité et l'initiative Grande Muraille verte), afin d'accroître les ressources et de resserrer la collaboration avec les partenaires (FIDA12: engagement 1.2, mesure 14, GC 44/L.6/Rev.1).

¹⁶ Dans le cadre des engagements de FIDA12, le FIDA portera le taux des effectifs délocalisés de 32% à 45% (FIDA12: engagement 3.1, mesure 35).

Pour donner suite à ces engagements, le FIDA aura besoin de nouvelles sources d'expertise dans les pays d'intervention et devra consacrer davantage de ressources à la conception de projets, à la prestation de conseils fondés sur des données et à la supervision, à l'appui d'une meilleure intégration des thématiques transversales. Des crédits sont également nécessaires afin d'accroître le recours aux technologies pour améliorer le ciblage, le suivi, la mesure et l'évaluation des projets financés par le FIDA. Il est ainsi primordial de renforcer la présence du Fonds dans les pays au cours des trois prochaines années, à partir notamment des bureaux régionaux, des bureaux multipays et des bureaux de pays.

La direction prévoit que des crédits supplémentaires de 16 millions d'USD seront nécessaires au cours de la période 2023-2025 au titre de ce pilier dans le cadre de ces trois engagements programmatiques. Compte tenu de l'état d'avancement de la décentralisation 2.0, des crédits de 10,54 millions d'USD devraient être nécessaires pour 2023.

- ii) **Pilier 2 – Architecture financière.** Les crédits requis au titre de ce pilier découlent de la nécessité de poursuivre la consolidation des réformes financières du FIDA et reflètent l'évolution du rôle joué par le Fonds en tant qu'institution de financement du développement¹⁷. Les initiatives menées à ce titre sont indispensables pour maintenir une bonne note de crédit et élargir les sources de financement du FIDA. Le Fonds mène ainsi des opérations ayant trait à l'élargissement des activités d'emprunt, à la gestion des garanties, à la modélisation financière et à la réalisation des transactions. En outre, il prévoit d'améliorer les rapports sur la criminalité financière, les questions d'environnement, de société et de gouvernance, les financements climatiques et les investissements du secteur privé¹⁸. Enfin, il engage des dépenses récurrentes au titre des systèmes stratégiques et des mises à niveau liées à la transformation financière, notamment pour le Système de trésorerie, de comptabilité et de gestion des risques.

La direction a estimé que, pour la période 2023-2025, les crédits supplémentaires nécessaires s'élèveraient à environ 6,5 millions d'USD afin de respecter les engagements relevant de ce pilier. Sur ce montant, 1,3 million d'USD devraient être nécessaires en 2023. Grâce à la rationalisation proposée des fonctions du personnel administratif découlant des réformes en cours, une réduction de 290 000 USD est prévue, ce qui ramène le montant net des crédits supplémentaires nécessaires à près de 1 million d'USD pour 2023.

- iii) **Pilier 3 – Changements institutionnels.** Des crédits supplémentaires sont nécessaires au titre de ce pilier pour élargir les projets pilotes d'automatisation technologique, assurer le stockage et le chiffrement des données, améliorer la cybersécurité, renforcer la surveillance comme il se doit dans un contexte décentralisé et absorber l'augmentation des dépenses ordinaires et l'amortissement des systèmes une fois les diverses réformes mises en œuvre. La direction a estimé que les crédits supplémentaires nécessaires au titre des trois prochaines années s'élèvent à environ 5,54 millions d'USD dans le cadre de ce pilier. Elle ne demande néanmoins aucun financement supplémentaire à cet effet pour 2023. Comme suite aux

¹⁷ Le mécanisme du Cadre pour la soutenabilité de la dette, le niveau minimum soutenable de reconstitution des ressources, la Politique d'adéquation des fonds propres, la nouvelle Politique de liquidité, le Cadre d'emprunt intégré et la nouvelle méthode de détermination des ressources disponibles pour engagement constituent des éléments de premier plan qui viennent renforcer la viabilité et la discipline financière du FIDA de façon synergique.

¹⁸ Le Programme de participation du secteur privé au financement, qui consiste à mettre les investissements, les savoir-faire et la capacité d'innovation du secteur privé au service des petits producteurs, a été mis sur pied en réponse aux engagements souscrits au titre de FIDA12 (FIDA12: engagement 4.1, mesure 38). En parallèle, la modernisation du cadre de contrôle interne et de la fonction de contrôle, l'adoption de nouvelles directives pour la lutte contre la criminalité financière et l'actualisation du Cadre de gestion globale des risques constituent des mesures clés qui améliorent la gouvernance au FIDA et renforcent la discipline financière.

réformes récemment adoptées, la direction prévoit des économies de 210 000 USD au titre des dépenses de personnel relatives à ce pilier pour 2023.

18. Le tableau 2 présente une ventilation succincte des dépenses ordinaires supplémentaires prévues pour la période 2023-2025. Pour 2023, les dépenses supplémentaires sont estimées en tout à 11,34 millions d'USD; sur ce montant, 10,54 millions d'USD (93%) seront affectés aux programmes de pays du FIDA, dont 4,5 millions d'USD aux coûts directement liés aux installations et équipements afférents à la décentralisation 2.0. Déduction faite du montant estimé des économies de personnel, une enveloppe de 1 million d'USD servira à appuyer les activités liées au renforcement de l'architecture financière du FIDA. Les crédits affectés aux changements institutionnels tiennent compte des économies de personnel découlant des réformes récemment adoptées.

Tableau 2

Crédits supplémentaires nécessaires – prévisions pour 2023 à 2025 par pilier de FIDA12
(en millions d'USD)

	<i>Prévisions pour 2023</i>	<i>Prévisions pour 2024</i>	<i>Prévisions pour 2025</i>	<i>Total des prévisions</i>
Programmes de pays	10,54	3,05	2,42	16,01
Architecture financière	1,01	3,45	2,04	6,50
Changements institutionnels	(0,21)	2,51	3,24	5,54
Total	11,34	9,01	7,70	28,05

A. Scénarios budgétaires

19. Sur la base de l'évaluation détaillée présentée ci-dessus, les crédits supplémentaires nécessaires pour 2023 entraînent une augmentation réelle du budget de 7%. Consciente des difficultés que représente une telle augmentation, et conformément à la demande formulée par le Conseil d'administration en avril 2022, la direction s'est efforcée de trouver des compromis pour réduire autant que possible l'ampleur de la hausse réelle du budget en 2023.
20. À l'issue de son analyse complémentaire, elle propose les deux scénarios ci-après concernant l'aperçu général du budget ordinaire du FIDA pour 2023:
- i) **Scénario 1:** croissance réelle annuelle de 3,5%, soit 172,78 millions d'USD en termes réels;
 - ii) **Scénario 2:** croissance réelle annuelle de 2,5%, soit 171,10 millions d'USD en termes réels.
21. **Scénario 1 – Croissance de 3,5%.** Dans le cadre de ce scénario, la direction propose les ajustements suivants aux piliers de FIDA12:
- i) **Pilier 1 – Programmes de pays**
 - a) Les dépenses supplémentaires afférentes à la transformation des contrats de service détenus par le personnel sur le terrain en contrats de fonctionnaire (0,68 million d'USD) seront entièrement compensées par des ressources hors personnel existantes, l'objectif étant de neutraliser toute incidence budgétaire.
 - b) Les activités de recherche du FIDA seront rajustées. Il sera notamment procédé à une révision de la portée et du modèle du Rapport sur le développement rural, publication phare du FIDA, et des études de la collection Research.
 - c) Bien que les recommandations issues de l'évaluation au niveau de l'institution concernant la décentralisation ne soient toujours pas appliquées, la direction est disposée à examiner le report de la mise en

place des bureaux régionaux pour l'Asie et le Pacifique et l'Amérique latine et les Caraïbes à 2024 et 2025, respectivement, et de deux bureaux de pays à une date postérieure à 2025. Les recommandations issues de l'évaluation au niveau de l'institution devraient éclairer les futures décisions dans ce domaine.

ii) **Pilier 2 – Architecture financière**

- a) Pour 2023, la direction propose de reporter dans leur intégralité les dépenses supplémentaires de 1,01 million d'USD. Ainsi, les mises à niveau des systèmes et les rapports supplémentaires susmentionnés seront différés jusqu'à ce que des sources d'économies soient définies pour les financer.

iii) **Pilier 3 – Changements institutionnels**

- a) La direction propose de réduire les dépenses au titre de ce pilier en organisant les sessions du Conseil des gouverneurs tous les deux ans et, en consultation avec le Conseil d'administration, en réduisant le volume de documents destinés aux organes directeurs. D'autres mesures de consolidation organisationnelle seront envisagées d'ici à la fin de 2022.

22. On trouvera dans le tableau 3 un résumé des options proposées de réduction des coûts dans le cadre du scénario 1.

Tableau 3

Options proposées de réduction des coûts – scénario 1 (croissance de 3,5%)
(en millions d'USD)

<i>Pilier de FIDA12</i>	<i>Catégorie</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
Programmes de pays	• Réduction des dépenses hors personnel pour la compensation intégrale des coûts afférents à la transformation des contrats de service en contrats de fonctionnaire	(0,68)		
	• Rajustement des activités de recherche	(0,69)		
	• Report de l'ouverture du bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (à examiner)	(0,96)	0,96	
	• Report de l'ouverture du bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (à examiner)	(0,34)		0,34
	• Report de l'ouverture d'au moins deux bureaux de pays du FIDA (à examiner)	(0,40)		
Sous-total (programmes de pays)		(3,07)	0,96	0,34
Transformation financière	• Report de toutes les dépenses supplémentaires liées à la transformation financière prévues pour 2023	(1,30)		
Sous-total (transformation financière)		(1,30)		
Changements institutionnels	• Sessions virtuelles du Conseil des gouverneurs organisées tous les deux ans	(0,50)		
	• Réduction du volume de documents	(0,20)	(0,20)	
	• Poursuite de la consolidation organisationnelle (à envisager)	(0,42)		
	• Mesures de rationalisation ou reports à déterminer		(3,73)	(1,81)
Sous-total (changements institutionnels)		(1,12)	(3,93)	(1,81)
Total		(5,49)	(2,97)	(1,47)

23. **Scénario 2 – Croissance de 2,5%.** Dans le cadre de ce scénario, le Fonds devra encore réduire les coûts de 1,67 million d'USD. Il devra ainsi réaliser des économies supplémentaires et des gains d'efficacité institutionnelle (voir tableau 4).
24. La direction devra procéder à une évaluation minutieuse des sources d'économies possibles, y compris des éventuelles mesures de rationalisation organisationnelle, et les arbitrages et les incidences budgétaires qui en découleront devront être approuvés par le Conseil d'administration, sous la houlette de la nouvelle présidence du FIDA.

Tableau 4

Options proposées de réduction des coûts – scénario 2 (croissance de 2,5%)

(en millions d'USD)

<i>Pilier de FIDA12</i>	<i>Catégorie</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
Changements institutionnels	• Mesures de rationalisation ou reports à déterminer	(1,67)	(3,44)	(5,31)

B. Budget nominal

25. En ce qui concerne l'inflation, comme les années précédentes, le FIDA appliquera des coefficients de prix différenciés aux diverses catégories de dépenses. La démarche proposée pour tenir compte des effets de l'inflation et de la hausse des prix sur le budget ordinaire pour 2023 est décrite à l'annexe I.
26. Sur la base des hypothèses actuelles, compte tenu d'une hausse des prix nette d'environ 2%, le budget ordinaire du FIDA s'élève à 176,37 millions d'USD dans le scénario 1 et à 174,65 millions d'USD dans le scénario 2, comme le montre le tableau 5.

Tableau 5

Scénarios de croissance du budget ordinaire

(en millions d'USD)

<i>Scénario</i>	<i>Budget approuvé pour 2022</i>	<i>Croissance réelle pour 2023</i>	<i>Inflation pour 2023</i>	<i>Budget nominal pour 2023</i>
Scénario 1 (croissance de 3,5%)	166,93	5,85	3,59	176,37
Scénario 2 (croissance de 2,5%)	166,93	4,17	3,55	174,65

V. Perspectives budgétaires pour 2024-2025

27. Les budgets ordinaires du FIDA pour 2024 et 2025 devraient étayer la poursuite des activités prévues dans le cadre des trois piliers du modèle opérationnel de FIDA12 comme suit:
- i) **Pilier 1 – Programmes de pays.** Le FIDA continuera d'accroître ses investissements pour honorer les engagements pris au titre de ce pilier pour FIDA12. La direction prévoit une enveloppe de 5,47 millions d'USD à cette fin. En ce qui concerne la décentralisation 2.0, le FIDA devrait poursuivre la délocalisation de ses bureaux à partir de 2024, en tenant compte des résultats de l'évaluation au niveau de l'institution concernant la décentralisation. Selon des estimations préliminaires, les coûts correspondants pourraient atteindre 1,3 million d'USD. Au cours des trois à cinq prochaines années, des crédits supplémentaires seront nécessaires pour mettre en œuvre différentes priorités, notamment pour veiller au respect par le FIDA des objectifs de l'Accord de Paris, fournir aux pays des conseils sectoriels contextualisés et reposant sur des données et accroître les interventions dans les situations de fragilité.
 - ii) **Pilier 2 – Architecture financière.** Le FIDA continuera d'accroître ses investissements pour mettre pleinement en œuvre les récentes réformes financières, maintenir une bonne note de crédit et élargir ses sources de financement, et prévoit d'affecter à cet effet 5,5 millions d'USD pour 2024 et 2025.
 - iii) **Pilier 3 – Changements institutionnels.** Un investissement supplémentaire estimé à 5,7 millions d'USD est prévu pour les améliorations institutionnelles décrites plus haut. Il permettra notamment d'intégrer les projets pilotes d'automatisation technologique, d'assurer le stockage et le chiffrement des données, d'améliorer la cybersécurité, de renforcer la surveillance et le suivi comme il se doit dans un contexte décentralisé et d'absorber l'augmentation

des coûts récurrents et l'amortissement des systèmes une fois les diverses réformes mises en œuvre.

