

---

## **Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2024, et aperçu du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2024 et plan indicatif pour 2025-2026 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA**

---

Cote du document: EB 2023/139/R.12/Rev.1

Point de l'ordre du jour: 5 a)

Date: 4 septembre 2023

Distribution: Publique

Original: Anglais

### **POUR: EXAMEN**

**Mesures à prendre:** Le Conseil d'administration est invité à prendre note des prévisions budgétaires préliminaires pour 2024 et des principaux éléments du programme de travail et des budgets ordinaires et d'investissement du FIDA pour 2024, ainsi que du budget-programme de travail pour 2024 et du plan indicatif pour 2025-2026 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA.

---

---

### **Questions techniques:**

**Saheed Adegbite**

Directeur  
Bureau de la stratégie budgétaire  
courriel: s.adegbite@ifad.org

**Indran Naidoo**

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

---

## Table des matières

<b>Résumé</b>	<b>II</b>
<b>Première partie – Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d’investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2024</b>	<b>1</b>
<b>I. Introduction</b>	<b>1</b>
<b>II. Utilisation du budget de 2022 et 2023 et crédits reportés</b>	<b>2</b>
<b>III. Contexte de la planification de 2024: une année de transition</b>	<b>2</b>
A. Contexte mondial	2
B. Mise en œuvre de FIDA12 et préparation de FIDA13	2
<b>IV. Facteurs de coût et scénarios budgétaires pour 2024</b>	<b>5</b>
A. Facteurs de coût pour 2024	6
B. Proposition de budget pour 2024	7
<b>V. Perspectives budgétaires pour 2025-2026</b>	<b>8</b>
<b>VI. Budget d’investissement pour 2024</b>	<b>10</b>
<b>VII. Prochaines étapes</b>	<b>10</b>
<b>Deuxième partie – Aperçu du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2024 et plan indicatif pour 2025-2026 du Bureau indépendant de l’évaluation du FIDA</b>	<b>11</b>
<b>I. Introduction</b>	<b>11</b>
<b>II. Activités en 2023</b>	<b>11</b>
A. Évaluations clés et initiatives connexes	11
B. Exécution du budget en 2022 et en 2023	14
<b>III. Programme de travail d’IOE pour 2024</b>	<b>15</b>
A. Programme de travail proposé pour 2024	15
<b>IV. Enveloppe de ressources pour 2024</b>	<b>18</b>
A. Ressources en personnel	18
B. Besoins budgétaires	19
<b>V. Projet de budget pour IOE et considérations pour l’avenir</b>	<b>22</b>
<b>Annexes</b>	
I. Hypothèses relatives à l’inflation pour 2024	24
II. Cadre de gestion des résultats d’IOE pour 2023	25
III. Activités d’évaluation d’IOE proposées pour 2024	28
IV. Plan indicatif d’IOE pour 2025-2026	30
V. Produits d’IOE	32
VI. Exemples de retours d’information que les organes directeurs et la direction ont transmis à IOE	40
<b>Appendice</b>	
Summary infographic	

## Résumé

1. La faim dans le monde, mesurée selon la prévalence de la sous-alimentation<sup>1</sup>, continue aujourd'hui de s'établir à un niveau bien supérieur à celui d'avant la pandémie de COVID-19<sup>2</sup>. Le rôle singulier du FIDA et sa valeur ajoutée pour ce qui est de donner aux systèmes alimentaires l'inclusivité et la résilience voulues contre les chocs qui s'annoncent demeurent essentiels pour combattre efficacement la pauvreté et la faim. Le budget 2024 du FIDA est pensé pour donner à celui-ci le nécessaire pour renforcer son impact en se dotant des capacités internes et de ressources financières et humaines adéquates.
2. Les taux d'utilisation du budget du FIDA ont été élevés en 2022 et 2023, ce qui dénote une évolution bienvenue vers un retour à la normale de la charge de travail après la pandémie. Dernière année de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12), 2024 s'inscrit dans un mouvement à la fois de continuité et de transition: le Fonds restera axé sur les grands domaines prioritaires, à savoir l'exécution et l'impact, tout en amorçant les préparatifs du cycle de FIDA13 (2025-2027).
3. Désireux de renforcer ses opérations, le FIDA est en train de rassembler les enseignements tirés des évaluations et des expériences pour élaborer des plans d'action et des directives. On peut citer comme exemple le document d'orientation sur les interventions visant à remédier aux causes profondes des situations de fragilité ou de conflit dans les pays présentant de tels contextes. L'évaluation au niveau de l'institution de la décentralisation entreprise par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA a également fait évoluer le plan sur la décentralisation dans un souci d'efficacité, et le Fonds a adapté son modèle financier pour étendre ses activités tout en préservant leur viabilité financière.
4. Le processus de préparation du budget 2024 et la proposition définitive à ce sujet s'inspirent de la méthode suivie en 2023, que le Conseil d'administration avait appréciée. La direction réaffirme son engagement à maîtriser l'augmentation du budget administratif et, pour ce faire, continuera de rechercher activement des options de réduction des coûts ainsi que des arbitrages. Les premières estimations des crédits nécessaires en 2024 indiquent qu'il faudrait pour cette année-là une augmentation réelle limitée du budget, de 1,9%. Compte tenu de l'inflation et de la hausse des prix, le budget nominal du FIDA devrait s'établir à 183,5 millions d'USD, sous réserve d'ajustements ultérieurs.
5. L'enveloppe budgétaire de haut niveau ici présentée tient compte de la mise en place du nouveau bureau régional pour l'Asie et le Pacifique en Thaïlande, de l'ouverture d'un nouveau bureau de pays au Bénin et de la mise à niveau des bureaux déjà implantés au Cambodge et en République-Unie de Tanzanie.
6. Le budget proposé pour 2024 se situe entre 5,4 et 6,2 millions d'USD. Il comprend un budget d'investissement destiné à couvrir les dépenses de nature cyclique et les grands projets informatiques. Les crédits extraordinaires ouverts mais inutilisés des années précédentes serviront à la mise en place de bureaux de pays. Aucune nouvelle demande de crédits extraordinaires n'est prévue.
7. Pour 2025 et 2026, les budgets ordinaires du FIDA traduiront la volonté partagée d'honorer les engagements pris au titre de FIDA13. Les domaines d'action sont le renforcement de la résilience rurale et de la sécurité alimentaire par des interventions en situation de fragilité, l'accroissement des financements en faveur de l'action pour le climat et la biodiversité, et le renforcement de la collaboration avec le secteur privé.

---

<sup>1</sup> Indicateur 2.1.1 des objectifs de développement durable.

<sup>2</sup> Rapport 2023 sur l'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde.

# **Première partie – Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2024**

## **I. Introduction**

1. À la cent trente-septième session du Conseil d'administration, les membres ont accueilli favorablement la proposition solidement étayée, transparente et rationnelle de budget pour le programme de travail du FIDA en 2023, qui présentait une croissance réelle de 2,9%.
2. L'augmentation des ressources administratives a financé des investissements indispensables qui répondaient aux priorités institutionnelles du Fonds, à savoir l'exécution des programmes, la décentralisation, l'architecture financière, les partenariats extérieurs et la visibilité, ainsi que les changements institutionnels.
3. Tout en veillant à ce que des ressources suffisantes soient allouées aux priorités pour 2023 contribuant aux engagements pris au titre de FIDA12, la direction du Fonds continue de chercher à faire des arbitrages et à dégager des efficiences, l'idée étant d'utiliser les ressources aussi efficacement que possible.
4. Il en sera de même pour l'élaboration de la proposition de budget pour 2024. Celle-ci s'inscrit dans l'engagement pris par la direction de maîtriser l'augmentation du budget administratif. La direction continuera de veiller à une hiérarchisation stratégique en examinant les processus, procédures et priorités institutionnels de sorte que, dans toute la mesure possible, les ressources soient affectées aux opérations et aux initiatives à fort impact sur le terrain et que, si nécessaire, les arbitrages à faire soient repérés puis tranchés.
5. Les prévisions relatives au budget ordinaire du FIDA pour 2024 ont été élaborées par la direction à partir d'une évaluation initiale des facteurs de coût de manière à appuyer la mise en œuvre des priorités et des engagements pris au titre des trois piliers du modèle opérationnel de FIDA12, notamment l'exécution des programmes pour la dernière année de FIDA12, d'un montant estimé à 1,5 milliard d'USD, l'architecture financière et les changements institutionnels. Il sera en outre nécessaire d'investir dans les préparatifs de FIDA13.
6. La direction présente, à partir des besoins estimés, une proposition de budget de 183,5 millions d'USD pour 2024, soit une augmentation réelle de 1,9%.
7. Deux principes ont présidé à l'élaboration du budget 2023, à savoir le renforcement de l'efficacité et l'amélioration de la gestion des ressources, et des budgets distincts ont été établis à partir d'une classification des coûts. Le montant approximatif de 97 millions d'USD (soit 55%) a été alloué aux dépenses directes, ce qui correspond donc terme à terme et de manière traçable aux programmes et projets, ou bien aux avantages retirés par les bénéficiaires, ce qui témoigne de la capacité avérée du FIDA à consacrer les ressources administratives aux opérations et aux activités à fort impact.
8. En 2024, le FIDA continuera d'améliorer les modalités de répartition entre coûts directs et indirects, l'objectif étant d'augmenter la part des ressources administratives du FIDA allouée aux dépenses directes.
9. Le présent document est structuré en cinq sections. La section II porte sur l'exécution du budget et le niveau des crédits reportés pour 2022 et 2023. La section III examine le contexte de la planification et s'intéresse aux incidences sur la stratégie et le budget du FIDA des réformes et des engagements approuvés ces dernières années. La section IV présente les principaux facteurs de coût de la proposition de budget pour 2024 et les scénarios correspondants. La section V

expose les perspectives budgétaires pour 2025-2026, et la section VI renferme les prévisions relatives au budget d'investissement pour 2024.

## II. Utilisation du budget de 2022 et 2023 et crédits reportés

10. En 2022, le taux d'utilisation du budget ordinaire s'est établi à 97,4% du montant approuvé, soit 162,53 millions d'USD. L'augmentation par rapport à 2021 s'explique principalement par un retour progressif aux niveaux d'activité antérieurs à la pandémie, accompagné d'un taux d'exécution des programmes plus élevé et d'une hausse des coûts liés aux opérations. En conséquence, l'enveloppe de crédits reportés de 2022 s'élève approximativement à 4,34 millions d'USD (2,6% du budget ordinaire de 2022), soit un niveau conforme à celui demandé par le Conseil d'administration (pas plus de 3%). Pour 2023, le taux d'utilisation du budget devrait s'établir à 97,7%, soit 171,75 millions d'USD (voir tableau 1). Des prévisions actualisées seront communiquées dans la version finale du budget.

Tableau 1  
**Exécution du budget ordinaire – montants effectifs pour 2021-2022 et prévisions pour 2023**  
(en millions d'USD)

	Exercice 2021 (année pleine)		Exercice 2022 (année pleine)		Prévisions 2023	
	Budget	Montant effectif	Budget	Montant effectif	Budget	Prévisions
Budget ordinaire	159,41	151,95	166,93	162,53	175,71	171,75
<b>Taux d'exécution</b>		95,3		97,4		97,7

## III. Contexte de la planification de 2024: une année de transition

### A. Contexte mondial

11. L'édition 2023 de l'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde confirme que la faim dans le monde, mesurée par la prévalence de la sous-alimentation<sup>3</sup>, est restée relativement stable entre 2021 et 2022, bien qu'elle se soit maintenue à un niveau bien supérieur à celui enregistré avant la pandémie (elle a touché environ 9,2% de la population mondiale en 2022, contre 7,9% en 2019); ce constat appelle les organisations à redoubler d'efforts et à mieux cibler leurs activités au regard du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030).
12. Les petits exploitants agricoles des zones rurales, qui produisent la moitié des calories consommées dans le monde, sont particulièrement exposés à l'insécurité alimentaire durant les crises. Sachant que plus de 3,1 milliards de personnes résident dans les zones rurales des pays en développement, ces petits exploitants ont un rôle essentiel à jouer dans la création d'un monde résilient, durable, stable et sûr. Les contributions de ces populations rurales sont essentielles pour renforcer les systèmes alimentaires et les rendre inclusifs et résilients face aux chocs futurs. C'est là que le soutien du FIDA entre en jeu. Mais, pour combattre efficacement la pauvreté et la faim et renforcer son impact, le FIDA a besoin de ressources et de capacités internes adéquates.

### B. Mise en œuvre de FIDA12 et préparation de FIDA13

13. En 2024, il est prévu que le FIDA lance une série d'activités majeures en vue d'achever la réalisation des engagements pris au titre de FIDA12 et de jeter les bases de FIDA13. Il s'agira là d'une phase critique pour atteindre ses objectifs au regard du Programme 2030 étant donné la durée d'exécution de ses programmes

<sup>3</sup> Indicateur 2.1.1 des objectifs de développement durable.

(six à huit ans) et le décalage que cela implique pour la constatation de ses résultats.

14. Les progrès accomplis au titre des transformations visées par les trois piliers du modèle opérationnel de FIDA12 font l'objet d'un suivi complet; sur les 41 mesures contrôlables prévues, 24 (soit 59%) ont été achevées.

#### **Programmes de pays porteurs de transformation**

15. Soucieux de promouvoir une transformation durable et inclusive du monde rural, le FIDA a approuvé des politiques, des stratégies et des directives opérationnelles pour renforcer son impact, notamment dans les contextes de fragilité, qui constituent la priorité des opérations pour 2024. Pour améliorer les résultats dans les domaines opérationnels les moins performants, le Fonds s'emploiera de nouveau à renforcer la culture du résultat dans les programmes de pays et à promouvoir l'utilisation des données, la transparence et l'harmonisation. L'un des points à améliorer est l'intégration des constatations issues des évaluations de l'impact du FIDA dans l'apprentissage opérationnel et la fourniture de conseils pertinents et d'actualité aux pays.
16. Le FIDA, cherchant généralement à améliorer la résilience, souhaite adopter une approche actualisée et plus structurée des situations de fragilité en procédant à des évaluations fréquentes et approfondies des systèmes fragiles et à des examens des résultats, de manière à mettre en place une expertise interne sur ces questions qui permettra d'affiner la compréhension des situations de fragilité et d'accroître l'appui apporté aux équipes de pays dans le cadre de l'exécution des opérations.
17. Le FIDA a actualisé les Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique afin de promouvoir son programme de transversalisation des questions liées au climat, à la biodiversité, à la nutrition, au genre et aux jeunes. Les synthèses d'évaluations et la coopération Sud-Sud et triangulaire ont été intégrées aux programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) et aux notes de stratégie de pays, et l'accent mis sur les partenariats, la participation aux concertations sur les politiques et la production et l'exploitation d'innovations et de connaissances en rapport avec les thématiques transversales a encore été renforcé.

#### **Changements institutionnels porteurs de transformation**

18. La mise en œuvre du plan de décentralisation a avancé. Une part importante des membres du personnel est désormais en poste dans des bureaux de pays. Au total, 44% des postes sont situés dans des bureaux de pays (l'objectif étant de parvenir à 45% d'ici à 2024), et des gains d'efficacité importants ont été obtenus grâce aux effets notables du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies, particulièrement en matière de décaissement des prêts et de passation de marchés dans le cadre des projets.
19. Le FIDA cherche à étendre la portée de son action et à optimiser ses dépenses en se rapprochant de ses clients pour améliorer l'impact; dans cette optique, la direction a décidé d'ouvrir un nouveau bureau régional pour l'Asie et le Pacifique à Bangkok. Le bureau, qui accueillera à la fois l'équipe régionale pour l'Asie et le Pacifique et des membres du personnel de la Division de la communication, du Département des services institutionnels, de la Division des services de gestion financière et du Département de la stratégie et des savoirs, ressources humaines accrues à l'appui, est un jalon crucial dans le chemin du FIDA vers la décentralisation.
20. La direction a réajusté le plan de décentralisation et les besoins budgétaires correspondants en tenant compte des enseignements tirés du processus de décentralisation et des recommandations issues de l'évaluation au niveau de l'institution sur la décentralisation. Le plan réajusté n'aura pas d'incidence sur le calendrier général de la décentralisation, et l'objectif de 45% de membres du personnel en poste sur le terrain demeure valable. Il tient compte en revanche de

la révision du nombre total de bureaux de terrain, du fait, notamment, de l'ajournement de la mise en place d'une présence du FIDA dans les pays touchés par des conflits de forte intensité.

21. La direction s'emploiera à renforcer les capacités et l'efficacité organisationnelles, ainsi qu'à améliorer l'efficacité institutionnelle, et procédera à une restructuration organisationnelle pour s'assurer que le siège du FIDA répond aux besoins dans un contexte décentralisé. À cet égard, le rapport sur l'évaluation du FIDA menée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales et les recommandations qui y seront formulées une fois publié constitueront une référence incontournable et seront l'occasion pour la direction de prendre des mesures concrètes pour continuer de renforcer l'efficacité organisationnelle durant FIDA13.
22. Le Bureau de la stratégie budgétaire (OSB) doit également être renforcé en 2024, par l'intégration d'un contrôle de l'ensemble des flux financiers qui permettra une meilleure gestion globale des ressources; compte tenu de l'importance centrale que prennent les fonds supplémentaires pour les opérations du FIDA, au vu de son rôle d'assembleur de financements pour le compte de ses clients, ainsi que du nombre croissant de postes de fonctionnaire financés par ces ressources, la gestion efficace des ressources devient encore plus indispensable.

#### **Cadre financier porteur de transformation**

23. Le FIDA a adapté son modèle financier pour étendre ses activités tout en préservant sa viabilité financière. Le renforcement de l'architecture financière et juridique et l'adoption et la mise en œuvre du Cadre d'emprunt intégré ont permis d'accroître la marge de manœuvre financière du Fonds. En 2023, le Fonds met à profit les premiers enseignements tirés de l'expérience pour remanier le Cadre, le rendre plus souple et réduire les risques de financement.
24. Le FIDA a fait des progrès considérables dans la gestion actif-passif, auxquels s'ajoute un cadre de gestion des risques solide et respecté. Ces évolutions continuent de soutenir l'ambition du Fonds de relever le niveau de coopération avec les entités du secteur privé.
25. Des résultats excellents ont été enregistrés ces dernières années s'agissant de la mobilisation de cofinancements et de fonds supplémentaires. Le niveau de cofinancement (1,65 USD mobilisé pour chaque dollar apporté par le Fonds) est légèrement supérieur à l'objectif fixé pour FIDA12. Le Programme de participation du secteur privé au financement et le Programme élargi d'adaptation de l'agriculture paysanne permettent de mobiliser des ressources supplémentaires et de mettre l'accent sur la collaboration avec le secteur privé et la résilience face aux changements climatiques, deux facteurs clés pour pérenniser les opérations et en améliorer l'impact.

#### **Transition de FIDA12 vers FIDA13**

26. De nombreux changements porteurs de transformation ont été amorcés durant FIDA12 pour permettre au Fonds de réaliser son mandat et de renforcer la sécurité alimentaire et les revenus des populations rurales. Durant FIDA13, le Fonds continuera sur cette voie afin d'amplifier et de renforcer son impact et de veiller à la viabilité à long terme des activités. L'accent sera mis sur le mandat principal du FIDA, l'universalité et les domaines dans lesquels le Fonds possède des atouts particuliers, si importants dans le contexte mondial actuel.
27. En donnant la priorité à son mandat principal durant FIDA13, le Fonds entend s'attaquer aux défis des changements climatiques et de la sécurité alimentaire tout en renforçant la résilience dans divers contextes nationaux. Jusqu'à la fin de FIDA12 et durant FIDA13, le Fonds poursuivra ses objectifs ambitieux et essentiels et mobilisera les ressources nécessaires pour les atteindre.

28. Entre 2016 et 2021, le FIDA a exécuté avec efficacité un portefeuille plus volumineux et de plus en plus complexe dans le contexte d'un budget à croissance réelle nulle, dont la valeur nominale a progressé de 1,7% environ par an. En outre, 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 2022.
29. La part du portefeuille de projets exécutés dans des situations de fragilité ou de conflit a également augmenté (de 18,6% en 2016 à 29,3% à la mi-2023), et représente un programme de travail d'une valeur totale de 5,9 milliards d'USD.
30. Qui plus est, la portée et la complexité des opérations régionales, des financements climatiques et des programmes à exécuter se sont également élargies. Cette croissance a nécessité un appui technique supplémentaire, une expertise, des conseils et une participation à l'élaboration des politiques adaptés aux particularités des pays visés, un suivi renforcé et, de manière générale, le passage à une gestion adaptative.
31. Les budgets administratifs pour 2022 et 2023, élaborés dans un contexte marqué par une forte inflation, ont enregistré une hausse réelle de 3,2% et 2,9%, respectivement, hausse nécessaire pour soutenir les ambitions du Fonds à moyen terme. Cette augmentation du budget a principalement contribué à la conception et à l'exécution des programmes de pays, et à un processus soutenu de décentralisation qui s'est révélé essentiel pour renforcer l'impact du FIDA sur le terrain.
32. Des options de réduction des coûts et des arbitrages ont été trouvés pour limiter la croissance réelle des budgets, tandis qu'une hiérarchisation rigoureuse a permis au Fonds de répondre efficacement aux demandes qui lui ont été adressées.
33. Sachant qu'il n'est pas possible de compter uniquement sur des gains d'efficacité pour répondre aux besoins de fonctionnement actuels dans un contexte d'augmentation des coûts, le Fonds entend maîtriser dans la mesure du possible la croissance réelle de son budget 2024. Les ressources additionnelles seront entièrement consacrées à la conception et à l'exécution des programmes de FIDA12, aux activités propres à garantir le succès de la mobilisation pour FIDA13 et à la poursuite d'un processus de décentralisation visant à renforcer son impact opérationnel et à le rapprocher des populations auxquelles il vient en aide.
34. Les ressources budgétaires pour 2024 donneront également la priorité à l'amélioration des initiatives institutionnelles, et un soin particulier sera prêté aux constatations issues du Sondage mondial du personnel mené en 2022. Une attention marquée sera portée à l'accroissement constant des engagements et des réformes du FIDA, qui, faute de ressources et d'effectifs adéquats, a débouché sur une augmentation souvent ingérable de la charge de travail.

#### **IV. Facteurs de coût et scénarios budgétaires pour 2024**

35. La direction a établi les prévisions du budget ordinaire du FIDA pour 2024 en donnant la priorité à l'achèvement des activités relevant des engagements pris au titre de FIDA12.
36. S'agissant du programme de prêts et dons<sup>4</sup> et de la réserve de projets y afférente, il est prévu, pour la dernière année de FIDA12, 1,5 milliard d'USD à l'appui de 39 nouveaux projets d'investissement, 117 millions d'USD de financements supplémentaires pour 11 projets en cours (appui aux opérations de prêt régionales compris) et 10 millions d'USD de dons ordinaires, soit un total général de 1,6 milliard d'USD.

---

<sup>4</sup> D'après les données disponibles au 8 août 2023.



37. Les investissements proposés aideront le FIDA à atteindre ses objectifs en matière de financement de l'action climatique et d'intégration des thématiques transversales et lui permettront d'honorer son engagement d'allouer la totalité des ressources de base à des pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, et au moins 25% à des pays en situation de fragilité ou de conflit.
38. Le volume d'exécution important attendu en 2024 résulte en partie d'événements mondiaux qui échappent au contrôle du FIDA et des pays emprunteurs (effets persistants de la pandémie de COVID-19, crise économique et guerre en Ukraine) et qui ont retardé les approbations de projets initialement prévues en 2022/2023.