28. Au cours des prochains mois, de nouvelles évaluations seront menées concernant les priorités du FIDA et les mesures de rationalisation supplémentaires qui pourraient être mises en œuvre à moyen terme, compte tenu de la vision de la nouvelle présidence du FIDA, des engagements pris dans le cadre de FIDA12 et des priorités qui se dessinent pour FIDA13.

VI. Budget d'investissement de 2023

29. Comme lors des années précédentes, le budget d'investissement pour 2023 se divise en deux catégories:
- i) les dépenses de nature cyclique ou régulière relatives à des équipements dont la durée de vie est supérieure à un an (par exemple, le remplacement annuel des ordinateurs et le renouvellement de la flotte de véhicules des bureaux de pays du FIDA);
 - ii) les grands projets informatiques ou autres, sous réserve de la disponibilité des capacités.
30. Les mises à niveau cycliques opérées par les unités du FIDA avancent bien. Les grands projets informatiques et d'autres initiatives cruciales, comme la prise en charge du cycle complet de passation des marchés relevant des projets, sont également sur la bonne voie. Les solutions fondées sur l'informatique en nuage devraient entraîner un déplacement des dépenses d'investissement au profit des dépenses ordinaires.
31. Le projet de budget d'investissement pour 2023 devrait être compris entre 6,25 et 6,8 millions d'USD, ce qui demeure proche du budget d'investissement de 2022 (6,5 millions d'USD). En raison du passage progressif à des solutions informatiques en nuage, il est toujours prévu que les dépenses d'investissement se réduisent au profit des dépenses opérationnelles récurrentes. La direction poursuit sa réflexion quant à la marche à suivre pour gérer cette transition en atténuant la pression sur les futures dépenses ordinaires.

VII. Prochaines étapes

32. Le présent document devrait faciliter les discussions stratégiques qui seront menées avec le Conseil d'administration au cours des prochains mois afin de déterminer les priorités à engager et les compromis à opérer et de convenir du niveau d'ambition du budget ordinaire du FIDA pour 2023 et au-delà. Ces discussions éclaireront le projet de budget final qui sera présenté.
33. La direction présentera à la session de décembre du Conseil d'administration le projet de programme de travail et les budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2023, ainsi que le budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2023 et le plan indicatif pour 2024-2025 du Bureau indépendant de l'évaluation. Les rapports de situation sur l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés et le Système d'allocation fondé sur la performance seront également présentés au cours de cette session.

Deuxième partie – Aperçu du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2023 et plan indicatif pour 2024-2025 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

I. Introduction

1. **Évaluations durant la crise mondiale.** Cette année, tout comme en 2020 et en 2021, la pandémie de COVID-19 a perturbé la tenue des évaluations. Toutefois, après deux ans de missions à distance, le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) a pu reprendre ses missions en présentiel dans certains pays, lorsque les conditions et les réglementations en vigueur autorisaient les voyages à l'étranger. Ces missions en présentiel sont venues compléter la collecte de données provenant de l'examen de documents, les consultations de parties prenantes menées à distance par téléphone, Zoom et Skype, les données de télédétection et les visites sur le terrain déjà effectuées par des consultantes ou consultants nationaux. IOE continuera d'évaluer la situation dans les pays où il est prévu d'effectuer des missions et adaptera son approche en fonction de l'évolution de la conjoncture¹⁹.
2. **Nouvelles priorités.** Le présent document illustre les priorités d'IOE pour 2023 et les années suivantes, leur pertinence par rapport à la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE pour la période 2022-2027²⁰, et leurs incidences en matière de ressources. Il a été établi sur la base de vastes consultations tenues avec les organes directeurs et la direction du FIDA, notamment le Département de la gestion des programmes et le Département de la stratégie et des savoirs. Il est aligné sur la stratégie d'évaluation pluriannuelle, qui a été présentée au Comité de l'évaluation à sa cent quatorzième session et au Conseil d'administration à sa cent trente-quatrième session en décembre 2021. La stratégie pluriannuelle contribue à concrétiser la Politique révisée de l'évaluation au FIDA, adoptée en 2021²¹.

II. Activités en 2022

3. La présente section renferme des informations actualisées sur les progrès accomplis en 2022, l'exécution du budget jusqu'en juin 2022 et son utilisation prévue jusqu'à la fin de 2022. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA de 2021, le budget d'IOE et le budget administratif du FIDA sont élaborés séparément.

A. Évaluations clés et initiatives connexes

4. On trouvera ci-dessous les progrès accomplis sur une sélection d'activités d'évaluation.
 - **Évaluation au niveau de l'institution (ENI) de l'expérience du FIDA en matière de décentralisation.** La collecte de données et les études de cas par pays effectuées dans le cadre de l'ENI sont terminées. Le projet de rapport est en cours d'élaboration et, une fois examiné par les pairs au sein d'IOE, il sera communiqué à la direction en vue de recueillir ses observations. Le rapport sera finalisé en tenant compte de ces observations. Il sera soumis au Comité de l'évaluation à sa cent vingtième session, en avril 2023, et au Conseil d'administration à sa cent trente-huitième session, en mai 2023. Ce calendrier tient compte de l'actualisation du calendrier de la décentralisation, notamment de l'ouverture de deux bureaux régionaux, l'un pour l'Afrique orientale et australe, l'autre pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre.

¹⁹ Voir <https://www.ifad.org/fr/web/ioe/w/the-experience-of-the-independent-office-of-evaluation-of-ifad-in-conducting-evaluations-during-covid-19-learning-note>.

²⁰ <https://webapps.ifad.org/members/eb/134/docs/french/EB-2021-134-R-36.pdf>.

²¹ Voir <https://webapps.ifad.org/members/eb/132/docs/french/EB-2021-132-R-5-Rev-1.pdf>.

- **Évaluation infrarégionale des situations de fragilité en Afrique de l’Ouest.** En 2022, IOE a achevé sa première évaluation infrarégionale. En consultation avec la Division Afrique de l’Ouest et du Centre, il a évalué les pays inclus dans le programme du G5 Sahel – Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger et Tchad – ainsi que des programmes menés dans le nord du Nigéria. Le rapport final devrait être présenté au Comité de l’évaluation à sa cent dix-neuvième session, en octobre 2022.
- **Synthèse de l’évaluation de la performance des autorités publiques.** Une réunion d’apprentissage portant sur les constatations issues des évaluations a été organisée en interne en juin 2022. Le rapport y relatif a été présenté au Comité de l’évaluation à sa cent seizième session, en mars 2022, et au Conseil d’administration à sa cent trente-cinquième session, en avril 2022.
- **Évaluation thématique des questions de genre.** Les travaux préparatoires afférents au portefeuille d’opérations pertinent et un examen préliminaire de celui-ci ont débuté au second semestre de 2022 et l’évaluation sera achevée en 2023.
- **Évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP).** Des tables rondes nationales par vidéoconférence ont été organisées au cours des deux premiers trimestres de 2022 pour l’Eswatini, l’Indonésie, le Malawi et l’Ouzbékistan. Elles ont permis de procéder à des échanges d’information et de tenir des discussions avec les représentantes et représentants des États et d’autres parties prenantes. Les ESPP afférentes au Burundi et à l’Eswatini ont été présentées au Comité de l’évaluation à sa cent seizième session, en mars 2022, et au Conseil d’administration à sa cent trente-cinquième session, en avril 2022. Les ESPP afférentes à l’Indonésie et à l’Ouzbékistan ont été présentées au Comité de l’évaluation à sa cent dix-septième session, en juin 2022. Le document d’orientation relatif à l’ESPP pour la Colombie a été finalisé et la collecte de données est en cours. De même, la collecte de données est en cours en Chine, en Éthiopie, en Guinée-Bissau et au Kirghizstan. Compte tenu des restrictions de voyage liées à la COVID-19 en Chine en 2022, ainsi que des problèmes de conflit et de sécurité en Éthiopie, les ESPP afférentes aux deux pays seront achevées en 2023, y compris la validation des visites sur le terrain. L’ESPP relative à Haïti commencera à la fin de 2022 et devrait se poursuivre jusqu’en 2023, en attendant l’examen des conditions de sécurité dans le pays.
- **Rapport annuel sur l’évaluation indépendante.** IOE a élaboré le Rapport annuel sur l’évaluation indépendante du FIDA, en vue de sa présentation au Comité de l’évaluation à sa cent dix-huitième session et au Conseil d’administration à sa cent trente-sixième session. Comme prévu dans la stratégie d’évaluation pluriannuelle d’IOE, ce rapport consiste en une version remaniée de l’ancien Rapport annuel sur les résultats et l’impact des opérations du FIDA (RARI) et est présenté à l’occasion du vingtième anniversaire de ce rapport. Comme dans les RARI précédents, le Rapport annuel sur l’évaluation indépendante contient une analyse des notes provenant des évaluations menées au niveau des projets ainsi que des notes afférentes aux activités hors prêt découlant des évaluations au niveau des pays. Cependant, le nouveau rapport fournit une analyse plus complète des résultats des évaluations d’IOE, y compris aux niveaux institutionnel, thématique et national et au niveau des projets, et met davantage l’accent sur les enseignements à tirer des évaluations et sur l’apprentissage.
- **Évaluations de groupes de projets.** L’évaluation de groupes de projets est un nouveau produit d’IOE, et les visites de terrain effectuées dans le cadre du premier groupe, portant sur le développement des entreprises rurales, ont eu

lieu entre le dernier trimestre de 2021 et le premier trimestre de 2022. IOE a finalisé l'évaluation des groupes de projets en tenant compte des observations formulées par la direction. Toujours en 2022, IOE mènera une évaluation groupée consacrée aux projets de financement rural dans la région de l'Afrique orientale et australe. La collecte des données et les missions dans les pays devraient avoir lieu entre la fin de 2022 et le premier trimestre de 2023 et seront finalisées en 2023.

- **Évaluations de la performance des projets (EvPP).** Les EvPP progressent comme prévu. Les documents d'orientation ont été finalisés pour toutes les EvPP concernant Cuba, l'Égypte, le Togo et la Zambie. Des missions internationales ont déjà été menées dans ces pays. Le document d'orientation relatif à l'EvPP en République démocratique populaire lao est en cours d'élaboration et la mission est prévue pour le quatrième trimestre de 2022.
- **Manuel de l'évaluation.** Le Manuel de l'évaluation révisé du FIDA a été produit par IOE en collaboration avec la direction et présenté au Comité de l'évaluation à sa cent seizième session en mars 2022 et au Conseil d'administration à sa cent trente-cinquième session. La première partie a été traduite en arabe, en espagnol et en français. IOE et la direction ont présenté le manuel lors de deux séminaires internes à l'intention du personnel du FIDA et d'un séminaire destiné à un public externe, organisés en mai et en juin 2022. IOE a finalisé les chapitres de la partie 2 sur les produits d'évaluation indépendante. IOE a préparé une formation individualisée en ligne sur la première partie, qui est actuellement en phase de test avant d'être mise à la disposition du public.
- **Groupe consultatif pour l'évaluation.** Le Directeur d'IOE a formé un Groupe consultatif pour l'évaluation dans le but de renforcer l'indépendance, la crédibilité et l'utilité de cette fonction. En juillet 2022, IOE a organisé un atelier à l'intention dudit groupe. Les membres de ce dernier ont en outre rencontré des représentants et représentantes du Comité de l'évaluation, du Conseil d'administration et de la direction, les directeurs et directrices des bureaux d'évaluation des autres organismes ayant leur siège à Rome et le personnel d'IOE.
- **Gestion des savoirs et communication.** Entre juillet 2021 et juin 2022, IOE a publié et diffusé en interne et en externe 11 rapports d'évaluation, six infographies, 28 communiqués, 34 pages d'événements, cinq rapports d'ateliers, 16 fiches d'information « Coffee Talk » (table ronde) et cinq fiches d'information du Groupe consultatif pour l'évaluation. IOE a également publié deux numéros d'Independent Magazine et trois bulletins d'information. En outre, IOE a créé un article de blog, quatre épisodes de la série vidéo intitulée « 60 Seconds with the Director » (60 secondes avec le Directeur), une vidéo promotionnelle, 11 vidéos présentant des activités d'apprentissage en direct et cinq extraits vidéo d'événements liés à la table ronde intitulée « Mindset Strategies for Post-Evaluation Transformation: Perspectives from Brain Science » (Stratégies de réflexion pour la transformation postérieure à l'évaluation: perspectives tirées des sciences du cerveau). Enfin, IOE a lancé son nouveau site Web indépendant.
- **Manifestations internes et externes et coopération avec d'autres réseaux d'évaluation.** D'ici à septembre 2022, IOE organisera quatre ateliers en ligne sur les ESPP relatifs à la Colombie, à l'Indonésie, au Malawi et à l'Ouzbékistan. Des activités d'apprentissage en ligne ont été organisées sur les thématiques suivantes: i) la synthèse de l'évaluation de la performance des autorités publiques; ii) l'évaluation thématique sur l'appui fourni par le FIDA aux petits exploitants agricoles pour les aider à s'adapter aux changements climatiques; iii) le Manuel de l'évaluation révisé (trois

séminaires). Les membres de la direction ont participé à ces manifestations en qualité d'orateurs principaux, de présentateurs et d'intervenants.