#### **A. Facteurs de coût pour 2024**

39. Le plan de décentralisation réajusté propose de modifier le scénario initial de renforcement de la présence sur le terrain. Cela suppose de revoir le nombre total de bureaux de pays (entre 46 et 50, en fonction des ajournements dans les pays touchés par des conflits de forte intensité) et de reclasser certains bureaux existants.
40. Le plan intégrera en outre des modifications relatives aux postes basés sur le terrain directement liées aux besoins opérationnels du Fonds. Tout ajout de poste dans ce cadre sera examiné et hiérarchisé selon les besoins opérationnels et fonctionnels. Le plan prévoit également un examen de l'adéquation du siège à sa fonction dans une organisation de plus en plus axée sur le terrain.
41. La priorité sera également donnée aux initiatives visant à améliorer la culture organisationnelle. La direction s'est engagée à prendre des mesures pour diminuer les charges de travail excessives, favoriser les activités menées conjointement par plusieurs divisions ou départements, grâce à des processus de travail rationalisés, et réduire ou éliminer les activités réalisées en double dans l'organisation. Les ressources budgétaires prévues pour ce domaine ne seraient pas considérables, mais pourraient être allouées en priorité: i) aux mécanismes de renforcement des capacités et d'appui mis en place à l'intention des bureaux décentralisés du FIDA et de la communication interne; ii) à la poursuite de la mise en œuvre et à l'élargissement des délégations de pouvoirs et de l'automatisation des processus; iii) à la poursuite des mesures d'accélération du processus de recrutement et de réduction du taux de vacance de postes.
42. Bien que les chiffres reposent sur une estimation préliminaire, la direction, pour compenser et atténuer les incidences financières des grandes priorités définies pour 2024, étudie soigneusement les domaines qu'il serait possible de reléguer au second plan et les possibilités d'arbitrage encore envisageables afin de maîtriser au maximum la croissance réelle du budget.
43. S'agissant des ressources budgétaires supplémentaires nécessaires, les premières options actuellement examinées comprennent des ajustements des domaines d'activité suivants, ainsi que des catégories de dépenses correspondantes:
  - i) **Réduction des dépenses liées aux services de consultants**, essentiellement pour les consultants chargés d'activités administratives et institutionnelles, ce qui libérerait des ressources pour les besoins liés aux projets. Cette option sera principalement envisagée pour les activités réajustées de recherche et de gestion des connaissances au FIDA, ainsi que les produits connexes, y compris les services de conseil et les services internes.
  - ii) **Réduction des dépenses de voyage**. Une approche similaire sera appliquée pour ajuster ces dépenses, et l'accent sera mis sur la limitation des voyages non essentiels et sans rapport avec des projets. Dans cette optique, il faudra être plus sélectif et plus rigoureux dans le choix des forums mondiaux sur les politiques, des manifestations liées à des partenariats ou

des réseaux, et autres conférences formelles ou informelles auxquels participer.

iii) **Réduction d'autres catégories budgétaires telles que les autres coûts administratifs liés aux services internes et aux domaines d'activité.**

Les économies supplémentaires potentielles pourraient ne pas être aussi importantes que celles qui ont déjà été réalisées dans les dernières années, mais le FIDA continuera de générer des gains d'efficacité dans la gestion des installations, la formation, les services d'interprétation et de traduction et les activités administratives. Ces économies résulteront principalement: i) de la poursuite des efforts visant à réduire le nombre et le volume de documents présentés aux organes directeurs du FIDA; ii) d'une organisation plus efficace et rationalisée des réunions et manifestations formelles et informelles; iii) de la priorité donnée aux formations collectives et internes visant à renforcer les capacités et les compétences du personnel; iv) de l'achèvement du système de billetterie décentralisé, et de la réduction des dépenses générées par le prestataire mondial de services de voyage au siège.

## **B. Proposition de budget pour 2024**

44. La proposition de budget pour 2024, fondée sur un certain nombre de variables intégrées dans le plan de décentralisation réajusté, principalement liées à l'échéance de la mise en place des bureaux régionaux des divisions Asie et Pacifique et Amérique latine et Caraïbes et de leurs effectifs respectifs, prévoit une croissance réelle limitée, de 1,9% au plus, qui sera entièrement consacrée à la dotation de ressources suffisantes au regard des effectifs requis et de l'augmentation des coûts du plan de décentralisation qui sont à la fois récurrents et supplémentaires, c'est-à-dire non compensés ou absorbés par les économies et les compromis réalisés.
45. Comme les années précédentes, les facteurs de coût résultant de la hausse des prix seront absorbés, dans la mesure du possible, afin de parvenir à une croissance nominale minimale du budget. Il convient toutefois de noter qu'au cours des deux dernières années, les contextes de forte inflation ont eu des incidences importantes sur le FIDA et d'autres institutions financières internationales: l'élaboration d'un budget dans de telles conditions est une tâche ardue, étant donné que le pouvoir d'achat apporté par les fonds alloués à l'appui des projets et des programmes diminue rapidement. Les tendances récentes indiquent que l'inflation mondiale devrait diminuer (de 6,6% en 2023 à 4,3% en 2024), mais qu'elle restera supérieure à son niveau enregistré avant la pandémie (2017-2019), soit 3,5% environ<sup>5</sup>.
46. Conformément à la méthode approuvée<sup>6</sup>, 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 2024 est décrite à l'annexe I.
47. Un taux de change de 0,945 EUR/1 USD, calculé à partir de la moyenne sur 12 mois du taux de change mensuel des Nations Unies, a été utilisé pour établir les prévisions budgétaires préliminaires<sup>7</sup>. Compte tenu des tendances actuelles des taux de change, ce taux sera probablement révisé, ce qui pourrait donner lieu à une légère augmentation nominale, par suite de l'accroissement de la fraction du budget du FIDA libellée en euro et des composantes en euro des traitements et indemnités du personnel.

<sup>5</sup> Voir [World Economic Outlook Update – Jan 2023 – International Monetary Fund](#).

<sup>6</sup> Voir [AC 2015/136/R.6](#).

<sup>7</sup> Le taux de change fixé pour le budget 2023 était de 0,923 EUR pour 1 USD.

48. Sur la base des hypothèses actuelles, avec une hausse des prix nette de 2,53% environ<sup>8</sup> (taux d'inflation composé appliqué au budget 2024), le budget ordinaire net du FIDA devrait s'établir à 183,5 millions d'USD. Le tableau 2 présente une décomposition succincte de la trajectoire de croissance du budget 2024 du FIDA selon les prévisions préliminaires.

Tableau 2  
**Budget ordinaire net**  
(en millions d'USD)

(A) Budget approuvé pour 2023	(B) Augmentation réelle estimée pour 2024 (1,9% de A)	(C) Augmentation des prix en 2024 (2,53% de A)	(D) Budget nominal pour 2024 (A+B+C)
175,71	3,34	4,45	183,50

## V. Perspectives budgétaires pour 2025-2026

49. Les budgets ordinaires du FIDA en 2025 et 2026 devraient soutenir l'ambition partagée de faire en sorte que le Fonds soit en mesure de remplir les engagements pris au titre de FIDA13. Le Fonds continuera de mettre en phase la planification budgétaire et les processus de suivi avec les objectifs organisationnels, les objectifs stratégiques et les objectifs de performance, afin de proposer les investissements nécessaires en volume et en qualité pour contribuer à la réalisation du Programme 2030.
50. Des efforts seront déployés en continu dans le cadre de la Consultation sur FIDA13 pour définir et chiffrer de manière adéquate les engagements convenus, et la direction établit actuellement les principes fondamentaux relatifs aux propositions structurelles du Fonds, lesquelles seront assorties d'incidences budgétaires claires; elle cherchera ainsi à passer à une approche de prévision glissante, afin de mieux planifier et utiliser les budgets pour les opérations en fonction des cycles de reconstitution des ressources.
51. Lors des premières années de FIDA13, l'exécution des programmes, source d'impact, demeurera la grande priorité du Fonds s'agissant de l'allocation des ressources limitées au titre des piliers du modèle opérationnel. Les facteurs de coût susceptibles d'influer sur la trajectoire budgétaire du FIDA qui ont été mis en évidence dans l'estimation préliminaire sont les suivants:
- i) **Mesures prises dans le cadre des activités du FIDA pour remédier aux facteurs de fragilité et aux conséquences des situations de fragilité.** Des ressources supplémentaires seront nécessaires pour couvrir l'augmentation des dépenses liées aux opérations dans des contextes de fragilité (conception, supervision, dépenses sur le terrain, évaluation de la fragilité, exécution par des tierces parties et adaptation aux circonstances), et pour renforcer les capacités du personnel interne ainsi que les systèmes opérationnels en vue d'accroître l'efficacité des activités dans les situations de fragilité.
  - ii) **Accroissement des financements en faveur de l'action pour le climat et la biodiversité, en tirant parti de l'atout particulier du FIDA qui permet de mobiliser davantage de financements de ce type en faveur des petits producteurs.** Des investissements supplémentaires seraient à prévoir en ce qui concerne les effectifs (membres du personnel ou non) nécessaires pour mobiliser des ressources supplémentaires pour l'action climatique et pour concevoir, superviser et exécuter des programmes liés au

<sup>8</sup> L'ajustement net des prix, fondé sur les chiffres les plus à jour et sur l'indice des prix à la consommation, dont le FIDA surveille de près l'évolution, sera calculé dans la présentation définitive du budget. Les tendances actuelles font penser que certains facteurs de prix, en particulier ceux liés aux besoins opérationnels et à l'exécution du programme de prêts et dons dans certains pays, pourraient apparaître, ce qui causerait une légère augmentation de l'ajustement général en fonction de l'inflation, répercutée dans le budget 2024.

climat ou à la biodiversité, tout en donnant aux pays le soutien qu'ils demandent quant aux modalités financières.

- iii) **Renforcement de la collaboration avec le secteur privé.** Des ressources supplémentaires devraient être allouées à une réforme complète du mécanisme du Programme de participation du secteur privé au financement, en vue de mobiliser concrètement des fonds supplémentaires destinés aux pays à faible revenu et aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure ou supérieure et aux situations de fragilité.
52. Compte tenu des recommandations qui ont rappelé à plusieurs reprises la nécessité de renforcer la discipline budgétaire, l'objectif étant d'améliorer la gestion des ressources à court ou moyen terme, et sous réserve de circonstances exceptionnelles et à condition que le Fonds s'efforce en permanence d'accroître l'efficacité institutionnelle et d'allouer le plus grand volume possible de ressources à ses activités programmatiques, la direction continuera de s'efforcer de maîtriser la croissance réelle du budget.
53. La direction étudie les domaines dont les activités pourraient être revues à la baisse ou reléguées au second plan, synergies internes et externes à l'appui, afin de compenser, dans toute la mesure du possible, toute augmentation nécessaire du budget résultant des principaux facteurs de coût de FIDA13.
54. Au cours des dernières années, les efforts accrus en matière de mobilisation de ressources ont considérablement stimulé l'apport de fonds supplémentaires et les contributions des donateurs. Les commissions générées par la gestion des fonds supplémentaires ont aussi largement augmenté.
55. Les commissions de gestion des fonds supplémentaires financent essentiellement les activités additionnelles qui leur sont indirectement liées, mais, par une meilleure gestion des ressources, elles étayeront aussi les investissements correspondant à certains domaines opérationnels de FIDA13, d'où une demande inférieure de crédits supplémentaires au titre du budget administratif.
56. L'accroissement de l'efficacité institutionnelle et de la maîtrise des coûts administratifs est déjà clairement visible dans le plan de décentralisation réajusté, qui a permis de limiter sensiblement l'augmentation des coûts prévue pour 2025. Le tableau 3 met en correspondance les surcoûts récurrents de la décentralisation pour 2024 et 2025, pour le plan initial et le plan réajusté.
57. L'augmentation en 2025 des coûts récurrents du plan réajusté proposé, qui vient s'ajouter au budget pour 2024, s'élève à 0,2 million d'USD, contre 2,0 millions d'USD de surcoûts avec le plan initial. Le plan réajusté permet en effet d'éviter quelque 1,8 million d'USD de dépenses de personnel et hors personnel.

Tableau 3

**Augmentation estimative des coûts récurrents de la décentralisation: plan initial et plan réajusté**  
(en millions d'USD)

Poste de dépense	Plan initial		Plan réajusté	
	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2024	Budget 2025
Dépenses de fonctionnement des bureaux régionaux et des bureaux de pays	1,79	0,30	1,62	0,23
Dépenses de personnel	2,23	1,00	2,41	(0,75)
Frais ONU	0,7	0,7	0,7	0,7
<b>Total</b>	<b>4,72</b>	<b>2,00</b>	<b>4,74</b>	<b>0,18</b>

## **VI. Budget d'investissement pour 2024**

59. Comme lors des années précédentes, le budget d'investissement pour 2024 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 du Fonds, sous réserve de la disponibilité de capacités et en fonction des priorités définies.
60. Les mises à niveau cycliques opérées par les unités du FIDA avancent bien. De grands projets informatiques et d'autres initiatives cruciales, comme la première phase du système complet de passation des marchés relevant des projets, ont été achevés et mis en œuvre.
61. Le projet de budget d'investissement pour 2024 devrait être compris entre 5,4 et 6,2 millions d'USD, ce qui demeure proche du budget d'investissement de 2023 (6,5 millions d'USD). En raison du passage progressif à des solutions informatiques en nuage, il reste attendu que les dépenses d'investissement continueront de diminuer au profit des dépenses opérationnelles récurrentes. La direction poursuit la réflexion quant à la marche à suivre pour gérer cette transition en atténuant la pression sur les futures dépenses ordinaires.

## **VII. Prochaines étapes**

62. 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 2024. Ces discussions éclaireront le projet de budget final qui sera présenté. Les observations communiquées par le Comité d'audit seront également prises en compte.
63. La direction présentera au Conseil d'administration, à sa cent quarantième session, en décembre 2023, le projet de programme de travail et des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2024, ainsi que le budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2024 et le plan indicatif pour 2025-2026 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA. Les rapports de situation sur l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés, le Système d'allocation fondé sur la performance et le Mécanisme d'accès aux ressources empruntées seront également présentés au cours de cette session.

## Deuxième partie – Aperçu du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2024 et plan indicatif pour 2025-2026 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

### I. Introduction

1. **Reprise des évaluations en personne.** Depuis 2022, les missions d'évaluation ont été menées pour la plupart en personne, comme il était d'usage de le faire avant la pandémie de COVID-19. Cependant, comme on le prévoyait déjà en 2020, certaines des pratiques expérimentées durant la pandémie vont se poursuivre. Elles sont désormais intégrées dans le processus de travail du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), et permettent de réduire certains coûts liés aux évaluations<sup>9</sup>. Elles comprennent des entretiens réalisés à distance, l'utilisation d'outils géoréférencés (fondés sur des images satellites) et, dans certains cas, une formation des bénéficiaires visant à leur permettre de produire des vidéos et des photos illustrant leur point de vue sur les initiatives de développement financées par le Fonds. Elles viennent compléter, et non remplacer, la présence physique des membres du personnel et des consultants d'IOE sur le terrain.
2. **Nouvelles priorités.** Le présent document revient sur les activités d'IOE en 2023 et décrit les priorités du Bureau pour 2024 et au-delà, en exposant leur pertinence par rapport à la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE pour la période 2022-2027<sup>10</sup> 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 2021<sup>11</sup>.

### II. Activités en 2023

3. La présente section renferme des informations actualisées sur les progrès accomplis en 2023, l'exécution du budget jusqu'en juin 2023 et son utilisation prévue jusqu'à la fin de 2023. 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) sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation.** L'ENI a été achevée en janvier 2023 avec la prise en compte des observations formulées par la direction. Le rapport y relatif a été présenté 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.
  - Le document d'orientation de l'**ENI de la gestion des connaissances** et de l'**évaluation thématique portant sur l'égalité femmes-hommes** a été examiné par le Comité de l'évaluation à sa cent vingtième session, en

<sup>9</sup> 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>.

<sup>10</sup> Voir <https://webapps.ifad.org/members/eb/134/docs/french/EB-2021-134-R-36.pdf>.

<sup>11</sup> Voir <https://webapps.ifad.org/members/eb/132/docs/french/EB-2021-132-R-5-Rev-1.pdf>.

avril 2023. La collecte de données, notamment dans le cadre des études de cas par pays, a été effectuée. Ces deux évaluations devraient être achevées fin 2023.

- **L'évaluation thématique de la sécurité alimentaire et nutritionnelle** commencera en septembre 2023. Elle se poursuivra et s'achèvera en 2024.
- **L'évaluation infrarégionale portant sur le « couloir sec » de l'Amérique centrale** a été lancée durant la première partie de l'année 2023, et les études de cas par pays ont été menées entre juin et juillet. Cette évaluation met l'accent sur quatre pays – El Salvador, Guatemala, Honduras et Nicaragua – et sur les zones agroécologiques qui se caractérisent non seulement par une vulnérabilité aux chocs naturels et aux changements climatiques, mais aussi par des conflits, des violences et des phénomènes d'émigration. Cette évaluation infrarégionale aidera à: i) définir les obstacles au développement et les options stratégiques qui se présentent au FIDA dans le couloir sec; ii) évaluer la performance et les résultats des méthodes d'intervention appuyées par le Fonds; iii) formuler, à partir de l'analyse, des recommandations visant à renforcer l'efficacité ainsi que la collaboration avec les autorités nationales et les organisations sous-régionales et internationales qui travaillent dans le couloir sec. L'évaluation devrait s'achever dans le courant du premier trimestre de 2024.
- **Évaluations de la stratégie et du programme des pays (ESPP).** Les ESPP en Chine et en Éthiopie (démarrées en 2022) ont été achevées au cours du deuxième trimestre de 2023. Des ateliers en présentiel ont été organisés à Addis-Abeba et à Beijing en juin 2023. IOE a engagé de nouvelles ESPP en Inde, en Mauritanie, au Rwanda et en Türkiye. Celle de la République dominicaine débutera au dernier trimestre de 2023, et la collecte de données est prévue pour 2024. Celle d'Haïti a été mise en suspens en raison de problèmes de sécurité dans le pays. Produit phare d'IOE, les ESPP couvrent la coopération du FIDA avec un pays sur une longue période (souvent une dizaine d'années) et éclairent l'élaboration de nouvelles stratégies (programmes d'options stratégiques pour les pays).
- **Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE).** IOE a élaboré son 21<sup>e</sup> ARIE en vue de sa présentation au Comité de l'évaluation à sa cent vingt-deuxième session et au Conseil d'administration à sa cent trente-neuvième session. Ce rapport comprend une analyse des séries chronologiques de notes provenant des évaluations menées au niveau des projets et de notes afférentes aux activités hors prêts découlant des évaluations au niveau des pays. L'édition 2023 du rapport expose les constatations issues des évaluations récentes de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de ses services de développement des entreprises rurales et de conseil agricole, et contribue ainsi à l'apprentissage institutionnel.
- **Évaluations groupées de projets.** Ces évaluations couvrent un groupe de projets qui présentent des caractéristiques similaires et sont menés dans différents pays. Les évaluations groupées de projets peuvent porter sur des projets en cours ou clôturés, et comprendre des visites sur le terrain. En 2023, IOE a achevé des évaluations groupées de projets axés sur la finance rurale dans la région Afrique orientale et australe (Éthiopie, Kenya et Zambie). Une activité d'apprentissage a été organisée en juillet 2023.
- **Évaluations de la performance des projets (EvPP).** Ces évaluations au niveau des projets comprennent des missions dans les pays, avec des visites sur le terrain, et sont essentielles pour déterminer la performance du FIDA à cette échelle. Elles constituent la base des évaluations au niveau des pays, des synthèses d'évaluations, des ENI et de l'ARIE. Les EvPP progressent comme prévu. Des documents d'orientation ont été élaborés pour toutes les

EvPP (Bosnie-Herzégovine, Îles Salomon et Tchad). Des missions internationales ont déjà été menées en Bosnie-Herzégovine et dans les Îles Salomon. La mission au Tchad est prévue pour le troisième trimestre de 2023.

- IOE a également réalisé des **examens indépendants**: i) de la suite donnée par la direction à l'ENI de l'architecture financière; ii) du Cadre de gestion des résultats de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12). L'examen indépendant est un nouveau type d'activité d'évaluation (prévu dans la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE) qui permet de réaliser une étude sur des sujets particuliers, bien définis, dans un laps de temps réduit. Les deux examens seront soumis au Comité de l'évaluation à sa cent vingt-troisième session, en octobre 2023.
- Le FIDA a appliqué les dispositions du **Manuel de l'évaluation 2022** à l'ensemble de ses évaluations. Le manuel englobe les autoévaluations et les évaluations indépendantes et reprend les normes et bonnes pratiques internationales en matière d'évaluation, notamment celles définies par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, le Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG) et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE). La traduction en arabe du manuel ayant été achevée en 2023, le document est désormais disponible dans toutes les langues officielles du FIDA. IOE envisage également d'élaborer, à partir de publications neuroscientifiques, un module destiné à renforcer la participation aux évaluations, et d'organiser des activités de formation pour le diffuser. Durant l'année 2023, IOE a également formulé des directives relatives aux applications et outils géospatiaux en vue d'étoffer la base de données factuelles de ses évaluations<sup>12</sup>.
- **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. IOE tiendra le second atelier à l'intention dudit groupe en novembre 2023. Cet atelier réunira les membres du groupe et des représentants du Comité de l'évaluation, de la haute direction et du personnel d'IOE.
- **Gestion des savoirs et communication.** Entre le 1<sup>er</sup> juin 2022 et le 31 mai 2023, IOE a publié et diffusé en interne et en externe 13 rapports d'évaluation, 1 infographie, 45 communiqués, 35 pages d'événements, 14 fiches d'information de la série « Coffee Talk » (« pause café »), 1 note thématique, 2 documents de recherche et 2 fiches d'évaluation. Il a également publié deux numéros d'*Independent Magazine* et trois bulletins d'information. Il a en outre élaboré 1 article de blog, 2 épisodes de la série vidéo intitulée « 60 Seconds with the Director » (60 secondes avec le Directeur), 2 vidéos promotionnelles, 8 vidéos présentant des activités d'apprentissage en direct et 13 extraits vidéo de l'événement Innovation Talk (exposé sur l'innovation).
- **Activités d'apprentissage en collaboration avec la direction du FIDA.** Conformément à son engagement à veiller à l'apprentissage dans le cadre du processus d'évaluation, IOE s'est associé à la direction pour organiser une série d'ateliers de formation. Ces ateliers ont favorisé une mobilisation optimale en réunissant différentes parties prenantes au niveau des pays autour d'une réflexion de fond sur les activités d'évaluation. Entre le 1<sup>er</sup> juin 2022 et le 31 mai 2023, IOE a tenu des ateliers de formation en ligne pour l'ESPP de la Colombie, l'ESPP de la Guinée-Bissau, l'ESPP du Kirghizistan, l'évaluation groupée de projets de développement des entreprises rurales et l'évaluation infrarégionale de pays présentant des

<sup>12</sup> Voir <https://ioe.ifad.org/fr/w/geospatial-tools-and-applications-to-support-ioe>.



situations de fragilité au sein de la Division Afrique de l'Ouest et du Centre du FIDA, ainsi qu'un atelier sur l'évaluation thématique consacré à l'appui du FIDA en faveur de l'égalité femmes-hommes et de l'autonomisation des femmes.