- IOE a participé ou contribué aux manifestations et activités suivantes:
 - i) l'Assemblée générale annuelle du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (en ligne);
 - ii) la Réunion de printemps du Groupe de coopération pour l'évaluation (Washington);
 - iii) la Semaine de l'évaluation gLOCAL (trois manifestations virtuelles);
 - iv) la réunion annuelle du Groupe de recherche internationale en politique et en programme d'évaluation (IntEval), organisée à Wilton Park (Royaume-Uni);
 - v) la Conférence biennale de la Société européenne d'évaluation 2022 (Copenhague) (quatre séminaires);
 - vi) le Symposium sur l'évaluation du Groupe de la Banque islamique de développement;
 - vii) l'Association d'évaluation Asie-Pacifique.
- IOE participe à l'Initiative mondiale pour l'évaluation pilotée par le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale, en collaboration avec le Bureau de l'évaluation indépendante du Programme des Nations Unies pour le développement. IOE a également participé au conseil dédié aux partenariats dans le cadre de l'Initiative mondiale pour l'évaluation (Paris). Des plans sont actuellement élaborés en vue de la mise en place d'activités pilotes en matière de capacité d'évaluation en Ouzbékistan, compte tenu de l'intérêt exprimé par le Gouvernement dudit pays. IOE apportera son soutien à la conférence annuelle sur les capacités nationales d'évaluation qui se tiendra à Turin (Italie) fin octobre 2022. IOE et le Groupe indépendant d'évaluation parrainent également un prix international intitulé « Evaluation for Transformational Change » (L'évaluation au service de transformations majeures), qui sera décerné lors de l'Assemblée mondiale de l'Association internationale pour l'évaluation du développement, qui se tiendra à Bonn en septembre 2022.

B. Exécution du budget en 2022

5. Le tableau 1 rend compte de l'exécution du budget d'IOE en 2021 et jusqu'en juin 2022, et présente les projections en fin d'exercice. En 2021, IOE a utilisé 97,1% de son budget hors personnel pour exécuter son programme de travail malgré les perturbations provoquées par la COVID-19. Certaines vacances de poste survenues en 2022 pourraient avoir des répercussions sur l'exécution du budget.

Tableau 1

Exécution du budget d'IOE en 2021 et projections pour 2022 (au 30 juin 2022)

(en USD)

<i>Travaux d'évaluation</i>	<i>Budget 2021 approuvé</i>	<i>Budget 2021 utilisé</i>	<i>Budget 2022 approuvé</i>	<i>Montants engagés au 30 juin 2022</i>	<i>Utilisation prévue en fin d'exercice 2022</i>
Dépenses hors personnel					
Frais de voyage		120 091	-	193 712	280 000
Rémunération des consultants-es		1 939 830	-	1 380 911	1 750 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts		300 560	-	148 919	370 000
Sous-total	2 430 000	2 360 480	2 460 000	1 723 543	2 400 000
Exécution du budget hors personnel (pourcentage)		97,13%		70,06%	97,56%
Dépenses de personnel	3 388 338	3 131 497	3 388 338	3 043 273	3 043 273
Total	5 818 338	5 491 977	5 848 338	4 766 816	5 443 273
Exécution du budget total (pourcentage)		94,39%		81,51%	93,07%

III. Programme de travail d'IOE pour 2023

A. Programme de travail proposé pour 2023

6. Comme le recommandait l'examen externe par les pairs, IOE a élaboré, en consultation avec le Comité de l'évaluation, le Conseil d'administration et la direction du FIDA, une stratégie d'évaluation pluriannuelle qu'il a présentée à la cent-quatorzième session du Comité de l'évaluation en septembre 2021. La stratégie guidera la sélection des évaluations à mener en 2023 et les années suivantes (annexes II et III). Les objectifs énoncés dans la stratégie pluriannuelle 2022-2027 sont les suivants:
 - a) Contribuer à inculquer une culture institutionnelle de la **transparence, de l'apprentissage et de la responsabilité**, en fournissant aux organes directeurs et à la direction du FIDA, ainsi qu'aux États et aux partenaires nationaux de développement des évaluations et des connaissances essentielles au respect des engagements pris dans le cadre de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), FIDA12 et FIDA13;
 - b) Améliorer la **couverture** des évaluations et promouvoir des évaluations porteuses de transformations reflétant l'échelle et la portée des opérations du FIDA, faire preuve de rigueur méthodologique, prêter attention aux questions d'inclusion et de respect des contextes culturels, agir avec souplesse et de manière efficace par rapport aux coûts;
 - c) Collaborer avec la direction, les États membres et les partenaires extérieurs à la fourniture d'un soutien aux **capacités d'évaluation** et au recours à ces dernières à l'intérieur et à l'extérieur du FIDA;
 - d) Renforcer la position d'IOE en tant que **chef de file reconnu au plan international** dans le domaine de l'évaluation des programmes, des politiques et des stratégies de développement rural en accroissant la pertinence de ses travaux, en encourageant la poursuite d'approches novatrices et l'adoption de technologies à l'appui des évaluations et en resserrant la collaboration avec les fonctions d'évaluation d'autres organisations ainsi qu'avec des groupes de réflexion et des universités.
7. En 2022, IOE a l'intention de continuer d'appliquer le manuel de l'évaluation à tous ses produits d'évaluation, dans le but de contribuer à assurer la position du FIDA en tant qu'**organisation privilégiant la transparence, l'apprentissage et la responsabilité**. IOE collabore avec le Département de la gestion des programmes à la diffusion du nouveau manuel de l'évaluation et à la poursuite des activités de formation correspondantes, de manière à promouvoir une interprétation commune des éléments méthodologiques fondamentaux.
8. En 2023, IOE envisage d'effectuer une évaluation thématique sur les progrès accomplis par le FIDA en matière d'égalité femmes-hommes. L'égalité femmes-hommes est l'une des quatre thématiques transversales, et cette question demeure une priorité pour les États membres et la direction, comme en témoignent les consultations sur FIDA11 et FIDA12. L'évaluation portera notamment sur la pertinence de la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (2012), sur la manière dont elle se positionne par rapport aux politiques similaires d'autres organisations, ainsi que sur les progrès réalisés et les résultats obtenus dans la mise en œuvre de la politique. L'évaluation consistera également à examiner les questions organisationnelles (par exemple, les ressources humaines, les processus, les budgets, l'orientation technique) nécessaires à la mise en œuvre de la politique pour l'égalité femmes-hommes.
9. En 2023, IOE achèvera une ENI consacrée à la gestion des connaissances au FIDA. L'objectif de l'évaluation est de déterminer la pertinence et l'efficacité des stratégies de gestion des connaissances au FIDA (passées et présentes), en s'appuyant et en

capitalisant sur sa propre expérience et celle de ses partenaires de développement. Il s'agira d'évaluer en quoi les mécanismes de génération et de systématisation des connaissances ont contribué à l'efficacité du développement, y compris l'utilisation des connaissances en vue de renforcer la contribution substantielle que le FIDA apporte à l'élaboration des politiques au niveau national.

10. En 2023, IOE entamera une évaluation thématique sur les progrès réalisés par le FIDA en matière de nutrition et de sécurité alimentaire. Le FIDA s'est toujours engagé à promouvoir la sécurité alimentaire au niveau des ménages et des communautés. Le programme spécifique du FIDA en matière de nutrition a été défini par FIDA11 et a donné lieu à deux plans d'action (2016-2018 et 2019-2025). L'évaluation portera sur les progrès accomplis aux niveaux stratégique, politique et opérationnel.
11. IOE continuera de produire le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante, une version remaniée du RARI créé en 2022. Le rapport annuel continuera de proposer une analyse des notes, tout en fournissant davantage d'informations sur l'ensemble des activités menées par IOE, de manière à contribuer à l'apprentissage et à l'application du principe de responsabilité.
12. Comme prévu dans la stratégie pluriannuelle d'IOE et comme discuté par le Comité de l'évaluation à sa cent-quinzième session en octobre 2021, IOE conduira deux examens au niveau de l'institution en 2023: i) un examen du cadre de gestion des résultats pour FIDA12; ii) un examen ex post des suites données aux recommandations issues de l'ENI de 2018 sur l'architecture financière du FIDA. Ces examens devraient permettre de produire des documents concis et constituent un exemple de travail d'évaluation ponctuelle, instauré dans le cadre de la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE.
13. Dans le passé, il a été envisagé d'organiser une ENI ad hoc sur l'efficacité institutionnelle du FIDA en 2023. Il importe de noter qu'IOE achèvera sa deuxième ENI sur la décentralisation en 2022. L'évaluation portera sur les aspects essentiels de l'efficacité institutionnelle dans le cadre du soutien aux programmes de pays et aux activités hors prêt. En outre, l'ENI en cours sur la gestion des connaissances, qui sera achevée en 2023, permettra d'évaluer l'efficacité des mécanismes institutionnels destinés à promouvoir les flux de connaissances dans l'organisation. IOE prévoit également d'aborder le thème de l'efficacité aux niveaux institutionnel et opérationnel et au niveau des programmes de pays dans le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante de 2023.
14. Par conséquent, plutôt que d'effectuer une ENI distincte sur l'efficacité institutionnelle en 2023, IOE prévoit d'analyser ce paramètre dans le contexte d'une ENI globale proposée sur les progrès réalisés dans le cadre de FIDA11 et de FIDA12 et sur la pertinence de FIDA13. IOE propose de réaliser ces examens en 2024 et 2025. Cette évaluation de fond portera sur les orientations stratégiques, les activités opérationnelles, l'efficacité institutionnelle et l'architecture financière du FIDA, ainsi que sur les changements et les résultats induits par les processus de reconstitution des ressources. Des évaluations similaires ont été réalisées dans d'autres institutions financières internationales, par exemple la Banque interaméricaine de développement et le Fonds pour l'environnement mondial. IOE estime que cela se traduira par une utilisation plus rentable des ressources et apportera une meilleure valeur ajoutée à la direction et aux organes directeurs. IOE fournira de plus amples informations sur cette évaluation de fond en 2023 dans le cadre de son budget-programme de travail pour 2024.
15. En ce qui concerne **l'amélioration de la couverture des évaluations de manière à prendre en compte l'ampleur et la portée des opérations du FIDA**, IOE réalisera des ESPP en vue d'éclairer les futures stratégies nationales. En 2023, IOE achèvera les ESPP de la Chine et de l'Éthiopie, entamées en 2022. Dans l'attente d'une évaluation des conditions de sécurité, la collecte de données et

l'établissement de rapports commenceront dans le cadre de l'ESPP pour Haïti. De nouvelles ESPP seront entamées en Argentine, en Inde, en Mauritanie et au Rwanda. Les ESPP suivront la nouvelle structure décrite dans le manuel de l'évaluation de 2022, qui se concentre sur des aspects plus stratégiques des programmes de pays et permet d'établir des rapports plus concis. Il convient de noter que Haïti et la Mauritanie font pour la première fois l'objet d'une évaluation au niveau national au FIDA.

16. Comme discuté avec la Division Amérique latine et Caraïbes, en 2023, IOE entamera une évaluation infrarégionale sur le « couloir sec » de l'Amérique centrale, qui sera achevée en 2024. Ce couloir sec traverse plusieurs pays, dont El Salvador, le Guatemala, le Honduras, le Mexique et le Nicaragua, et subit les effets de la fragilité agroécologique et des changements climatiques. L'évaluation aura une portée stratégique et pourra également inclure un examen de la pertinence des instruments financiers du FIDA, de manière à fournir un soutien dans la sous-région et à tirer des enseignements de l'expérience d'autres organisations internationales. D'autres éléments relatifs à la portée de cette évaluation seront déterminés en consultation avec la direction et les homologues nationaux.
17. IOE achèvera son évaluation groupée consacrée aux projets de financement rural dans la région de l'Afrique orientale et australe en 2023. Cette évaluation portera sur les projets menés dans les pays sélectionnés et consistera à analyser les éléments probants attestant des succès et des échecs enregistrés en matière de prestation de services financiers ruraux, ainsi que les principaux facteurs qui sous-tendent ces résultats. La direction pourra ainsi tirer parti des conclusions pour préparer les interventions futures et soutenir celles qui sont actuellement menées.
18. Compte tenu de la charge de travail élevée occasionnée par la réalisation d'évaluations au niveau supérieur et des ressources humaines disponibles, IOE propose de réaliser trois EvPP en 2023, contre quatre ou cinq par an en temps normal. Les pays dans lesquels il est envisagé de mener des EvPP sont la Bosnie-Herzégovine, les Îles Salomon et le Tchad. La sélection des pays et des projets sera confirmée lorsque IOE aura finalisé son programme de travail. IOE n'a pas encore réalisé d'EvPP consacré à la Bosnie-Herzégovine ou aux Îles Salomon. Une seule EvPP a été réalisée au Tchad, en 2017. L'EvPP afférente aux Îles Salomon aidera IOE à préparer une évaluation infrarégionale sur les petits États insulaires en développement du Pacifique, qui devrait débiter en 2024 (la couverture géographique exacte de cette évaluation fera l'objet de discussions plus approfondies avec la direction). Conformément à sa stratégie d'évaluation pluriannuelle, IOE donne la priorité aux EvPP, en tenant compte des besoins de la direction en matière de connaissances, de la nécessité pour IOE de produire des données factuelles avant la réalisation des évaluations stratégiques (ESPP, évaluations infrarégionales, évaluations thématiques ou encore synthèses d'évaluations, par exemple) et des possibilités d'élargir la couverture aux pays où peu d'évaluations ont été réalisées dans le passé.
19. Afin d'évaluer et de promouvoir l'autoévaluation, IOE procédera de façon continue à la validation de rapports d'achèvement de projet (VRAP). Les VRAP sont désormais raccourcis et mettent l'accent sur les critères pour lesquels les notes d'autoévaluation du Département de la gestion des programmes et les notes d'IOE divergent.
20. En ce qui concerne le **renforcement des capacités d'évaluation**, IOE recherchera des possibilités de soutenir les capacités d'évaluation internes et externes. Les initiatives lancées en interne seront réservées au personnel du FIDA et seront axées sur l'utilisation du Manuel de l'évaluation 2022, en collaboration avec la direction. À ce titre, IOE pourrait être amené à participer à des ateliers régionaux, à des séminaires techniques spécifiques ou à des tables rondes

consacrées à la méthodologie. Les initiatives lancées en externe seront axées sur le renforcement des capacités dans les États Membres, afin de les aider à mieux suivre et évaluer leurs programmes de développement rural. IOE sera chargé de faciliter la coopération entre les États, la direction et les réseaux internationaux tels que l'Initiative mondiale pour l'évaluation. Cette démarche est conforme à la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE et à sa politique de l'évaluation pour 2021.