- IOE a également accueilli l'événement IFAD Innovation Talk « Evaluation through the lens of brain science: Building a humanized approach for better results » (exposé du FIDA sur l'innovation « L'évaluation sous l'angle des neurosciences: élaborer une approche humanisée pour améliorer les résultats »). Les membres de la direction ont participé à ces manifestations en qualité d'orateurs principaux, de présentateurs et d'intervenants.
- **Coopération avec des réseaux d'évaluation, des établissements universitaires et des groupes de réflexion.** IOE a participé ou contribué aux manifestations et activités suivantes: i) réunions de l'ECG (automne 2022 et printemps 2023); ii) troisième dialogue de la série Wilton Park consacrée au changement porteur de transformations; iii) Semaine asiatique de l'évaluation 2023; iv) Conférence et Assemblée mondiale 2022 de l'Association internationale pour l'évaluation du développement (IDEAS), et attribution du prix Award on Evaluation for Transformational Change (prix de l'évaluation au service du changement porteur de transformations); v) Conférence sur les capacités nationales d'évaluation 2022; vi) assemblée générale annuelle 2023 du GNUE; vii) conférence de haut niveau de la Banque européenne d'investissement sur le thème « Picking up the pace: Evaluation in a rapidly changing world » (accélérer le rythme: l'évaluation dans un monde en mutation rapide); viii) Semaine de l'évaluation gLOCAL; ix) deux séminaires du GNUE consacrés aux échanges de bonnes pratiques en matière d'évaluation.
- IOE a accueilli la réunion annuelle 2023 du Groupe international de recherche sur l'évaluation des politiques et des programmes (IntEval), tenue en mai au siège du FIDA. Un rapport a été élaboré sur cette réunion. Dans le cadre de sa participation à ce groupe, IOE a contribué à l'édition en collaboration de l'ouvrage intitulé *Policy Evaluation in the Era of COVID-19* (évaluation des politiques à l'ère de la COVID-19), publié en 2023.
- Par ailleurs, IOE a apporté des contributions importantes au débat théorique par des présentations au sein d'institutions de renommée mondiale (Yale School of Management, European Institute of Innovation for Sustainability et Graduate School of Public Administration [Université nationale de Séoul], notamment). La prochaine collaboration est la coorganisation par l'Initiative for Agency and Development de l'Université d'Arizona et par IOE d'une conférence sur le ciblage des populations pauvres à l'Université d'Arizona (Tucson, États-Unis), en novembre 2023.

## **B. Exécution du budget en 2022 et en 2023**

5. Le tableau 1 rend compte de l'exécution du budget d'IOE en 2022 et en 2023 (jusqu'en juin), et présente les projections en fin d'exercice. En 2022, IOE a utilisé 94% de son budget hors personnel pour exécuter son programme de travail. Quatre longues vacances de poste en 2022 ont eu des répercussions sur l'exécution du budget total. Par ailleurs, sur consultation de son Bureau de la stratégie budgétaire (OSB), le FIDA envisage une révision à la baisse de ses prévisions budgétaires en matière de dépenses de personnel, car les chiffres de référence actuels semblent un peu élevés lorsqu'ils sont appliqués à IOE. Ce point est expliqué plus en détail ci-après.

Tableau 1

**Exécution du budget d'IOE en 2022 et projections pour 2023 (au 30 juin 2023)**  
(en USD)

<i>Travaux d'évaluation</i>	<i>Budget 2022 approuvé</i>	<i>Budget 2022 utilisé</i>	<i>Budget 2023 approuvé</i>	<i>Montants engagés au 30 juin 2023</i>	<i>Utilisation prévue en fin d'exercice 2023</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>					
Frais de voyage		302 445		294 755	330 000
Rémunération des consultants		1 748 630		1 300 932	1 890 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts		271 241		60 017	220 200
<b>Sous-total</b>	<b>2 460 000</b>	<b>2 322 316</b>	<b>2 490 000</b>	<b>1 655 703</b>	<b>2 440 200</b>
<b>Exécution du budget hors personnel</b>		<b>94%</b>		<b>66%</b>	<b>98%</b>
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 388 338</b>	<b>2 705 572</b>	<b>3 481 000</b>	<b>3 299 917</b>	<b>3 299 917</b>
<b>Total</b>	<b>5 848 338</b>	<b>5 027 888</b>	<b>5 971 000</b>	<b>4 955 620</b>	<b>5 740 117</b>
<b>Exécution du budget total</b>		<b>86%</b>		<b>83%</b>	<b>96%</b>

### III. Programme de travail d'IOE pour 2024

#### A. Programme de travail proposé pour 2024

6. Le Conseil d'administration du FIDA a approuvé en 2021 la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE, qui a aidé à définir les travaux d'évaluation à mener en 2024 et a guidé la consultation approfondie auprès des directions de l'ensemble des divisions du Département de la gestion des programmes et du Département de la stratégie et des savoirs, ainsi que des directions des deux départements. 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 FIDA11, de FIDA12 et de 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 des 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. IOE achèvera en 2024 une évaluation thématique des interventions financées par le FIDA sur la nutrition humaine dans le but de contribuer à asseoir la position du Fonds en tant qu'**organisation privilégiant la transparence, l'apprentissage et la responsabilité**. La nutrition a été explicitement intégrée dans le programme stratégique du Fonds dans le cadre de FIDA10, puis a fait l'objet d'une attention

encore plus importante dans le cadre de FIDA11 et de FIDA12, ce qui a débouché sur l'élaboration de deux plans d'action (2016-2018 et 2019-2025). L'évaluation porte sur les progrès accomplis aux niveaux stratégique, politique et opérationnel. Les évaluateurs se pencheront également sur un ensemble de projets antérieurs à FIDA11 afin de déterminer leur impact sur la nutrition. Les projets tenant compte des enjeux nutritionnels qui ont été conçus au titre de FIDA11 et de FIDA12 sont au stade de l'examen à mi-parcours, et risquent donc de ne pas se prêter à une évaluation complète de l'impact. L'étude sur documents en vue de cette évaluation débutera en septembre 2023, et le document d'orientation sera présenté au Comité de l'évaluation en 2024.

8. En 2024, IOE prévoit de lancer une ENI de FIDA11 et de FIDA12 (qui devrait être achevée en 2025), conformément au premier objectif de la stratégie pluriannuelle d'IOE. Cette évaluation portera sur la période d'exécution correspondant à deux cycles de reconstitution des ressources (2019-2021 et 2022-2024). Des évaluations institutionnelles « globales » similaires ont été réalisées ou sont en cours dans d'autres institutions financières internationales, comme la Banque asiatique de développement, la Banque interaméricaine de développement ou le Fonds pour l'environnement mondial. En 2013, IOE a mené une ENI de la reconstitution des ressources du FIDA axée sur le processus de consultation. L'ENI proposée portera sur les aspects suivants: i) les orientations stratégiques issues des Consultations sur FIDA11 et sur FIDA12, et la manière dont elles s'articulaient avec les orientations à long terme exposées dans le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 et les appuyaient; ii) la part du programme de la reconstitution des ressources réalisée jusqu'ici grâce aux opérations financées par le FIDA, les résultats obtenus à ce jour, les enseignements qui ont été dégagés et ceux qui ont été intégrés dans la Consultation sur FIDA13; iii) les progrès précis qui ont été accomplis dans les domaines thématiques (gestion des ressources naturelles et adaptation aux changements climatiques, genre, nutrition, jeunes et ciblage des groupes vulnérables, par exemple); iv) les changements organisationnels (s'agissant notamment des questions relatives aux ressources humaines) qui ont été opérés au FIDA, et leur appui à la coopération du Fonds avec ses États membres et les autres partenaires du développement; v) l'évolution de l'architecture financière du FIDA, et la manière dont elle aide le Fonds à répondre aux besoins en matière de développement rural dans les pays dans lesquels il opère.
9. L'évaluation fournira des recommandations susceptibles de jeter les bases de la Consultation sur FIDA14, et pourra être achevée suffisamment tôt pour que la direction et les organes directeurs du Fonds puissent préparer cette dernière en se référant aux principales constatations. IOE se concertera avec les organes directeurs et la direction lors de l'élaboration du document d'orientation afin de s'assurer de l'adéquation de l'ENI à leurs besoins et de faciliter l'utilisation des constatations et des recommandations de cette dernière.
10. IOE continuera de produire l'ARIE, une version remaniée du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) qui a été introduite en 2022. Ce rapport annuel continuera de proposer une analyse des notes, tout en fournissant davantage d'informations sur l'ensemble des activités d'IOE. L'ARIE 2024 comprendra une analyse du cofinancement qui sera notamment axée sur le cofinancement international des projets financés par le FIDA.
11. En ce qui concerne **l'amélioration de la couverture de l'évaluation de manière à rendre compte de l'ampleur et de la portée des opérations du FIDA**, IOE achèvera les ESPP en Argentine et en Türkiye (lancées en 2023), procédera à la collecte de données pour les nouvelles ESPP en Égypte, au Ghana, en République démocratique populaire lao et en République dominicaine, et mènera les activités préparatoires à une ESPP dans l'État plurinational de Bolivie et au Zimbabwe (collecte des données et élaboration des rapports prévues pour 2025).

Il convient de noter qu'il s'agit des premières évaluations au niveau du pays pour la République démocratique populaire lao, la République dominicaine et le Zimbabwe.

12. En 2024, IOE achèvera une évaluation infrarégionale sur le couloir sec d'Amérique centrale et démarrera une évaluation des opérations du FIDA dans les petits États insulaires en développement (qui devrait être terminée en 2025). En 2014, le FIDA a élaboré un document consacré à son approche dans les petits États insulaires en développement<sup>13</sup>. En 2022, il a présenté une nouvelle Stratégie d'action dans les petits États insulaires en développement pour la période 2022-2027<sup>14</sup>. Cette évaluation passera en revue les éléments disponibles sur l'expérience acquise par le Fonds depuis 2014, la trajectoire qu'il a suivie ces dernières années et les changements intervenus depuis l'approbation de cette nouvelle stratégie. L'évaluation comprendra des études de cas par pays réalisées dans le cadre de missions en présentiel.
13. En 2024, IOE réalisera des EvPP des quatre projets suivants: i) Programme de promotion des opportunités socioéconomiques rurales à Cabo Verde; ii) Projet d'appui à la production de laine et de mohair au Lesotho; iii) Projet de regroupement et de transformation en milieu rural au Monténégro; iv) Projet de relance des petites plantations de thé et de caoutchouc à Sri Lanka. L'EvPP à Cabo Verde fournira des données empiriques au niveau du projet à l'appui de l'évaluation qu'IOE prévoit de consacrer aux petits États insulaires en développement. Les EvPP à Cabo Verde et au Monténégro sont les premières pour ces pays.
14. Comme par le passé, IOE procédera à des validations de rapports d'achèvement de projet (VRAP). Les notes issues des VRAP sont utilisées dans le cadre des analyses de séries chronologiques présentées dans l'ARIE. Par ailleurs, les constatations de fond issues des VRAP offrent des données probantes pour les évaluations menées au niveau des pays et les évaluations infrarégionales et thématiques, données qui sont recoupées avec d'autres sources (entretiens avec les parties prenantes ou visites sur le terrain, par exemple).
15. Concernant le **développement des capacités d'évaluation**, IOE continuera, en collaboration avec la direction, de renforcer les capacités du personnel du FIDA en matière d'autoévaluation, en s'appuyant sur le Manuel de l'évaluation 2022. Le Manuel de l'évaluation est un document appelé à évoluer, et IOE ajoutera, à titre de référence, de nouveaux modules liés à des éléments d'information appropriés (sur la méthode et les compétences en matière de gestion des évaluations) destinés aux membres du personnel désireux d'améliorer leurs connaissances. IOE poursuivra en outre son appui à l'Initiative mondiale pour l'évaluation, menée par le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale, en collaboration avec le Bureau indépendant d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement. Cette initiative porte notamment sur une proposition, en cours d'examen, visant à renforcer les capacités de suivi-évaluation de l'International Strategic Centre for Agri-food Development en République d'Ouzbékistan.
16. 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, notamment avec les associations d'évaluation internationales et IntEval. Il continuera de contribuer

---

<sup>13</sup> Voir

<https://www.ifad.org/documents/38714170/39135645/IFAD%27s+approach+in+Small+Island+Developing+States+-+A+global+response+to+island+voices+for+food+security.pdf/9b62896e-10e3-420a-804a-5fffaa8821d2?t=1510322602000>.