21. Dans le but de **conforter son rôle de chef de file en matière d'évaluation**, IOE a l'intention de poursuivre sa collaboration avec les réseaux d'évaluation internationaux et les initiatives internationales y relatives. Il continuera de contribuer activement aux événements et aux discussions portant sur l'évaluation aux niveaux national, régional et mondial. En 2023, IOE organisera la réunion annuelle d'IntEval, qui réunira des représentants de haut niveau d'organismes d'évaluation bilatéraux et multilatéraux et de groupes de réflexion et de recherche appliquée.
22. Il maintiendra aussi sa collaboration avec le Groupe consultatif pour l'évaluation en vue de renforcer la qualité de ses travaux et de conserver sa position de chef de file dans le domaine de l'évaluation appliquée au développement rural. À cette fin, l'atelier annuel organisé aux côtés du Groupe consultatif pour l'évaluation aura lieu en 2023 au siège du FIDA, de préférence en même temps que la réunion IntEval. Le groupe dialoguera ainsi avec la direction et les organes directeurs.
23. On trouvera la liste des activités d'évaluation proposées pour 2023 à l'annexe II et le plan indicatif pour 2024-2025 est présenté à l'annexe III.

IV. Enveloppe de ressources pour 2023

A. Ressources en personnel

24. **La stratégie pluriannuelle d'IOE permet de renforcer la couverture de l'évaluation.** Comme indiqué dans la stratégie pluriannuelle, IOE prévoit de diversifier sa gamme de produits d'évaluation afin de mieux répondre aux besoins du FIDA en matière de responsabilité et d'apprentissage et d'accroître la couverture des opérations, des stratégies et des processus institutionnels du FIDA. IOE a notamment lancé de nouveaux produits, tels que les évaluations infrarégionales et les évaluations de groupes de projets qui couvrent, respectivement, plusieurs pays ou plusieurs projets dans le cadre d'un seul exercice d'évaluation. Il s'agit là d'un exercice pluriannuel qui devrait permettre de dégager des conclusions et des enseignements plus stratégiques.
25. **Augmentation de la demande d'évaluations stratégiques.** Au cours de ses discussions avec la direction concernant sa proposition de programme de travail pour 2023 et les années suivantes, IOE a constaté un regain d'intérêt pour les évaluations institutionnelles et thématiques, ainsi que pour les évaluations infrarégionales et nationales. IOE fera preuve de circonspection lorsqu'il s'agira de fixer son programme de travail, conscient que la capacité d'absorption de l'organisation n'est pas illimitée et qu'il faudra du temps et des ressources pour assimiler les conclusions et mettre en œuvre les recommandations.
26. Toutefois, la hausse de la demande d'évaluations susmentionnée est un défi, compte tenu de la composition actuelle du personnel d'IOE, non seulement du point de vue du nombre d'employés, mais aussi du point de vue de l'ancienneté des membres du personnel. La réalisation d'une évaluation au niveau national, infrarégional, thématique ou institutionnel requiert des professionnels de l'évaluation bien établis, dotés d'une solide expérience technique et méthodologique et capables de collaborer avec la haute direction du FIDA, ainsi qu'avec des parties prenantes de haut niveau en dehors du FIDA.

27. **Évaluations menées par le personnel d'IOE.** IOE continuera de faire appel à des membres du personnel ayant rang d'administrateur pour diriger les évaluations, concevoir la méthodologie, diriger des équipes multidisciplinaires, rédiger et finaliser les rapports et les présenter à la direction, aux organes directeurs, aux représentants des pouvoirs publics et aux autres parties prenantes externes. Les membres du personnel doivent impérativement être en mesure de jouer un rôle moteur pour garantir la qualité des processus d'évaluation et des rapports, et pour s'assurer que les connaissances générées par l'évaluation ne sortent pas du cadre du FIDA et peuvent être diffusées au moment opportun. IOE a donc pour politique de travailler avec des évaluateurs ayant rang d'administrateur, ce qui atténue les risques, renforce la cohérence de l'équipe d'évaluation, favorise une meilleure mobilisation interne et externe autour de l'évaluation, et est globalement plus rentable.
28. **Effectifs proposés pour IOE.** Comme indiqué dans le tableau 2, pour poursuivre son action tout en tenant compte des points ci-dessus, IOE propose de modifier la composition de ses effectifs comme suit:
- a) **Reclasser un poste vacant de la classe P-3 (responsable de l'évaluation) à la classe P-4 (administrateur-trice hors classe chargé-e de l'évaluation).** Ainsi, IOE pourra engager un membre du personnel ayant suffisamment d'expérience pour mener les ESPP, les évaluations infrarégionales et, ponctuellement, les évaluations techniques.
 - b) **Créer un poste de classe P-3 (responsable de l'évaluation)** pour maintenir la capacité d'IOE à mener des évaluations au niveau des projets, y compris les nouvelles évaluations de groupes de projets pour lesquelles IOE est constamment sollicité. Les évaluations au niveau des projets contribuent à alimenter la base de données probantes nécessaire aux évaluations de niveau supérieur (par exemple, aux niveaux institutionnel, thématique, infrarégional et national). En outre, le nouveau fonctionnaire apportera son soutien aux évaluations stratégiques menées par un collègue plus expérimenté.
 - c) **Créer un poste d'assistant-e d'évaluation de classe G-4.** Ce poste permettra de répondre à la hausse du soutien administratif requis pour les évaluations comprenant des visites dans plusieurs pays (par exemple, les évaluations institutionnelles, thématiques, infrarégionales et les évaluations de groupes de projets) et à l'augmentation de la charge de travail à laquelle IOE doit faire face compte tenu de ses activités d'apprentissage avec la direction. Il permettra en outre de soutenir le renforcement des capacités d'évaluation d'IOE. L'incidence de ce nouveau poste sur le budget d'IOE sera modeste: environ la moitié des coûts supplémentaires seront internalisés dans le budget administratif actuel d'IOE.

Tableau 2
Dotation en personnel en 2022 et proposition pour 2023

Catégorie	2022	2023 (proposition)
Administrateurs-rices		
Directeur-trice	1	1
Directeur-trice adjoint-e	1	1
Responsables en chef de l'évaluation	3	3
Administrateurs-rices hors classe chargés-es de l'évaluation	3	4
Responsables de l'évaluation	4	4
Analyste de recherche en évaluation	1	1
Responsable de la communication et des données d'évaluation	1	1
Sous-total - Administrateurs-rices	14	15
Services généraux		
Assistant-e administratif-ve	1	1
Assistant-e du Directeur	1	1
Assistant-e du Directeur adjoint	1	1
Assistants-es d'évaluation	3	4
Sous-total - Services généraux	6	7
Total général	20	22

B. Besoins budgétaires

29. Le budget proposé est présenté par type d'activité au tableau 3 et par objectif stratégique au tableau 4. Le tableau 5 présente le budget d'IOE sous l'angle de la prise en compte des questions de genre, puisqu'il fait apparaître la part des crédits consacrés à ce type d'activités.
30. **Hypothèses.** Au moment de l'élaboration du présent document, les coûts standard des postes du personnel pour 2023 n'étaient pas encore disponibles, c'est pourquoi les coûts de 2022 ont été appliqués. Le budget proposé sera mis à jour sur leur base dans les documents ultérieurs du budget-programme de travail d'IOE. Les paramètres utilisés pour l'élaboration du projet actuel de budget 2023 sont les suivants: i) les coûts standards des postes du personnel fournis par le Bureau de la stratégie budgétaire utilisés pour calculer le total des dépenses de personnel; ii) l'inflation sera absorbée dans toute la mesure du possible; iii) un taux de change de USD:EUR sera utilisé et correspond aux hypothèses du FIDA.

Tableau 3

Budget proposé pour 2023 par catégorie d'activités et comparaison avec les budgets antérieurs

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget approuvé pour 2020 (en USD)</i>	<i>Budget approuvé pour 2021 (en USD)</i>	<i>Budget approuvé pour 2022 (en USD)</i>	<i>Budget proposé pour 2023 (en USD)</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2022</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2023</i>
Dépenses hors personnel						
RARI/Rapport annuel sur l'évaluation indépendante, ENI, évaluations thématiques, synthèses d'évaluations et examens au niveau institutionnel	535 000	400 000	570 000	625 000	5	7
Évaluations infranationales et ESPP	1 000 000	1 140 000	950 000	975 000	8	8
Évaluations au niveau des projets (évaluations groupées/EvPP/VRAP et évaluations de l'impact)	485 000	340 000	420 000	360 000	42*	40*
Manuel de l'évaluation	-	80 000	30 000	-		
Stratégie pluriannuelle d'IOE		10 000	-	0		
Partage des savoirs, publication, communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	260 000	270 000	270 000	290 000		
Renforcement des capacités d'évaluation, formation et autres coûts	120 390	120 000	200 000	220 000		
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	80 000	70 000	20 000	20 000		
Total des dépenses hors personnel	2 480 390	2 430 000	2 460 000	2 490 000		
Dépenses de personnel	3 388 338	3 388 338	3 388 338	3 619 700		
Total	5 868 728	5 818 338	5 848 338	6 109 700		
Recrutement du Directeur d'IOE	137 000	-	-	-		
Nouvelle politique de l'évaluation	50 000	-	-	-		
Budget total	6 055 728	5 818 338	5 848 338	6 109 700		

* Ce nombre est fourni uniquement à titre indicatif, car le nombre de VRAP dépend du nombre de rapports d'achèvement de projets qu'IOE reçoit chaque année. Le nombre effectif de VRAP réalisées peut être différent de ce nombre.

31. **Budget par objectif.** Le tableau 4 montre la répartition, entre les objectifs stratégiques d'IOE, du budget total d'IOE proposé pour 2023 (dépenses de personnel et hors personnel).

Tableau 4
Projet de budget pour 2023 – répartition par objectif stratégique

<i>Objectifs stratégiques</i>	<i>Budget</i>	<i>Pourcentage du budget total</i>
Contribuer à inculquer une culture institutionnelle de la transparence, de l'apprentissage et de la responsabilité , en fournissant aux organes directeurs et à la direction du FIDA, ainsi qu'aux États et aux partenaires nationaux de développement des évaluations et des connaissances essentielles au respect des engagements pris dans le cadre de FIDA11, FIDA12 et FIDA13.	1 405 231	23
Améliorer la couverture des évaluations et promouvoir des évaluations porteuses de transformations reflétant l'échelle et la portée des opérations du FIDA, faire preuve de rigueur méthodologique, prêter attention aux questions d'inclusion et de respect des contextes culturels, agir avec souplesse et de manière efficace par rapport aux coûts.	3 360 335	55
Collaborer avec la direction, les États membres et les partenaires extérieurs à la fourniture d'un soutien aux capacités d'évaluation et au recours à ces dernières à l'intérieur et à l'extérieur du FIDA.	549 873	9
Renforcer la position d'IOE en tant que chef de file reconnu au plan international dans le domaine de l'évaluation des programmes, des politiques et des stratégies de développement rural en accroissant la pertinence de ses travaux, en encourageant la poursuite d'approches novatrices et l'adoption de technologies à l'appui des évaluations et en resserrant la collaboration avec les fonctions d'évaluation d'autres organisations ainsi qu'avec des groupes de réflexion et des universités.	794 261	13
Total	6 109 700	100

Note: les pourcentages sont arrondis.

32. **Budget tenant compte des questions de genre.** Les évaluations d'IOE ont de tout temps accordé une grande importance à l'examen des questions de genre dans le cadre des opérations du FIDA. Le principe central et porteur de transformations du Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui consiste à ne laisser personne de côté, est pleinement pris en compte dans le nouveau Manuel de l'évaluation et dans la stratégie pluriannuelle d'IOE. Le Bureau accordera désormais une place plus importante à l'égalité femmes-hommes dans le cadre de ses évaluations (notamment à la question du changement porteur de transformations et de l'intersectionnalité). En 2023, IOE effectuera également une évaluation thématique sur l'égalité femmes-hommes.

Tableau 5
Budget 2023 d'IOE reflétant la prise en compte des questions de genre

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Projet de budget pour 2023</i>	<i>Composante genre (%)</i>	<i>Composante genre (USD)</i>
Dépenses hors personnel			
Rapport annuel sur l'évaluation indépendante, ENI, évaluations thématiques, synthèses d'évaluations et examens au niveau institutionnel	580 000	20	116 000
Évaluations infranationales et ESPP	970 000	13	126 100
Évaluations au niveau des projets (évaluations groupées/EvPP/VRAP et évaluations de l'impact)	410 000	11	45 100
Partage des savoirs, activités de communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	290 000	8	23 200
Renforcement des capacités d'évaluation, formation et autres coûts	220 000	8	17 600
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	20 000	8	1 600
Total des dépenses hors personnel	2 490 000	13,3	329 600
Dépenses de personnel			
Coordonnateur-trice pour les questions de genre et coordonnateur-trice suppléant-e pour les questions de genre	343 100*	15	51 465
Autres membres du personnel chargés de l'évaluation	3 276 600	7	229 362
Total des dépenses de personnel	3 619 700	7,8	280 827
Total	6 109 700	10,0	610 427

* Dans l'hypothèse du recrutement d'un-e fonctionnaire P-3 et d'un-e fonctionnaire P-4.

V. Projet de budget pour IOE et considérations pour l'avenir

33. **Projet actuel.** Le budget proposé pour 2023 s'élève à 6,109 millions d'USD, soit 261 362 USD de plus que le budget approuvé pour 2022, principalement en raison d'une augmentation du budget des ressources humaines. Cependant, l'enveloppe budgétaire demandée est inférieure au budget d'IOE (6,18 millions d'USD en 2019 et 6,20 millions d'USD en 2010) (figure 1).
34. **Rationaliser les processus.** Le budget d'IOE en pourcentage du budget administratif du FIDA ne cesse de diminuer depuis une dizaine d'années (figure 2, sur la base des chiffres communiqués par la direction en octobre 2021). Au fil des années, IOE s'est efforcé de rationaliser ses processus et produits et de maîtriser les coûts liés aux évaluations.
35. En outre, à la lumière des restrictions des voyages internationaux pendant la pandémie de COVID-19, IOE a révisé son approche des évaluations des programmes de pays, ainsi que des évaluations thématiques et des évaluations au niveau institutionnel. Il a ainsi décidé d'organiser, par exemple, des missions préparatoires virtuelles, des consultations en ligne et des activités d'apprentissage en ligne²². Ces mesures permettent de réaliser des économies sur les voyages

²² Pour consulter la note d'apprentissage élaborée par IOE: https://www.ifad.org/documents/38714182/42217951/LearningNote_Covid19_forweb2.pdf/98f22bb0-6c22-16c3-c54b-4f09b4f0fdcd.

internationaux, sachant que des missions de collecte de données primaires en présentiel restent nécessaires²³.

Figure 1
Budget d'IOE (2010-2023)
(en millions d'USD)

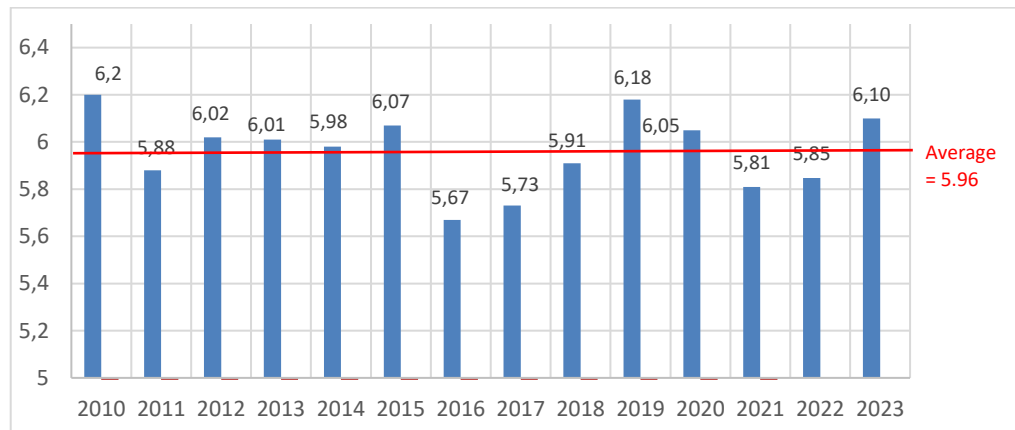
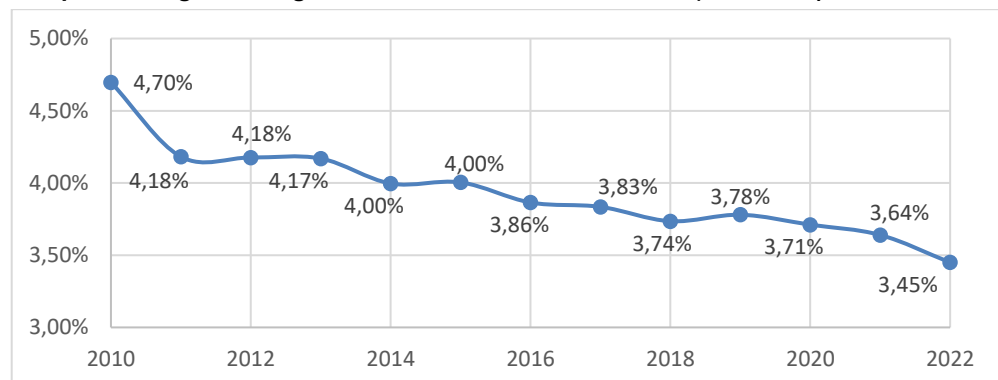


Figure 2
Budget d'IOE en pourcentage du budget administratif ordinaire du FIDA (2010-2022)



36. Le plafond budgétaire d'IOE est fixé à 0,9% du montant du programme de prêts et dons du FIDA. Ainsi qu'en a décidé le Conseil d'administration à sa cent trente et unième session, le ratio du budget en pourcentage du montant moyen des programmes de prêts et dons est calculé sur trois ans pendant toute période de reconstitution des ressources considérée. Le montant total du programme de prêts et dons du FIDA pour la période de FIDA12 devrait être de 3,5 milliards d'USD, soit 1,16 milliard d'USD par an sur une période de trois ans. Le budget de 6,109 millions d'USD proposé pour IOE représente donc approximativement 0,52% du programme de prêts et dons du FIDA, soit un montant bien inférieur au montant susmentionné.
37. Les règles budgétaires du FIDA permettent de procéder au report de montants limités du budget administratif du FIDA et du budget d'IOE d'une année sur l'autre. Le montant du report destiné à IOE sera conforme à l'accord relatif au budget administratif du FIDA et son utilisation sera conforme aux orientations institutionnelles en la matière.

²³ À titre d'exemple, le budget type d'une ESPP avant la pandémie de COVID-19 était de 200 000 USD. Si la mission préparatoire et l'atelier national peuvent être menés virtuellement et si la mission principale peut être menée en présentiel, le budget de l'ESPP peut être ramené à environ 150 000 USD pour de nombreux pays.

Hypothèses relatives à l'inflation pour 2023

1. Comme les années précédentes, le FIDA appliquera des coefficients de prix différenciés au budget pour 2023, étant donné que l'inflation aura des effets variables sur les différentes catégories de dépenses.
2. On trouvera ci-après des précisions sur les hypothèses de hausse des prix et les justifications correspondantes.
 - **Dépenses de personnel.** L'effet de la dépréciation de l'euro sur les taux de change amortira la hausse de prix escomptée liée à la révision des coûts standards. Par conséquent, la direction propose d'utiliser un coefficient de 1%.
 - **Coûts relatifs aux services de consultants.** La direction a analysé les données relatives aux contrats de tous les consultants de 2020 à 2022 et calculé l'augmentation moyenne des honoraires journaliers versés à chaque personne ayant travaillé pour le FIDA pendant au moins deux des trois années. La direction propose ainsi un coefficient de hausse des prix de 3% pour cette catégorie de dépenses.
 - **Frais de voyage.** La Section voyages et visas du FIDA prévoit une augmentation des frais de voyage d'environ 10%. La direction propose néanmoins un coefficient de hausse des prix de l'ordre de 4% pour cette catégorie. Par conséquent, il faudra réaliser des économies pour financer la différence.
 - **Coût des services informatiques.** Pour cette rubrique, la direction aligne normalement ses estimations sur l'indice des prix à la consommation italien. Comme dans le cas des frais de voyage, elle plafonne le coefficient de prix à 4%.
 - **Autres dépenses.** Cette catégorie de dépenses comprend les sous-catégories suivantes:
 - gestion des installations;
 - autres dépenses de personnel;
 - coûts de formation;
 - coûts d'interprétation et de traduction;
 - dépenses administratives;
 - dépenses relatives aux institutions coopérantes.

La direction a appliqué une majoration de 4% aux six sous-catégories de la catégorie Autres dépenses.

Exemples de coûts absorbés dans un contexte de croissance minimale au cours des dernières années

1. Le FIDA s'est engagé dans une démarche éprouvée d'efficacité et de classement des priorités pour maintenir un budget à croissance réelle nulle.
2. De 2016 à 2021, le budget ordinaire approuvé a augmenté d'environ 1,7% par an, ce qui, ajusté à l'inflation, correspond à une croissance réelle nulle.
3. Au cours de cette période, le Fonds a mis en œuvre plusieurs initiatives, réformes et activités importantes qui se sont traduites par de bons résultats sur le plan de l'efficacité organisationnelle et du classement des priorités.
 - i) **Renforcement de la présence dans les pays et réformes opérationnelles.** Au cours de FIDA11, le Fonds a mis en œuvre l'initiative « Excellence opérationnelle au service des résultats », qui visait à contribuer le plus possible à l'amélioration des conditions de vie des petits exploitants agricoles et a permis de renforcer la présence dans les pays, moyennant des dépenses ordinaires d'environ 9,2 millions d'USD.
 - ii) **Nouveau modèle de financement, transformation de l'architecture et note de crédit.** Le FIDA a apporté des changements substantiels à son modèle opérationnel et à son architecture financière. Il a notamment mis en place une série de cadres et de politiques, établi le Bureau de la gestion globale des risques, renforcé le Bureau du Conseil juridique et parachevé la procédure de notation de crédit. Les coûts récurrents annuels liés à ces initiatives s'élèvent à environ 2,3 millions d'USD.
 - iii) **Élargissement de la portée des opérations et des activités du FIDA.** Fort des réalisations accomplies durant FIDA11, le Fonds s'est engagé à approfondir son impact durant FIDA12 en intégrant plus systématiquement les questions liées au climat, à la nutrition, à la jeunesse et au genre, en relevant les cibles d'exécution correspondantes. Il a également fixé des cibles concernant les personnes handicapées, les peuples autochtones et les technologies de l'information et des communications au service du développement, et mis en place des mécanismes de garantie plus rigoureux au titre des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique. La transversalisation de ces priorités et l'expertise correspondante sont profondément ancrées dans l'institution, et la Division environnement, climat, genre et inclusion sociale pilote les travaux menés en vue de l'intégration systématique des thématiques transversales. En 2018, les opérations ont été renforcées, entre autres, par la création de cette division.
 - iv) **Passation des marchés relevant des projets.** En réponse au Rapport annuel 2017 sur les résultats et l'impact des opérations (RARI) et à d'autres rapports d'évaluation, le FIDA a décidé de professionnaliser la passation des marchés relevant des projets en créant une unité spécifiquement chargée de ce domaine. Dans chaque division régionale, un ou une conseillère supérieure, un ou une analyste et un ou une responsable principale de la passation des marchés ont été désignés pour contribuer à la réforme des politiques, des systèmes et des capacités. L'investissement en faveur du renforcement des activités de passation des marchés relevant des projets s'est traduit par une amélioration des résultats des programmes et a entraîné des dépenses ordinaires d'environ 1,3 million d'USD.

Cadre de gestion des résultats d'IOE pour 2022²⁴

Tableau 1
Indicateurs clés de performance d'IOE pour 2022

<i>Indicateur clé de performance</i>	<i>Référence</i>	<i>Cible</i>	<i>Réalisations</i>	<i>Commentaires</i>
Adoption des constatations et des recommandations issues des évaluations				
1. Pourcentage des recommandations en partie ou totalement acceptées	99% [Rapport 2020 du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA)]	95%	Les données seront consignées dans le rapport PRISMA 2022	Disponible dans le PRISMA
2. Pourcentage de recommandations acceptées d'évaluations de niveau supérieur mises en œuvre de manière satisfaisante et en temps opportun	s.o.	90%	Information à venir en 2023	Sur la base de la vérification semestrielle effectuée par IOE concernant les évaluations de niveau supérieur
Portée des programmes du FIDA				
3. Nombre de rapports d'évaluation de haut niveau [évaluations au niveau de l'institution (ENI), évaluations thématiques, synthèses d'évaluations, évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP), évaluations infrarégionales] publiés dans l'année	6	7-8	7	Calculé sur une base annuelle
4. Proportion de pays faisant l'objet d'opérations et couverts par des évaluations infrarégionales, des évaluations au niveau national, des évaluations de la performance des projets, des évaluations d'impact, des évaluations de groupe de projets, sur une base bisannuelle	25% ²⁵ (années 2019-2020)	28-33%	31,9% (2021-2022) ²⁶	Calculé sur une base semestrielle
Participation, communication et retours d'information				
5. Retours d'information du Conseil d'administration et des organes subsidiaires	s.o.	Suivi	Les retours d'information sont consignés dans les procès-verbaux du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration et donnent lieu à des remarques	À rapporter en termes qualitatifs

²⁴ Tiré de la stratégie pluriannuelle d'IOE.

²⁵ Pays faisant l'objet d'une ESPP: 10. Pays faisant l'objet d'une EvPP: 13. Nombre moyen de pays actifs en 2019-2020: 92.