<sup>14</sup> Voir <https://www.ifad.org/fr/-/strategie-d-action-du-fida-dans-les-petits-etats-insulaires-en-developpement-pour-la-periode-2022-2027>.

activement aux manifestations et aux discussions portant sur l'évaluation aux niveaux national, régional et mondial.

17. IOE maintiendra sa collaboration avec le Groupe consultatif pour l'évaluation en vue de renforcer la qualité de ses travaux et de rester à la pointe du domaine de l'évaluation appliquée au développement rural. À cette fin, l'atelier annuel organisé aux côtés du Groupe consultatif pour l'évaluation se tiendra en 2024 au siège du FIDA.
18. On trouvera la liste des activités d'évaluation proposées pour 2024 à l'annexe III et le plan indicatif pour 2025-2026 à l'annexe IV.

## **IV. Enveloppe de ressources pour 2024**

### **A. Ressources en personnel**

19. Compte tenu de la charge de travail attendue en 2024, IOE propose de maintenir ses effectifs au même niveau qu'en 2023 (tableau 2). Les évaluations d'IOE sont dirigées par des membres du personnel du Bureau, qui sont chargés de définir la portée de l'évaluation, de concevoir la méthode et de mener à bien la production des documents (de la rédaction du projet à la version finale) avant de les présenter à la direction, aux organes directeurs et aux représentants gouvernementaux et autres parties prenantes externes. IOE fait appel à des consultants pour des domaines thématiques particuliers, et son personnel en assure l'encadrement pour veiller à la qualité des processus et des rapports d'évaluation et au respect de la politique de l'évaluation. Par ailleurs, les connaissances produites dans le cadre de l'évaluation ne quittent pas le FIDA. Ce modèle d'encadrement par le personnel est courant dans les départements de l'évaluation des autres institutions financières internationales, et présente un bon rapport coût-efficacité.
20. Comme en 2022, la direction a demandé un grand nombre d'évaluations en 2023 (évaluations au niveau des pays et évaluations infrarégionales et thématiques, en particulier), lesquelles représentaient une charge de travail dépassant les capacités des ressources humaines d'IOE. Le programme de travail proposé dans le présent document résulte d'une sélection qui a été réalisée à la lumière de la stratégie d'évaluation pluriannuelle, en tenant compte du fait que la direction aura également besoin de temps et de ressources financières pour collaborer au processus d'évaluation et donner suite aux recommandations.
21. Jusqu'ici, les dépenses de personnel prévues au budget d'IOE ont été conformes aux normes définies par le FIDA selon la catégorie et la classe. Cependant, comme cela a été évoqué avec OSB, les coûts standard établis par le FIDA s'agissant des administrateurs et administratrices et des catégories supérieures sont actuellement supérieurs à ceux nécessaires à IOE. En effet, les coûts globaux définis par le FIDA pour ces catégories tiennent compte de l'évolution des éléments de la rémunération généralement associée à un personnel décentralisé (indemnités de poste supérieures, primes et indemnités de mobilité, de réinstallation ou relatives à un lieu d'affectation dangereux, par exemple). Ces coûts ne s'appliquent pas à IOE, ses administrateurs et administratrices étant uniquement basés à Rome. IOE, en collaboration avec OSB, établira une estimation actualisée de ses dépenses de personnel, plus proche de ses besoins réels. Étant donné que cette estimation ne sera pas disponible avant septembre 2023, IOE a, aux fins du présent aperçu, réduit son estimation des dépenses pour les administrateurs et administratrices et les catégories supérieures de 2,5% par rapport aux coûts standard appliqués de manière générale au FIDA. Les chiffres révisés seront communiqués dans le projet de budget-programme de travail complet qui doit être examiné par le Comité de l'évaluation en octobre 2023, puis être soumis au Comité d'audit et au Conseil d'administration en novembre et en décembre 2023, respectivement.

Tableau 2  
**Dotation en personnel en 2023 et proposition pour 2024**

Catégorie	2023	2024 (proposition)
<b>Administrateurs-trices</b>		
Directeur-trice	1	1
Directeur-trice adjoint-e	1	1
Responsables supérieurs-es de l'évaluation	3	3
Responsables principaux-ales de l'évaluation	4	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
<b>Sous-total – administrateurs-trices</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>Services généraux</b>		
Assistant-e administratif-ive	1	1
Assistant-e du Directeur	1	1
Assistant-e du Directeur adjoint	1	1
Assistants-es d'évaluation	4	4
<b>Sous-total - Services généraux</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Total général</b>	<b>22</b>	<b>22</b>

## B. Besoins budgétaires

22. Le budget proposé est présenté par type d'activités au tableau 3 et par objectif stratégique au tableau 4. Le tableau 5 présente la prise en compte des questions de genre dans le budget d'IOE, en faisant apparaître la part des crédits consacrés à ce type d'activités.
23. **Hypothèses.** Les paramètres utilisés pour l'élaboration du projet actuel de budget 2024 sont les suivants: i) les dépenses de personnel d'IOE ont été estimées provisoirement à 97,5% des dépenses de personnel standard du FIDA (soit une réduction de 2,5%), comme expliqué ci-dessus; ii) l'inflation sera absorbée dans toute la mesure du possible; iii) le taux de change EUR/USD utilisé correspond aux hypothèses retenues par le FIDA.

Tableau 3

**Budget proposé pour 2024 par catégorie d'activités et comparaison avec les budgets antérieurs**

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget approuvé pour 2021 (en USD)</i>	<i>Budget approuvé pour 2022 (en USD)</i>	<i>Budget approuvé pour 2023 (en USD)</i>	<i>Budget proposé pour 2024 (en USD)</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2023</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2024</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>						
RARI/ARIE, ENI, évaluations thématiques, synthèses d'évaluations et examens au niveau institutionnel	400 000	570 000	625 000	630 000	7	4
Évaluations infrarégionales et ESPP	1 140 000	950 000	975 000	1 080 000	8	10
Évaluations au niveau des projets (évaluations groupées, EvPP, VRAP et évaluations de l'impact)	340 000	420 000	360 000	320 000	40*	40*
Manuel de l'évaluation	80 000	30 000	-	-		
Stratégie pluriannuelle d'IOE	10 000	-	-	-		
Partage des savoirs, publication, communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	270 000	270 000	290 000	280 000		
Développement des capacités d'évaluation, formation et autres coûts	120 000	200 000	220 000	210 000		
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	70 000	20 000	20 000	20 000		
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 430 000</b>	<b>2 460 000</b>	<b>2 490 000</b>	<b>2 540 000</b>		
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 388 338</b>	<b>3 388 338</b>	<b>3 481 000</b>	<b>3 412 100</b>		
<b>Budget total</b>	<b>5 818 338</b>	<b>5 848 338</b>	<b>5 971 000</b>	<b>5 952 100</b>		

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

24. **Budget par objectif.** Le tableau 4 montre la répartition du budget total d'IOE proposé pour 2024 (dépenses de personnel et hors personnel) en fonction des objectifs stratégiques d'IOE.

Tableau 4  
**Projet de budget pour 2024 – répartition par objectif stratégique**

<i>Objectif stratégique</i>	<i>Budget</i>	<i>Pourcentage du budget total</i>
Contribuer à inculquer une <b>culture institutionnelle de la transparence, de l'apprentissage et de la responsabilité</b> , 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, de FIDA12 et de FIDA13.	1 476 121	24,8
Améliorer la <b>couverture</b> 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.	3 279 607	55,1
Collaborer avec la direction, les États membres et les partenaires extérieurs à la fourniture d'un soutien aux <b>capacités d'évaluation</b> et au recours à ces dernières à l'intérieur et à l'extérieur du FIDA.	541 641	9,1
Renforcer la position d'IOE en tant que <b>chef de file reconnu au plan international</b> 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 des 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.	654 731	11,0
<b>Total</b>	<b>5 952 100</b>	<b>100</b>

Note: les pourcentages sont arrondis.

25. **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 Manuel de l'évaluation 2022 et dans la stratégie pluriannuelle d'IOE. Le Bureau procède à un examen approfondi de l'égalité femmes-hommes dans le cadre de ses évaluations (notamment de la question du changement porteur de transformations et de l'intersectionnalité).



Tableau 5  
**Budget 2024 d'IOE reflétant la prise en compte des questions de genre**

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Projet de budget pour 2024</i>	<i>Composante genre (%)</i>	<i>Composante genre (USD)</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>			
ARIE, ENI, évaluations thématiques, synthèses d'évaluations et examens au niveau institutionnel	630 000	20	126 000
Évaluations infrarégionales et ESPP	1 080 000	13	140 400
Évaluations au niveau des projets (évaluations groupées, EvPP, VRAP et évaluations de l'impact)	320 000	11	35 200
Partage des savoirs, activités de communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	280 000	8	22 400
Développement des capacités d'évaluation, formation et autres coûts	210 000	8	16 800
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	20 000	8	1 600
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 540 000</b>	<b>13,5</b>	<b>342 400</b>
<b>Dépenses de personnel</b>			
Coordonnateur-trice pour les questions de genre et coordonnateur-trice suppléant-e pour les questions de genre	360 750*	15	54 113
Autres membres du personnel chargés de l'évaluation	3 051 350	7	213 595
<b>Total des dépenses de personnel</b>	<b>3 412 100</b>	<b>7,8</b>	<b>267 707</b>
<b>Total</b>	<b>5 952 100</b>	<b>10,3</b>	<b>610 108</b>

\* 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

26. **Projet actuel.** Le budget total proposé pour 2024 s'élève à 5,952 millions d'USD, soit un montant légèrement inférieur à celui approuvé pour 2023 (5,971 millions d'USD), en raison d'une révision provisoire des dépenses de personnel, qui vient compenser une petite augmentation des dépenses hors personnel pour les évaluations infrarégionales et les évaluations de programme de pays. L'enveloppe budgétaire demandée correspond à la moyenne des budgets annuels d'IOE sur la période 2010-2024 (figure 1). En valeur nominale et en valeur réelle, le budget total d'IOE a diminué depuis 2010 (figure 1).
27. Le budget d'IOE en pourcentage du budget administratif du FIDA a diminué pendant les dix dernières années (figure 2). IOE a rationalisé à la fois les processus et les produits. Ayant tiré les enseignements des solutions mises en place face aux restrictions des voyages internationaux pendant la pandémie de COVID-19, IOE a révisé son approche pour différents types d'évaluations afin de générer des gains d'efficacité. Le Bureau a ainsi décidé de mener, dans la plupart des cas, des missions préparatoires virtuelles ainsi que des consultations et des activités d'apprentissage en ligne. Les missions principales sont menées en personne.