²⁶ Pays faisant l'objet d'une évaluation infranationale: 6. Pays faisant l'objet d'une ESPP: 9. Pays faisant l'objet d'une EvPP: 9. Pays faisant l'objet d'une évaluation groupée: 6. Nombre de pays ayant un portefeuille actif en 2021-2022: 94.

			encourageantes (exemples à l'annexe VI).	
6. Retour d'information de la part du Groupe consultatif de l'évaluation sur la qualité des évaluations	s.o.	Suivi	À présenter dans le rapport annuel du Groupe consultatif pour l'évaluation	À rapporter en termes qualitatifs
7. Activités de collaboration avec la direction et les gouvernements et retours d'information	s.o.	Suivi	Déclarations faites lors d'activités d'apprentissage (exemples à l'annexe VI)	À rapporter en termes quantitatifs et qualitatifs
8. Nombre de visites sur le site Web d'IOE	77 380 (année 2019)	80 000	144 000	Données pouvant être obtenues de la Division de la communication du FIDA
9. Nombre d'activités d'apprentissage organisées dans les pays (conjointement) par IOE	8 (année 2019)	10	14	Comprend les activités menées au FIDA et les activités ouvertes au public
10. Note attribuée à IOE dans le cadre de l'examen annuel du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (ONU-SWAP) ²⁷ .	Note de 10,4/12 (année 2020)	Note égale ou supérieure à 9,0/12 (correspond au seuil de « dépassement des exigences »)	Note obtenue en 2021: 10,9 (dépasse les exigences) La note pour 2022 sera disponible au début de 2023.	
Utilisation des ressources et rapport coût-efficacité				
11. Pourcentage du budget hors personnel utilisé	98,7% (2020)	95-100%	97,13% (2021)	
12.: Ratio entre le budget d'IOE et le programme de prêts et dons	0,62% (année 2020)	≤0.90%	0,50% (2022)	Le plafond de 0,90% a été adopté par le Conseil d'administration en 2008
13. Ratio du budget d'IOE par rapport au budget administratif du FIDA	3,64%	Suivi	3,45% (2022)	

²⁷ Le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes vise à mesurer, à contrôler et à guider les progrès réalisés dans le système des Nations Unies au regard de l'adoption d'un ensemble commun de normes visant l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes. Il couvre toutes les entités, tous les départements et tous les bureaux des Nations Unies.

Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2023

Tableau 1
Programme de travail d'IOE proposé pour 2023, par catégorie d'activités

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2023</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
1. Évaluations et examens au niveau de l'institution	Gestion des connaissances (fin)	Juin 2022	Déc. 2023
	Décentralisation (à achever en 2022, avec une présentation aux organes directeurs et des activités de connaissance connexes prévues en 2023).	Juin 2021	Avril 2023
	Examen du Cadre de gestion des résultats pour FIDA12	Janv. 2023	Sept. 2023
	Examen ex post des progrès accomplis dans la mise en œuvre de certaines recommandations issues de l'ENI (architecture financière de l'ENI)	Janv. 2023	Sept. 2023
2 Évaluations thématiques	Genre (fin)	Juin 2022	Déc. 2023
	Soutien du FIDA à la sécurité alimentaire et à la nutrition	Juin 2023	Oct. 2024
4. Évaluations infrarégionales	Couloir sec de l'Amérique centrale	Juin 2023	Oct. 2024
5.ESPP	Éthiopie (fin)	Juin 2022	Juin 2023
	Haïti	Déc. 2023	Déc. 2024
	Chine (fin)	Juin 2022	Juin 2023
	Argentine	Juin 2023	Juin 2024
	Inde	Janv. 2023	Déc. 2023
	Mauritanie	Juin 2023	Juin 2024
	Rwanda	Janv. 2023	Déc. 2023
6. Validations de rapports d'achèvement de projet (VRAP)	Validation de tous les rapports d'achèvement de projet (RAP) disponibles dans l'année	Janv. 2023	Déc. 2023
7. Évaluations de la performance des projets (EvPP)	Bosnie-Herzégovine: Programme d'amélioration de la compétitivité des producteurs ruraux	Janv. 2023	Déc. 2023
	Tchad: Projet d'amélioration de la résilience des systèmes agricoles	Janv. 2023	Déc. 2023
	Îles Salomon: Programme de développement rural – Phase II	Janv. 2023	Déc. 2023
8. Évaluations groupées	Projet de finance rurale dans la région Afrique orientale et australe	Juin 2022	Sept. 2023
9. Collaboration avec les organes directeurs	Examen de l'exécution du budget-programme de travail axé sur les résultats d'IOE pour 2023, et établissement du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2024 et plan indicatif pour 2025-2026	Janv. 2023	Déc. 2023
	Rapport annuel sur l'évaluation indépendante du FIDA	Janv. 2023	Sept. 2023
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Janv. 2023	Sept. 2023

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2023</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
	Observations d'IOE concernant le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)	Janv. 2023	Sept. 2023
	Observations d'IOE concernant les politiques et stratégies arrêtées par la direction	Janv. 2023	Déc. 2023
	Participation aux sessions du Comité de l'évaluation, du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs, à certaines réunions du Comité d'audit et à la visite de pays du Conseil d'administration en 2023	Janv. 2023	Déc. 2023
	Atelier annuel organisé avec le Groupe consultatif pour l'évaluation	Janv. 2023	Juillet 2023
	Observations d'IOE sur les programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) lorsque les ESPP correspondantes sont disponibles	Janv. 2023	Déc. 2023
10. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, site Web d'IOE et activités de communication	Janv. 2023	Déc. 2023
	Communication des constatations issues des évaluations et diffusion des enseignements; promotion du recours aux évaluations	Janv. 2023	Déc. 2023
	gLocal, EvalForward et autres plateformes de gestion des connaissances	Janv. 2023	Déc. 2023
11. Partenariats	Collaboration avec le Groupe de coopération pour l'évaluation, le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et les organismes ayant leur siège à Rome	Janv. 2023	Déc. 2023
	Initiative mondiale pour l'évaluation	Janv. 2023	Déc. 2023
	Organisation de la réunion annuelle du Groupe international de recherche sur l'évaluation des politiques et des programmes	Janv. 2023	Déc. 2023
	Collaboration avec les universités et les groupes de réflexion	Janv. 2023	Déc. 2023
	Contribution aux évaluations d'autres organisations multilatérales ou bilatérales de développement, sous forme de participation à l'examen externe par les pairs, sur demande	Janv. 2023	Déc. 2023
12. Méthode	Diffusion du nouveau Manuel de l'évaluation	Janv. 2023	Juin 2023
	Atelier annuel pour du Groupe consultatif de l'évaluation	Mai 2023	Mai 2023
13. Développement de la capacité d'évaluation (DCE)	Collaboration en faveur du développement de la capacité d'évaluation dans le contexte de l'Initiative mondiale pour l'évaluation	Janv. 2023	Déc. 2023
	Organisation, dans les pays partenaires, d'ateliers sur la méthode et les processus d'évaluation (en fonction des demandes)	Janv. 2023	Déc. 2023

Plan indicatif d'IOE pour 2024-2025

Tableau 1
Plan indicatif d'IOE proposé pour 2024-2025, par catégorie d'activités*

Catégorie d'activités	Plan indicatif pour 2024-2025	Année	Observations
1. ENI	Évaluation complète de FIDA11 et FIDA12 et examen de la pertinence de FIDA13	2024-2025	Cette évaluation devrait être une évaluation globale des progrès réalisés dans le cadre de FIDA11 et FIDA12 et une évaluation précoce de la pertinence des orientations stratégiques de FIDA13. Bénéficiant de l'examen des évaluations précédentes et s'appuyant sur de nouveaux éléments, cette évaluation portera sur les orientations stratégiques du FIDA, sa performance opérationnelle, l'évolution de son architecture financière et son efficacité institutionnelle. Elle sera achevée en 2025 et servira de base au processus de préparation de FIDA14.
	Ressources humaines du FIDA	2025	Examiner les règles relatives à la politique des ressources humaines et leur mise en œuvre, ainsi que la manière dont elles soutiennent la performance institutionnelle et l'efficacité du développement du FIDA.
	Engagements externes du FIDA	2025-2026	Examiner les initiatives et les partenariats internationaux mondiaux auxquels le FIDA participe, ainsi que les sources de financement correspondantes, leurs modalités de gestion et leur contribution à la réalisation du mandat du FIDA.
2. Évaluation thématique	Soutien du FIDA au secteur privé	2025-2026	La stratégie de collaboration du FIDA avec le secteur privé a été approuvée en 2019 et la direction procédera à un examen à mi-parcours en 2022-2023. Cette évaluation thématique permettra d'évaluer les opérations du FIDA dans le secteur privé.
3. Évaluations infrarégionales	Petits États insulaires en développement du Pacifique (ou couverture plus large)	2024-2025	Cette évaluation infrarégionale peut se concentrer sur la sous-région du Pacifique ou avoir une couverture plus large.
	États touchés par un conflit dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord.	2024 ou 2025	
4. ESPP	Guinée	2024	
	Djibouti	2024	
	Viet Nam	2024	
	Zimbabwe ou Mozambique	2024	
	Jordanie	2025	
5. VRAP	Validation de tous les rapports d'achèvement de projets disponibles dans l'année	2024-2025	
6. Évaluations groupées	Gestion de l'eau dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord	2025	
7. EvPP	Environ 4 à 6 EvPP par an	2024-2025	

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2024-2025</i>	<i>Année</i>	<i>Observations</i>
8. Collaboration avec les organes directeurs	Rapport annuel sur l'évaluation indépendante du FIDA	2024-2025	
	Examen ex post de la mise en œuvre des recommandations issues d'évaluations stratégiques déterminées	2024-2025	
	Préparation du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2025 et plan indicatif pour 2026-2027	2025-2026	
	Observations d'IOE sur le PRISMA	2024-2025	
	Observations d'IOE sur le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)	2024-2025	
	Observations d'IOE sur un certain nombre de politiques et stratégies opérationnelles du FIDA élaborées par la direction et soumis à l'examen du Comité de l'évaluation	2024-2025	
	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs et à la visite annuelle du Conseil d'administration	2024-2025	
	Atelier annuel pour du Groupe consultatif pour l'évaluation	2024-2025	
	Observations d'IOE sur les programmes d'options stratégiques pour les pays lorsque les évaluations de programme de pays et les ESPP correspondantes sont disponibles	2024-2025	
9. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, site Web d'IOE et activités de communication	2024-2025	
	Communication des constatations issues des évaluations et diffusion des enseignements	2024-2025	
	Promotion de l'utilisation des évaluations	2024-2025	
	gLocal, EvalForward et autres plateformes de gestion des connaissances	2024-2025	
10. Partenariats	Groupe de coopération pour l'évaluation, GNUE	2024-2025	
	Initiative mondiale pour l'évaluation	2024-2025	
	Collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome sur l'évaluation	2024-2025	

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2024-2025</i>	<i>Année</i>	<i>Observations</i>
	Contribution aux grandes évaluations d'autres organisations multilatérales ou bilatérales de développement, sous forme de participation à l'examen externe par les pairs, sur demande	2024-2025	
	Collaboration avec les universités et les groupes de réflexion	2024-2025	
11. Développement de la capacité d'évaluation	Renforcement des capacités des pays membres	2024-2025	

* Les thèmes et le nombre d'évaluations thématiques, d'ENI, d'ESPP, d'évaluations groupées, d'évaluations infrarégionales et de synthèses d'évaluations sont donnés à titre indicatif; les priorités et le nombre effectif d'évaluations à entreprendre en 2024 et en 2025 seront confirmés ou arrêtés respectivement en 2023 et 2024.

Produits d'IOE

1. La présente annexe décrit l'éventail des produits d'IOE entre le 1^{er} mars 2021 et le 30 juin 2022, et rend compte des progrès réalisés dans les domaines du leadership et de la stratégie, de l'état d'avancement des produits établis, de la création de nouveaux produits, de l'amélioration des capacités du personnel et de la communication. Les travaux ont été axés à la fois sur l'interne et sur l'externe, sachant qu'IOE opère au sein d'une architecture de surveillance mondiale comprenant les fonctions d'évaluation et de surveillance indépendantes d'autres institutions financières internationales et du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

A. Développer et approfondir le rôle de chef de file d'IOE en matière de mise en place d'évaluations mondiales

2. Une série d'initiatives visant à améliorer la qualité des évaluations du FIDA dans son ensemble ont été menées à bien, chacune d'entre elles introduisant un élément visant à soutenir une planification efficace, une compréhension terminologique et méthodologique commune et à renforcer les capacités du personnel.

Améliorer la qualité des évaluations d'IOE

- **[Stratégie d'évaluation pluriannuelle du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA](#)**. Pour la première fois, les travaux d'IOE sont guidés par une stratégie d'évaluation pluriannuelle. Elle couvrira une période de six ans allant de 2022 à 2027 (FIDA12 et FIDA13). IOE effectuera un examen à mi-parcours, afin de tenir compte des priorités qui seront fixées pour FIDA13 et de tirer des enseignements des trois premières années.
- **[Politique révisée de l'évaluation au FIDA](#)**. La politique révisée propose, pour la première fois, un cadre complet qui permettra de planifier, de mener à bien et d'utiliser les autoévaluations (réalisées sous la houlette de la direction) et les évaluations indépendantes. Elle vise également à favoriser la complémentarité et les effets de synergie entre ces deux types d'évaluations.
- **[Manuel de l'évaluation, troisième édition](#)**. Le manuel met en œuvre la politique de l'évaluation 2021 du FIDA, sur laquelle il est aligné. Cette édition révisée vise à renouveler, à mettre à jour et à consolider les directives actuellement en vigueur. Pour la première fois, le manuel définit une approche globale à l'échelle de l'institution, qui permettra de planifier, de conduire et d'utiliser tant l'autoévaluation que l'évaluation indépendante dans l'ensemble du FIDA.
- **Groupe consultatif pour l'évaluation** [ici] [ici]. Composé de leaders de renommée internationale dans le domaine de l'évaluation, le Groupe consultatif pour l'évaluation, nouvellement créé, assure une mission systématique de conseil auprès du Directeur d'IOE: il examine et commente les différents aspects du travail d'IOE afin de renforcer le professionnalisme de la fonction d'évaluation. Le groupe tient également une posture d'« ami critique », s'inspirant de son vaste champ d'expérience et de compétences pour aider IOE à améliorer son indépendance, sa crédibilité et son utilité.