Figure 1  
**Budget d'IOE (2010-2024)**  
(en millions d'USD)

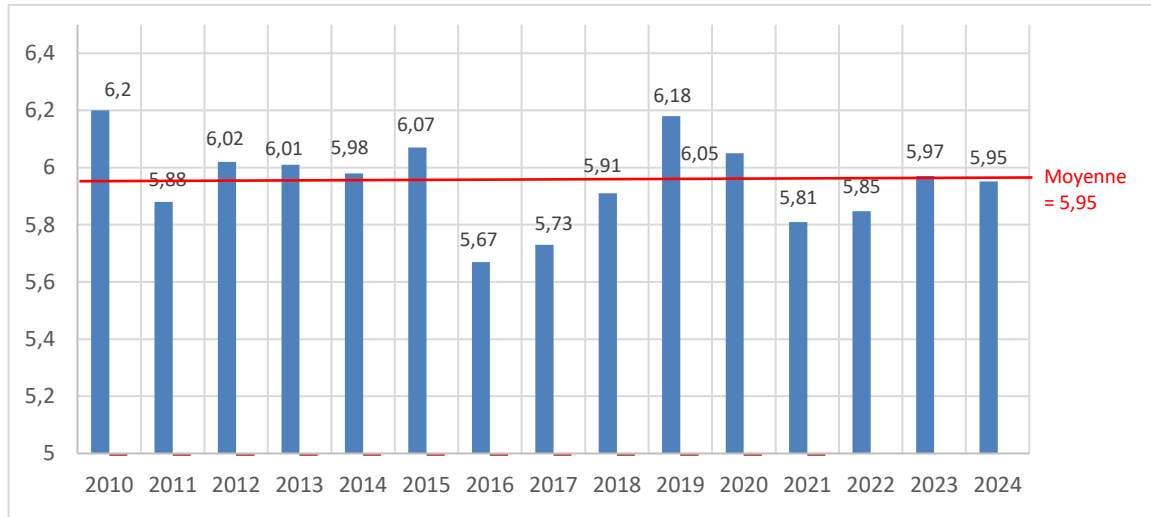
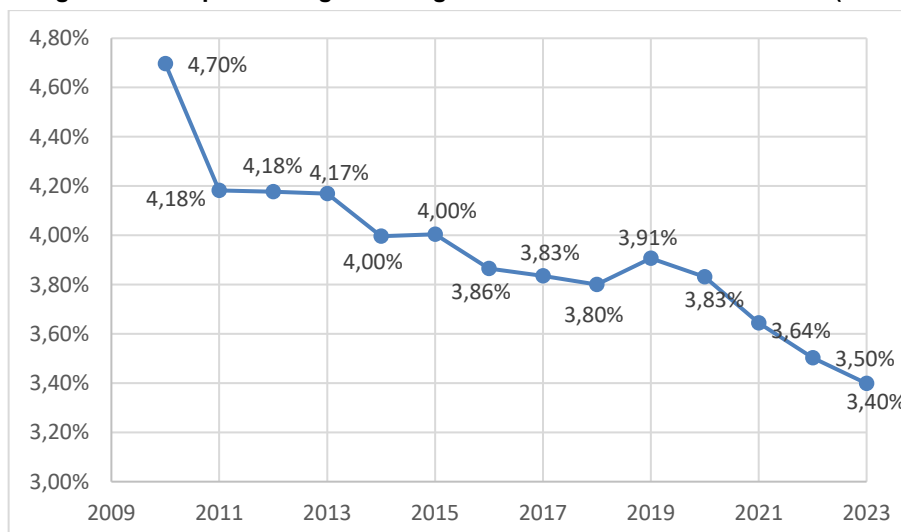


Figure 2  
**Budget d'IOE en pourcentage du budget administratif ordinaire du FIDA (2010-2023)**



28. Le plafond budgétaire d'IOE est fixé à 0,90% 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 en pourcentage entre le budget et le montant moyen du programme 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 (2022-2024) 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 5,952 millions d'USD proposé pour IOE représente donc approximativement 0,51% du programme de prêts et dons du FIDA, soit un montant bien inférieur au plafond.
29. 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 respectera les orientations institutionnelles en la matière.

## Hypothèses relatives à l'inflation pour 2024

1. Comme les années précédentes, le FIDA appliquera des coefficients de prix différenciés au budget pour 2024, étant donné que l'inflation aura des effets variables sur les diverses 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 le taux de change (calculé à partir de la moyenne sur 12 mois du taux de change USD/EUR des Nations Unies) amortira légèrement la hausse des prix attendue qui doit être intégrée dans la révision des coûts standard. Cependant, l'augmentation des indemnités de poste, d'autres composantes de la rémunération et des prestations dues aux fonctionnaires entraînera une hausse des coûts standard de personnel. Une hausse non négligeable provient également de postes existants passés à un grade supérieur (dans le cadre des audits de fonctions menés en 2023). Par conséquent, il est proposé d'utiliser un coefficient de 1,1%.
  - **Coûts relatifs aux services de consultants.** La direction a analysé les données relatives aux contrats de tous les consultants de 2021 à 2023 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 3,5% pour cette catégorie de dépenses.
  - **Frais de voyage.** Une analyse approfondie des prix et tendances du secteur est actuellement réalisée par la société de gestion de voyages; une augmentation de 4,8% des prix a été appliquée à cette catégorie sur la base d'une projection des données préliminaires.
  - **Coût des services informatiques.** Pour cette catégorie, conformément à la méthodologie approuvée, la moyenne de l'indice des prix à la consommation dans le monde publié par le Fonds monétaire international et de l'indice des prix à la consommation de l'Italie publié par l'Institut national de statistiques italien a été utilisée. Avec les dernières données disponibles, on aboutit à un ajustement pondéré de 5,1% au titre de l'inflation pour ces composantes de coûts.
  - **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 5,1% aux six sous-catégories de la catégorie Autres dépenses.

## Cadre de gestion des résultats d'IOE pour 2023<sup>15</sup>

Tableau 1

### Indicateurs clés de performance d'IOE pour 2023

<i>Indicateur clé de performance</i>	<i>Référence</i>	<i>Cible</i>	<i>Réalisations</i>	<i>Commentaires</i>
<b>Adoption des constatations et des recommandations issues des évaluations</b>				
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%	D'après l'auto-déclaration de la direction dans le PRISMA (2022): 100% (94% de recommandations totalement acceptées et 6% de recommandations en partie acceptées)	Chiffres tirés du PRISMA
2. Pourcentage de recommandations acceptées issues d'évaluations de niveau supérieur et mises en œuvre de manière satisfaisante et en temps voulu	s.o.	90%	D'après les observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) sur l'édition 2022 du PRISMA: 64% de recommandations pleinement mises en œuvre, 33% de recommandations en cours de mise en œuvre et 3% de recommandations auxquelles il n'a pas entièrement été donné suite	Sur la base de la vérification semestrielle effectuée par IOE concernant les évaluations de niveau supérieur <sup>16</sup>
<b>Portée des programmes du FIDA</b>				
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 des pays [ESPP], et évaluations infrarégionales) publiés dans l'année	6	7-8	8	Calculé sur une base annuelle

<sup>15</sup> Tiré de la stratégie pluriannuelle d'IOE.

<sup>16</sup> Une vérification est effectuée chaque année depuis 2022 à partir des observations d'IOE sur le rapport PRISMA.

4. Proportion de pays faisant l'objet d'opérations et couverts par des évaluations infrarégionales, des évaluations au niveau des pays, des évaluations de la performance des projets (EvPP), des évaluations de l'impact, des évaluations groupées de projets, sur une base bisannuelle	25% <sup>17</sup> (2019-2020)	28%-33%	34,4% (2022-2023) <sup>18</sup>	Calculé sur une base semestrielle
<b>Participation, communication et retours d'information</b>				
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 comprennent des remarques encourageantes (exemples à l'annexe VI).	À rapporter en termes qualitatifs
6. Retours d'information du Groupe consultatif pour 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 pouvoirs publics et retours d'information	s.o.	Suivi	Déclarations 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 (2019)	80 000	127 000	Données quantitatives faisant l'objet d'un suivi par IOE
9. Nombre d'activités d'apprentissage organisées (conjointement ou non) par IOE dans les pays	8 (2019)	10	16	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 (ONU-SWAP) pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes <sup>19</sup>		Note égale ou supérieure à 9,0/12 (correspond au seuil de « dépassement des exigences »)	Note obtenue en 2022: 10,5 (dépasse les exigences)	Note établie au regard de l'ONU-SWAP, reposant sur 13 évaluations d'IOE examinées en 2022

<sup>17</sup> Pays faisant l'objet d'une ESPP: 10; pays faisant l'objet d'une EvPP: 13; nombre moyen de pays faisant l'objet d'opérations en 2019-2020: 92.

<sup>18</sup> Pays faisant l'objet d'une évaluation infrarégionale: 10; pays faisant l'objet d'une ESPP: 12; pays faisant l'objet d'une EvPP: 8; pays faisant l'objet d'une évaluation groupée de projets: 7 (après élimination de 5 doublons); nombre de pays associés à un portefeuille actif en 2021-2022: 93.

<sup>19</sup> 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.

<b>Utilisation des ressources et rapport coût-efficacité</b>				
11. Pourcentage du budget hors personnel utilisé	98,7% (2020)	95%-100%	94,40% (2022)	
12. Ratio entre le budget d'IOE et le programme de prêts et dons	0,62% (2020)	≤0,90%	0,51% (2023)	Le plafond de 0,90% a été fixé par le Conseil d'administration en 2008.
13. Ratio entre le budget d'IOE et le budget administratif du FIDA	3,64%	Suivi	3,40% (2023)	

## Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2024

Tableau 1

### Programme de travail d'IOE proposé pour 2024, par catégorie d'activités

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2024</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
1. Évaluations et examens au niveau de l'institution	ENI de la performance institutionnelle et opérationnelle lors de FIDA11 et de FIDA12	Janv. 2024	Déc. 2025
2. Évaluations thématiques	Interventions financées par le FIDA en rapport avec la nutrition humaine	Sept. 2023	Déc. 2024
3. Évaluations infrarégionales	Couloir sec de l'Amérique centrale	Juin 2023	Juin 2024
	Stratégie et opérations du FIDA dans les petits États insulaires en développement	Juin 2024	Déc. 2025
4. Évaluations de la stratégie et du programme des pays	Argentine (fin)	Oct. 2023	Oct. 2024
	Türkiye (fin)	Juin 2023	Juin 2024
	République dominicaine	Déc. 2023	Déc. 2024
	République démocratique populaire lao	Janv. 2024	Déc. 2024
	Ghana	Janv. 2024	Déc. 2024
	Égypte	Janv. 2024	Déc. 2024
	Zimbabwe	Nov. 2024	Nov. 2025
5. Validations de rapports d'achèvement de projet	Bolivia (État plurinational de)	Nov. 2024	Nov. 2025
	Validation de tous les rapports d'achèvement de projet disponibles dans l'année	Janv. 2024	Déc. 2024
6. Évaluations de la performance des projets	Cabo Verde – Programme de promotion des opportunités socioéconomiques rurales	Janv. 2024	Déc. 2024
	Lesotho – Projet d'appui à la production de laine et de mohair	Janv. 2024	Déc. 2024
	Monténégro – Projet de regroupement et de transformation en milieu rural	Janv. 2024	Déc. 2024
	Sri Lanka – Projet de relance des petites plantations de thé et de caoutchouc	Janv. 2024	Déc. 2024
7. Collaboration avec les organes directeurs	Examen de l'exécution du budget-programme de travail axé sur les résultats d'IOE pour 2024, et établissement du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2025 et du plan indicatif pour 2026-2027	Janv. 2024	Déc. 2024
	Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE)	Juin 2024	Sept. 2024
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Juin 2024	Sept. 2024
	Observations d'IOE sur le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement	Juin 2024	Sept. 2024
	Observations d'IOE sur les politiques et stratégies de la direction	Janv. 2024	Déc. 2024
	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 2024	Janv. 2024	Déc. 2024

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2024</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
	Observations d'IOE sur les programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) lorsque les ESPP correspondantes sont disponibles	Janv. 2024	Déc. 2024
8. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, site Web d'IOE et activités de communication	Janv. 2024	Déc. 2024
	Communication des constatations issues des évaluations, diffusion des enseignements et promotion du recours aux évaluations	Janv. 2024	Déc. 2024
	EvalForward et autres plateformes de gestion des connaissances	Janv. 2024	Déc. 2024
9. Partenariats	Collaboration avec le Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG), le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et les organismes ayant leur siège à Rome	Janv. 2024	Déc. 2024
	Initiative mondiale pour l'évaluation	Janv. 2024	Déc. 2024
	Collaboration avec des universités, des groupes de réflexion et IntEval	Janv. 2024	Déc. 2024
	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. 2024	Déc. 2024
10. Méthode	Mise à jour du nouveau Manuel de l'évaluation et de ses annexes au format électronique	Janv. 2024	Déc. 2024
	Atelier annuel du Groupe consultatif pour l'évaluation	Mai 2024	Oct. 2024
11. Développement des capacités d'évaluation	Collaboration en faveur du développement des capacités d'évaluation dans le contexte de l'Initiative mondiale pour l'évaluation	Janv. 2024	Déc. 2024
	Organisation, dans les pays partenaires, d'ateliers sur les méthodes et les processus d'évaluation (en fonction des demandes)	Janv. 2024	Déc. 2024