Professionalisation

- **Réseaux mondiaux d'évaluation**. IOE est officiellement membre de trois réseaux mondiaux d'évaluation professionnelle comprenant les Nations Unies et les institutions financières internationales, à savoir [le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation](#), le [Groupe de coopération pour l'évaluation](#) et [l'Initiative mondiale pour l'évaluation](#).
- **Technologies de l'information et des communications au service de l'évaluation**. Dans les années à venir, IOE prévoit de faire un usage plus systématique des technologies de l'information et de la communication à des

fins d'évaluation. En 2021, IOE a fait le point sur sa propre expérience et sur les progrès réalisés au FIDA et dans les bureaux d'évaluation des principales organisations multilatérales. Il a ensuite été procédé à une évaluation des solutions disponibles par ordre d'importance et de priorité temporelle. Cette démarche permettra d'orienter les activités d'IOE à l'avenir.

Participation

- [Séminaires et événements dirigés par IOE et invitations mondiales](#). IOE a organisé et coanimé cinq séminaires et événements internationaux. En outre, son personnel a été invité à faire des présentations et à participer à 25 événements internationaux. Ces efforts ont permis de forger des coalitions d'évaluation pour améliorer l'efficacité du FIDA.
- [Séminaires du Groupe consultatif pour l'évaluation](#). IOE a organisé cinq présentations dans le cadre de séminaires, animées par les membres du Groupe consultatif pour l'évaluation.
- « [Coffee Talk](#) ». IOE a organisé 24 sessions de sa série «Coffee Talk», visant à proposer un cadre informel pour aborder une variété de sujets liés à l'évaluation.

Publication

Les membres du personnel d'IOE ont écrit, co-écrit et édité les ouvrages ou articles et publications à comité de lecture ci-après:

- [Transformational Change for People and the Planet](#), ouvrage publié par Springer. Coauteurs: Indran A. Naidoo, Suppiramaniam Nanthikesan, Prashanth Kotturi et al.
- [Evaluation in Contexts of Fragility, Conflict and Violence](#), ouvrage publié par l'Association internationale pour l'évaluation du développement (IDEAS). Coauteurs : Simona Somma et al.
- [Transformational Evaluation for the Global Crises of Our Times](#), ouvrage publié par IDEAS. Coauteurs : Fabrizio Felloni et al.
- [Japanese Journal of Evaluation Studies, volume 21, numéro 2](#). Indran A. Naidoo a écrit un article.
- [Les évaluations en temps de COVID-19: impact de la pandémie sur l'évaluation des performances du projet d'infrastructures côtières résilientes au climat au Bangladesh et enseignements tirés](#), article publié par la Banque africaine de développement, coécrit par Fabrizio Felloni

B. Améliorer la couverture de l'évaluation

Le Directeur d'IOE a supervisé la publication de 32 rapports d'évaluation, représentant 900 millions USD de financement accordé par le FIDA, et a conçu trois nouveaux produits d'évaluation.

Rapports d'évaluation publiés

- [Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA](#). L'objectif principal du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA est de rendre compte de toutes les activités d'évaluation d'IOE au cours d'une année donnée, et de présenter une synthèse de la performance, des enseignements et des défis du FIDA. Il est principalement utilisé par la haute direction, les directeurs et directrices, le personnel des divisions régionales et techniques, et les membres des organes directeurs du FIDA. Au cours de la période considérée, IOE a publié le rapport annuel de 2021.

- **Évaluations au niveau de l'institution (ENI).** L'objectif premier d'une ENI est d'évaluer la performance organisationnelle et l'efficacité institutionnelle du FIDA. Elle est principalement utilisée par la haute direction, les directeurs et directrices, le personnel des divisions régionales et techniques, et les membres des organes directeurs du FIDA. Au cours de la période considérée, IOE a publié l'évaluation conjointe de la collaboration entre les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome.
- **Synthèses d'évaluations.** L'objectif premier d'une synthèse d'évaluations est de contribuer à la production de connaissances en rassemblant les résultats d'évaluations antérieures. Elle est principalement utilisée par la haute direction, les directeurs et directrices, le personnel des divisions régionales et techniques, et les membres des organes directeurs du FIDA. Au cours de la période considérée, IOE a publié deux synthèses d'évaluations, l'une sur l'infrastructure au FIDA et l'autre sur la performance des autorités publique dans les opérations appuyées par le FIDA.
- **Évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP).** L'objectif principal d'une ESPP est d'évaluer la performance et les résultats de la stratégie et des opérations du pays, et de fournir des enseignements et des recommandations pour faciliter la préparation de la prochaine stratégie du pays. Elle est principalement utilisée par les directeurs et directrices de division et de pays, les équipes de pays et les pouvoirs publics. Au cours de la période considérée, IOE a publié cinq rapports relatifs aux ESPP: [l'ESPP pour le Maroc](#); [l'ESPP pour l'Ouganda](#); [l'ESPP pour le Niger](#); [l'ESPP pour le Pakistan](#); [l'ESPP pour le Burundi](#).
- **Évaluations de l'impact.** L'objectif principal d'une évaluation de l'impact est de fournir une évaluation quantitative rigoureuse de l'impact sur la pauvreté rurale de certaines opérations du FIDA. Elle est principalement utilisée par les directeurs et directrices régionaux, les directeurs et directrices de pays, les conseillers et conseillères techniques, le personnel opérationnel et les représentants et représentantes des pouvoirs publics. Au cours de la période considérée, IOE a publié [l'évaluation de l'impact pour l'Éthiopie](#).
- **Évaluations de la performance des projets (EvPP).** L'objectif principal d'une EvPP est d'évaluer la performance et les résultats des opérations au niveau des projets financés par le FIDA. Elle est principalement utilisée par les directeurs et directrices régionaux, les directeurs et directrices de pays, les conseillers et conseillères techniques, le personnel opérationnel et les représentants et représentantes des pouvoirs publics. Au cours de la période considérée, IOE a publié sept rapports relatifs aux EvPP: [Ouzbékistan](#); [Indonésie](#); [Sénégal](#); [Ouganda](#); [République dominicaine](#); [Tadjikistan](#); [Bangladesh](#).
- **Validations des rapports d'achèvement de projet (VRAP).** L'objectif premier d'une VRAP est de valider les rapports de fin de projet établis par la direction. Elle est principalement utilisée par IOE et la direction à des fins d'établissement de rapports et de retour d'informations. Au cours de la période considérée, IOE a publié 13 rapports relatifs aux VRAP: [Ouganda](#); [Mozambique](#); [Guinée](#); [Népal](#); [Fidji](#); [El Salvador](#); [Éthiopie](#); [Azerbaïdjan](#); [Sénégal](#); [Burundi](#); [Viet Nam](#); [Pérou](#); [Chine](#); [Rwanda](#). En outre, le Directeur a approuvé cinq autres VRAP.

Nouveaux produits d'évaluation conçus

- **Évaluations thématiques.** L'objectif premier d'une évaluation thématique est de fournir des données factuelles attestant de l'efficacité du développement d'opérations dans un domaine thématique donné, ainsi que de la performance et des résultats de ces opérations. Elle est principalement utilisée par la haute direction, les directeurs et directrices, le personnel des

divisions régionales et techniques, et les membres des organes directeurs du FIDA. Au cours de la période considérée, IOE a réalisé une évaluation thématique du soutien du FIDA à l'adaptation des petits exploitants agricoles aux changements climatiques. Le rapport sera publié en 2022.

- **Évaluations infrarégionales.** L'objectif premier d'une évaluation infrarégionale est d'évaluer la stratégie, les approches d'intervention communes et la structure organisationnelle du FIDA dans un ensemble de pays qui partagent des caractéristiques marquantes. Elle est principalement utilisée par les directeurs et directrices régionaux, les directeurs et directrices de pays, les conseillers et conseillères techniques, le personnel opérationnel et les représentants et représentantes des pouvoirs publics. IOE publiera sa première évaluation infrarégionale en 2022.
- **Évaluations de groupes de projets.** L'objectif premier d'une évaluation de groupes de projets est d'évaluer l'expérience de plusieurs projets qui ont une thématique commune ou une composante majeure commune. Elle est principalement utilisée par les directeurs et directrices régionaux, les directeurs et directrices de pays, les conseillers et conseillères techniques, le personnel opérationnel et les représentants et représentantes des pouvoirs publics. IOE publiera sa première évaluation de groupes de projets, consacrée aux entreprises rurales, en 2022.

C. Collaborer stratégiquement avec les organes de gouvernance et la direction du FIDA

3. IOE attache de plus en plus d'importance à la collaboration avec les États membres et la direction, dans le but de promouvoir davantage l'apprentissage, l'application du principe de responsabilité et la réflexion par le truchement d'une évaluation indépendante. Ces efforts se sont concrétisés par une série de séances d'information à l'intention des pays donateurs et des pays de programme, par des ateliers d'apprentissage au niveau institutionnel ou national et par une mission sur le terrain du Conseil d'administration.

Exposés consacrés aux pays

4. IOE a remis 18 dossiers d'information sur mesure aux membres du Comité de l'évaluation et aux membres non emprunteurs du Conseil d'administration. Les rapports décrivent l'engagement d'IOE en faveur d'une communication transparente et proactive, basée sur les politiques, stratégies et demandes d'évaluation approuvées par le Conseil d'administration.

Ateliers d'apprentissage au niveau institutionnel

5. IOE a organisé cinq ateliers d'apprentissage au niveau institutionnel, avec l'implication et la participation de la haute direction du FIDA, des directeurs et directrices régionaux et des directeurs et directrices de pays, ainsi que d'autres membres du personnel: [Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA de 2021](#), 11 novembre 2021; [Évaluation infranationale sur l'infrastructure au FIDA](#), 26 mars 2021; [Évaluation thématique du soutien du FIDA à l'adaptation des petits exploitants agricoles aux changements climatiques](#), 19 mai 2022; [Manuel de l'évaluation du FIDA pour 2022](#), 2 juin 2022; [Évaluation infranationale sur la performance des pouvoirs publics dans les opérations soutenues par le FIDA](#), 3 juin 2022.

Ateliers d'apprentissage dans les pays

6. IOE a organisé neuf ateliers d'apprentissage dans les pays, avec l'implication et la participation de représentants et représentantes des pouvoirs publics, d'organismes partenaires nationaux, du personnel du FIDA et d'organismes internationaux de développement, y compris des partenaires multilatéraux et bilatéraux. On peut notamment citer les ateliers suivants: [Maroc](#), 3 février 2021; [Ouganda](#), 5 février 2021; [Niger](#), 15 avril 2021; [Burundi](#), 24 mai 2021; [Pakistan](#),

2 juin 2021; [Eswatini](#), 28 janvier 2022; [Ouzbékistan](#), 24 février 2022; [Indonésie](#), 18 mars 2022; [Malawi](#), 17 mai 2022.

Missions sur le terrain du Conseil d'administration

7. Le Directeur d'IOE a rejoint une délégation de haut niveau composée de membres du Conseil d'administration du FIDA et de cadres supérieurs du FIDA pour une [visite de travail de cinq jours en Égypte](#), du 23 au 28 octobre. Au cours de la mission, la délégation a rencontré des responsables gouvernementaux de haut niveau et s'est rendue dans des sites abritant des projets soutenus par le FIDA dans le pays pour constater les progrès accomplis et rencontrer des membres de la population locale et des agriculteurs.

D. Améliorer la communication stratégique d'IOE, la sensibilisation et la gestion des connaissances

8. Au cours des 12 derniers mois, IOE a revu son image de marque. Une gamme de nouvelles ressources de communication façonne désormais la personnalité visuelle d'IOE, incarnant son statut indépendant. Grâce à cet assortiment de nouveaux produits, IOE a entrepris de concevoir des espaces sûrs pour favoriser l'interaction entre les utilisateurs, qui invitent les parties prenantes à se rapprocher et à interagir avec les produits d'IOE d'une manière plus accessible.

Nouveaux produits de communication

- [Independent Magazine](#). Produit vedette de la communication d'IOE, Independent Magazine place au premier plan du dialogue mondial sur le développement les efforts majeurs déployés par IOE, tout en cherchant à promouvoir la vision du FIDA, à savoir des économies rurales dynamiques, inclusives et durables, où les populations vivent à l'abri de la pauvreté et de la faim. Au cours de la période considérée, les trois premières éditions du magazine ont été lues par plus de 14 000 personnes dans 84 pays, sur tous les continents.
- **Site Web d'IOE**. Le site Web, dont IOE conserve la pleine propriété intellectuelle, est structuré de manière à répondre au mieux aux besoins spécifiques d'IOE, avec l'adoption de fonctionnalités dynamiques qui maximisent les possibilités de participation des utilisateurs. Il garantit également une expérience de navigation intuitive et facile tandis qu'IOE continue de renforcer les capacités d'évaluation dans l'ensemble du FIDA, de promouvoir le modèle de conduite d'IOE et de nouer des liens par le truchement de dialogues d'évaluation afin d'améliorer la compréhension et la performance.
- **Logo d'IOE**. Le nouveau logo d'IOE propose une identité visuelle forte qui assure la continuité avec l'image du FIDA tout en laissant la place à une image de marque claire, cohérente et visuellement indépendante.
- [Série de vidéos: «60 seconds with the Director» \(60 secondes avec le Directeur\)](#). La nouvelle série de vidéos offre un aperçu simplifié des perspectives du Directeur d'IOE sur un certain nombre de questions importantes liées à l'évaluation.
- **Séminaires du Groupe consultatif**. Chaque épisode de la série de séminaires présentée précédemment est illustré par deux nouveaux produits de communication, à savoir des fiches d'information et des vidéos en direct.
- **Série de discussions «Coffee Talk» d'IOE**. Chaque épisode de la série de conférences présentée précédemment est repris sous forme de nouvelles fiches d'information.

- **Blog d'IOE.** Les nouveaux articles de blogs approfondissent la réflexion critique d'IOE sur les questions qui sont au cœur du débat international sur l'évaluation, en encourageant un dialogue et un débat qui suscitent la réflexion.

Amélioration des produits de communication existants au cours de l'année 2021

- **Médias sociaux.** IOE a donné un nouveau souffle à sa présence marquée, active et dynamique sur les médias sociaux. Les parties prenantes sont informées en temps réel des derniers travaux liés à l'évaluation et sont en mesure d'interagir avec IOE de manière continue et fluide [[ici](#)] [[ici](#)].
- **Bulletin d'information d'IOE.** IOE a remanié son bulletin d'information, afin de veiller à ce qu'il soit en parfaite adéquation avec sa nouvelle identité visuelle et son approche stratégique en matière de communication. Compte tenu de son large lectorat, le bulletin d'information permet aux parties prenantes d'IOE d'accéder rapidement aux derniers résultats.
- **Infographies.** Les infographies revisitées d'OIE représentent un véritable condensé de ses rapports d'évaluation et sont extrêmement utiles. Chaque infographie présente des extraits de rapports, présentés sous forme de solutions visuellement attrayantes.

Infographie de synthèse

2021/22



IOE | **IFAD**
Investing in rural people
Independent Office of Evaluation

Engage strategically with IFAD governance & management

Expand IOE learnership in building global evaluations

Improve evaluation coverage



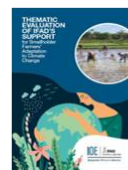
18 Briefing packages to members of the Evaluation Committee and non-borrowing members of the Executive Board.

5 Corporate learning events



9 Country learning workshops

High-level IFAD delegation mission to Egypt



IMPROVE IOE EVALUATION QUALITY



Multi-year Evaluation Strategy



Revised IFAD evaluation policy



Evaluation manual 3rd edition



Evaluation Advisory Panel

PROFESSIONALIZATION



Membership of global networks

4 International seminars hosted by IOE

IOE staff invited to deliver presentations in **14** international events

STRATEGIC COMMUNICATION



Independent Magazine

n. countries > **80**

n. readers > **8,500**



Website



Logo

Video series



EVALUATION REPORTS APPROVED



5 Country Strategy & Programme

7 Project Performance

19 Project Completion Report Validation



NEW PRODUCTS DESIGNED



Thematic evaluation

Effectiveness, performance & results in a thematic topic.



Sub-regional evaluation

Strategy, interventions & set-up in set of countries.



Project cluster evaluation

Assess projects that have common theme or major component.

Exemples de retours d'information que les organes directeurs et la direction ont transmis à IOE

Tableau 1

Exemples de retours d'information émanant des organes directeurs

ESPP pour le Burundi

« Le Comité de l'évaluation s'est félicité de cette première ESPP pour le Burundi, qui porte sur la période 2009-2020, ainsi que de l'accord conclusif signé par la direction du FIDA et le Gouvernement, tels qu'ils figurent dans le document EC 2022/116/W.P.2. Les membres du Comité ont loué la grande qualité de l'évaluation, malgré les défis suscités par la pandémie actuelle de COVID-19. »

ESPP pour l'Eswatini

« Le Comité de l'évaluation s'est félicité de cette première ESPP pour l'Eswatini, qui porte sur la période 2000-2021, telle qu'elle figure dans le document EC 2022/116/W.P.3, ainsi que de l'accord conclusif signé par la direction du FIDA et le Gouvernement, tel qu'il figure dans l'additif s'y rapportant.

Les membres ont pris note de la déclaration faite au nom du Gouvernement d'Eswatini par Son Excellence Vuyile Dlamini, Ambassadeur and Représentant permanent désigné auprès des organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome.

Les membres du Comité ont félicité l'équipe d'évaluation pour son travail rigoureux, et ont approuvé les recommandations formulées et les mesures de suivi proposées. Les conclusions et les leçons tirées de l'évaluation devraient alimenter le prochain COSOP. »

Synthèse d'évaluations sur relative à performance des pouvoirs publics

« Le Comité de l'évaluation a réservé un accueil favorable à la synthèse d'évaluations sur la performance des pouvoirs publics dans le cadre des opérations appuyées par le FIDA, figurant dans le document EC 2022/116/W.P.4, ainsi qu'à la réponse de la direction présentée dans l'additif.

Ce sujet revêtant une grande importance, les membres ont proposé qu'une discussion sur la synthèse d'évaluations ait lieu lors de la prochaine session du Conseil d'administration. IOE et la direction ont salué cette proposition. Aucune recommandation ne figure dans le rapport. En effet, les synthèses d'évaluations ne s'accompagnent pas toujours de recommandations et, en particulier dans le cas du sujet en question, il n'existe pas de solution unique. Dans la mesure où il est axé sur l'apprentissage, le rapport contient des conclusions à l'intention de la direction, afin d'éclairer la conception et l'exécution des projets. »

Manuel de l'évaluation révisé de 2022

« Le Comité de l'évaluation s'est félicité des informations actualisées fournies par IOE et la direction concernant les progrès réalisés dans la rédaction du Manuel de l'évaluation révisé, telles qu'elles figurent dans le document EC 2022/116/W.P.5.

Les membres du Comité ont constaté que le Manuel de l'évaluation révisé englobait à la fois les fonctions d'auto-évaluation et d'évaluation indépendante du FIDA, assurant ainsi une cohérence entre les deux fonctions, et tenant ainsi compte des meilleures pratiques et normes internationales, y compris celles découlant du Programme 2030.

En ce qui concerne le contenu, les membres se sont félicités du fait que la nécessité de ne laisser personne de côté, le changement en profondeur, la justice sociale, l'intersectionnalité entre les genres et la résilience climatique aient été érigés au rang de priorité et que l'accent ait été mis sur le contexte et l'adaptabilité.

Dans le même temps, la nécessité de prêter attention aux conflits et à la fragilité a été soulignée afin de mieux comprendre ces contextes au niveau institutionnel. Les activités autres que les prêts, comme la gestion des connaissances, le développement de partenariats et la concertation sur les politiques, sont considérées comme essentielles pour renforcer les capacités et promouvoir l'appropriation par les pays. Les enseignements tirés de ces activités permettraient d'éclairer les discussions futures sur le budget et de justifier l'allocation de ressources à ces activités. La direction a également été encouragée à envisager des délais ni trop courts ni trop longs pour mesurer l'impact et les résultats porteurs de transformation. La direction a indiqué que les activités d'évaluation seraient davantage axées sur un horizon temporel intermédiaire puisque l'utilisation d'indicateurs permettant de suivre les résultats à moyen terme est devenue obligatoire pour les projets approuvés par FIDA12.

En réponse à l'appel à une diffusion plus large du Manuel de l'évaluation révisé à des destinataires autres que le personnel du FIDA, IOE a confirmé que le manuel serait traduit dans toutes les langues officielles du FIDA et présenté à l'occasion de réunions internationales consacrées à l'évaluation. La partie II du manuel, contenant des descriptions spécifiques des produits de l'évaluation, sera prochainement diffusée et traitera des évaluations conjointes. Le manuel doit être considéré comme un document dynamique qui évoluera et devra être adapté. »

- Extrait du procès-verbal de la cent seizième session du Comité de l'évaluation, 17 mars 2022

Tableau 2

Exemples de retours d'information provenant de la direction

« Le rapport [Synthèse d'évaluations sur la performance des pouvoirs publics dans le cadre des opérations appuyées par le FIDA] a été examiné par le Comité de l'évaluation du FIDA, puis par le Conseil d'administration, et a suscité un grand intérêt. Je dirais même qu'il s'agit de l'un des rapports les plus intéressants que nous ayons reçus. [...] Je me réjouis sincèrement de ce rapport, je pense qu'il met en lumière un certain nombre de questions extrêmement importantes en termes d'impact et de résultats. [...] Du point de vue de la direction du FIDA, nous sommes résolument engagés à travailler avec les États pour résoudre les problèmes décrits dans ce rapport. »

- Donal Brown, Vice-Président adjoint, Département de la gestion des programmes
Événement d'apprentissage: Synthèse de l'évaluation de la performance des autorités publiques dans le cadre des opérations appuyées par le FIDA (2010– 2020)
3 juin 2022

« Je tiens à souligner qu'il existe une collaboration très productive entre la direction et IOE sur les sujets liés à l'évaluation et les produits fournis au cours des dernières années. Nous avons amélioré, de manière assez significative, notre coordination, notre partage des connaissances, et les contributions aux programmes et produits de chacun. En même temps, bien sûr, nous avons préservé notre indépendance mutuelle, en jouant un rôle distinct, conformément à nos mandats respectifs. [...] Nous nous réjouissons de poursuivre cette collaboration fructueuse avec IOE. Nous espérons que l'échange de points de vue et d'informations stratégiques améliorera la pertinence et la qualité des produits d'évaluation et, à terme, sera plus que jamais vecteur de changements en profondeur au sein des populations rurales pauvres. »

- Nigel Brett, Directeur, Division des politiques et des résultats opérationnels
Événement d'apprentissage gLOCAL: Le Manuel de l'évaluation de 2022 du FIDA, un nouvel outil pour les praticiens du développement rural
2 juin 2022

« C'est un réel plaisir pour moi d'être ici aujourd'hui et de participer à une discussion aussi constructive et dynamique sur les placements du FIDA au Malawi. Soyez assurés que les enseignements tirés de la discussion et du rapport d'évaluation lui-même seront intégrés dans notre travail à mesure que nous avancerons. Je voudrais également réaffirmer que la Division Afrique orientale et australe soutient fermement les conclusions et les recommandations issues de cette ESPP. Je remercie IOE, en particulier Johanna et son équipe, pour les efforts considérables déployés pour établir le rapport et organiser cet atelier essentiel. »

- Sara Mbago-Bhunu, Directrice régionale, Division Afrique orientale et australe
Évaluation de la stratégie et du programme de pays du Malawi, atelier national virtuel
17 mai 2022

« L'évaluation nous donne l'occasion de faire le point sur le programme de pays du FIDA en Ouzbékistan, de tirer les leçons de l'expérience acquise et - à mesure que nous avançons - de nous adapter aux faiblesses et de nous appuyer sur les réussites dans le contexte de l'évolution rapide de l'Ouzbékistan. La direction apprécie les recommandations fournies dans le cadre de cette évaluation et est consciente de la nécessité de se concentrer davantage sur des domaines tels que la gestion des connaissances, le développement de partenariats et la concertation sur les politiques. En outre, la direction approuve l'évaluation et les recommandations qui y sont formulées, à savoir continuer d'intégrer les stratégies de ciblage au cœur de l'intervention du FIDA, investir dans des systèmes de suivi et d'évaluation solides et renforcer l'appui à la gestion des programmes. En réalité, cette évaluation arrive à point nommé. Les conclusions et les leçons apprises serviront à la conception prochaine du nouveau programme d'options stratégiques pour le pays. [...] Permettez-moi de conclure en exprimant l'espoir qu'ensemble, nous utiliserons cette évaluation pour élaborer un programme de pays du FIDA plus pertinent, plus efficace et plus rationnel, qui aura en fin de compte le meilleur impact possible sur le développement des populations rurales de l'Ouzbékistan. »

- Dina Saleh, Directrice régionale, Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe
Évaluation de la stratégie et du programme de pays de l'Ouzbékistan, atelier national virtuel
24 février 2022

« Nous continuerons d'examiner attentivement les conclusions et les recommandations issues de cette évaluation, ainsi que dans le cadre de notre action dans la région de l'Afrique orientale et australe, où beaucoup de ces conclusions sont tout à fait pertinentes. [...] Je tiens à vous redire combien nous apprécions cette évaluation approfondie. »

- Sara Mbago-Bhunu, Directrice régionale, Division Afrique orientale et australe
Évaluation de la stratégie et du programme de pays de l'Eswatini, atelier national virtuel
28 janvier 2022

« Je me réjouis toujours de lire les ESPP réalisées par notre Bureau indépendant de l'évaluation, car celles-ci plongent vraiment au cœur de notre travail et fournissent des informations riches et constructives qui nous obligent à rendre des comptes et nous aident à nous améliorer. Cette ESPP pour l'Eswatini ne fait pas exception à la règle et arrive à point nommé alors que nous finalisons le nouveau programme d'options stratégiques du FIDA pour ce pays pour la période 2022-2027, ainsi qu'un nouveau projet d'investissement qui

devrait démarrer en 2023. À cet égard, je suis heureux de constater que les recommandations issues de cette ESPP ont été bien intégrées dans le document de stratégie de pays, qui est actuellement à l'état de projet. »

- Donal Brown, Vice-Président adjoint, Département de la gestion des programmes
Évaluation de la stratégie et du programme de pays de l'Eswatini, atelier national virtuel
28 janvier 2022

« Cette discussion du groupe a été véritablement fantastique. Je tiens, au nom du Département de la gestion des programmes (PMD), à remercier chaleureusement IOE d'avoir organisé cette activité d'apprentissage. Nous apprécions vraiment beaucoup la collaboration avec IOE dans le cadre de ces activités d'apprentissage, qui constituent un aspect essentiel de la fonction d'évaluation. Je pense que ce point est particulièrement mis en évidence dans le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations (RIDE) de 2021, qui fournit de nombreuses informations sur la performance du portefeuille du FIDA, en combinant à la fois les aspects qualitatifs et quantitatifs. Ce rapport fournit un apprentissage et des conseils vraiment pertinents sur la question du travail dans des situations de fragilité. PMD accueille très favorablement les conclusions et recommandations générales issues de l'analyse proposée dans le RIDE. Celle-ci offre une excellente perspective à long terme. Elle est approfondie, équilibrée et examine les points forts et les points faibles de manière très constructive. La direction souscrit aux conclusions, notamment en ce qui concerne les domaines identifiés. Contrairement aux années précédentes, les conclusions de cette année sont tout à fait cohérentes avec celles du RIDE. La direction est fermement décidée à trouver des solutions à ces problèmes aux côtés d'IOE. »

- Nigel Brett, Directeur, Division des politiques et des résultats opérationnels
Activité d'apprentissage sur le RIDE de 2021
11 novembre 2021