## Plan indicatif d'IOE pour 2025-2026

Tableau 1

### Plan indicatif d'IOE proposé pour 2025-2026, par catégorie d'activités\*

Catégorie d'activités	Plan indicatif pour 2024-2025	Année	Observations
1. Évaluations au niveau de l'institution	Collaborations externes du FIDA	2025-2026	L'objectif est d'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. Évaluations thématiques	Soutien du FIDA au secteur privé	2025-2026	La Stratégie de collaboration du FIDA avec le secteur privé a été approuvée en 2019. Cette évaluation thématique permettra d'évaluer les opérations du FIDA dans le secteur privé.
3. Examen rapide indépendant	Processus <i>ex ante</i> du FIDA visant à assurer la qualité initiale des stratégies et opérations relatives aux pays	2025-2026	L'objectif est d'examiner les processus d'évaluation des COSOP, des prêts, des dons et autres opérations avant soumission aux organes directeurs du FIDA
4. Évaluations infrarégionales	États touchés par un conflit dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord	2025	
5. Évaluations de la stratégie et du programme des pays	Viet Nam	2025	
	Cameroun/Tchad	2025	
	Jordanie	2025	
	Honduras	2025	
	République démocratique du Congo/Sierra Leone/Togo	2026	
6. Validations de rapports d'achèvement de projet	Validation de tous les rapports d'achèvement de projet disponibles dans l'année	2025-2026	
7. Évaluations groupées de projets	Gestion de l'eau dans la région Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	2025-2026	
8. Évaluations de la performance des projets	Environ 4 à 6 EvPP par an	2025-2026	
9. Collaboration avec les organes directeurs	ARIE	2025-2026	
	Examen <i>ex post</i> de la mise en œuvre des recommandations issues d'évaluations stratégiques déterminées	2025-2026	
	Préparation du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2025 et du plan indicatif pour 2026-2027	2025-2026	
	Observations d'IOE sur le PRISMA	2024-2025	

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2024-2025</i>	<i>Année</i>	<i>Observations</i>
	Observations d'IOE sur le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement	2025-2026	
	Observations d'IOE sur un certain nombre de politiques et stratégies opérationnelles du FIDA élaborées par la direction et soumises au Comité de l'évaluation pour examen	2025-2026	
	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs et à la visite annuelle de pays du Conseil d'administration	2025-2026	
	Atelier annuel du Groupe consultatif pour l'évaluation	2025-2026	
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les évaluations de programme de pays et les ESPP correspondantes sont disponibles	2025-2026	
10. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, site Web d'IOE et activités de communication	2025-2026	
	Communication des constatations issues des évaluations et diffusion des enseignements	2025-2026	
	Promotion de l'utilisation des évaluations	2025-2026	
	EvalForward et autres plateformes de gestion des connaissances	2025-2026	
11. Partenariats	ECG, GNUE	2025-2026	
	Initiative mondiale pour l'évaluation	2025-2026	
	Collaboration en matière d'évaluation entre les organismes ayant leur siège à Rome	2025-2026	
	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	2025-2026	
	Collaboration avec les universités et les groupes de réflexion, participation à IntEval	2025-2026	
12. Développement des capacités d'évaluation	Renforcement des capacités des pays membres	2025-2026	

\* Les thèmes et le nombre d'évaluations thématiques, d'ENI, d'ESPP, d'évaluations groupées de projets, d'évaluations infrarégionales et de synthèses d'évaluations sont donnés à titre indicatif; les priorités et le nombre effectif d'évaluations à entreprendre en 2025 et en 2026 seront confirmés ou arrêtés respectivement en 2024 et 2025.

## Produits d'IOE

1. La présente annexe décrit l'éventail des produits d'IOE entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 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 destiné à soutenir une planification efficace ainsi qu'une compréhension terminologique et méthodologique commune et à renforcer les capacités du personnel.

#### Améliorer la qualité des évaluations d'IOE

- **Manuel de l'évaluation, troisième édition** [[ici](#)]. La troisième édition du Manuel de l'évaluation du FIDA a été publiée le 17 juin 2022. Elle met en application la Politique de l'évaluation au FIDA, adoptée en 2021, sur laquelle elle est alignée. Cette nouvelle édition vise à refondre, à mettre à jour et à consolider les directives actuellement en vigueur. 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. IOE s'est accordé et coordonné avec la direction lors de l'élaboration du manuel, lequel couvre l'autoévaluation et l'évaluation indépendante.
- **Formation en ligne** [[ici](#)]. Pour la première fois depuis sa création, il y a plus de 40 ans, IOE a mis en place une formation en ligne entièrement interactive, également ouverte à des participants extérieurs au FIDA. Cette formation, qui repose sur une expérience audiovisuelle immersive, porte sur les principaux points de la partie I du Manuel de l'évaluation du FIDA 2022 et a été officiellement lancée le 10 octobre.
- **Groupe consultatif pour l'évaluation mis en place par IOE** [[ici](#)]. Le Groupe consultatif pour l'évaluation mis en place par IOE a tenu sa réunion annuelle inaugurale du 12 au 14 juillet 2022. Les discussions au sein du Groupe ont confirmé qu'IOE était sur la bonne voie et qu'il était important qu'il poursuive ses efforts visant à établir une collaboration constructive avec les parties prenantes. Le Groupe apporte une riche expertise mondiale et demeure un précieux organe de réflexion pour IOE et le FIDA, dans la mesure où il renforce la culture et la pratique de l'évaluation. La réunion a rassemblé de nombreux membres du Conseil d'administration et de la haute direction du FIDA ainsi que la direction des bureaux de l'évaluation des organismes ayant leur siège à Rome.

En 2022, le Groupe a également formulé des commentaires sur des rapports d'évaluation clés, tels que l'évaluation thématique de l'appui fourni par le FIDA aux petits exploitants agricoles pour les aider à s'adapter aux changements climatiques et l'évaluation au niveau de l'institution consacrée à la gestion des connaissances au FIDA.

- **Publications de travaux de recherche.** IOE améliore la qualité des produits d'évaluation au moyen de plusieurs nouvelles publications de travaux de recherche, qui visent toutes à renforcer les fondements conceptuels et méthodologiques de l'évaluation indépendante au FIDA. Les nouvelles publications d'IOE en 2022 comprennent notamment:
  - Collection Documents de recherche. Efficiency — Economic analysis for evaluation (Efficience – L'analyse économique au service de l'évaluation) [[ici](#)]
  - Collection Notes thématiques. Working in the context of decentralized policies (Travailler dans le contexte de la décentralisation de l'action publique) [[ici](#)]

### Professionalisation

- **Réseaux mondiaux d'évaluation.** IOE est officiellement membre de trois réseaux mondiaux d'évaluation professionnelle comprenant les entités des Nations Unies et les institutions financières internationales, à savoir le [Groupe des Nations Unies pour l'évaluation \(GNUE\)](#), le [Groupe de coopération pour l'évaluation \(ECG\)](#) et l'[Initiative mondiale pour l'évaluation](#).
  - **Initiative mondiale pour l'évaluation.** IOE a participé au Conseil des partenariats de l'Initiative mondiale pour l'évaluation, qui s'est tenu à Paris les 3 et 4 mai. Les principaux résultats de cette manifestation sont la validation, par les membres de l'Initiative, de l'orientation générale des travaux de cette dernière, de sa nouvelle stratégie de financement et des méthodes d'évaluation proposées pour chacun de ses secteurs d'activité. M. Indran Naidoo a assisté à ce conseil [[ici](#)].
  - **ECG.** Le 10 juin, IOE a assisté à la réunion de printemps de l'ECG, organisée à Washington, et a apporté des contributions sous diverses formes lors de différents débats tenus à plusieurs niveaux. L'objectif de la réunion était de réfléchir à la façon dont les membres de l'ECG conçoivent de nouveaux moyens de favoriser la responsabilité et de renforcer l'apprentissage dans leurs institutions [[ici](#)]. Les 14 et 15 novembre, IOE a pris part à la réunion d'automne de l'ECG. À cette occasion, il a présenté des exemples d'évaluations au niveau de l'institution porteuses de résultats tangibles et de transformations qui ont eu un rôle important dans les travaux du FIDA ces dernières années [[ici](#)].
  - **GNUE.** Le 20 octobre, IOE a organisé une réunion avec M. Oscar Garcia, Directeur du Bureau indépendant d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) (ancien Directeur d'IOE). M. Garcia a fait part de ses réflexions sur l'utilisation et l'impact de l'intelligence artificielle dans l'évaluation. Des représentants des bureaux de l'évaluation des organismes ayant leur siège à Rome ont assisté à la réunion hybride d'une journée. Cette dernière a également donné aux participants la possibilité de discuter des futures orientations du GNUE et d'en savoir plus sur l'édition 2022 de la Conférence sur les capacités nationales d'évaluation [[ici](#)].
- **Capacités nationales d'évaluation** [[ici](#)]. La septième Conférence sur les capacités nationales d'évaluation s'est tenue au Centre de formation international de l'Organisation internationale du Travail de Turin du 25 au 28 octobre 2022. Cette conférence était organisée conjointement par le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD et par l'Initiative mondiale pour l'évaluation et a bénéficié d'un solide soutien de la part d'IOE. Non seulement ce dernier a accordé des bourses, mais il a également participé de façon active à la manifestation par des contributions de fond à plusieurs sessions.

## Participation

- **Invitations à des manifestations mondiales.** Le personnel d'IOE a été invité à participer à 19 manifestations internationales et à y proposer des présentations: les deuxième et troisième dialogues de la série Wilton Park consacrée aux changements climatiques [\[ici\]](#) et [\[ici\]](#); la troisième Conférence internationale de l'Association d'évaluation Asie-Pacifique et d'EVALFEST [\[ici\]](#); le déjeuner inaugural du club de discussion sur des articles de revues spécialisées de la Regent Business School [\[ici\]](#); la dixième Conférence internationale de l'Association africaine d'évaluation [\[ici\]](#); le Symposium sur l'évaluation organisé par le Groupe de la Banque islamique de développement sur le thème « L'évaluation dans l'optique de la relance » [\[ici\]](#); la réunion annuelle du Groupe international de recherche sur l'évaluation des politiques et des programmes (IntEval) [\[ici\]](#); deux manifestations durant la Semaine de l'évaluation gLOCAL 2022 [\[ici\]](#) et [\[ici\]](#); quatre manifestations durant la 14<sup>e</sup> conférence biennale de la Société européenne d'évaluation [\[ici\]](#), [\[ici\]](#), [\[ici\]](#) et [\[ici\]](#); l'édition 2022 de la Conférence annuelle de la Société tchèque d'évaluation [\[ici\]](#); la session du réseau des praticiens de l'évaluation du Ministère britannique du commerce, de l'énergie et de la stratégie industrielle [\[ici\]](#); l'édition 2022 de la Semaine asiatique de l'évaluation [\[ici\]](#); l'édition 2022 de la Conférence et de l'Assemblée mondiale d'IDEAS [\[ici\]](#); la manifestation « Impact Evaluations: Lessons learned from IEU's Learning-Oriented Real-Time Impact Assessment and other international organizations » (Évaluations de l'impact: enseignements tirés du programme d'évaluation de l'impact en temps réel axée sur l'apprentissage mené par l'unité indépendante d'évaluation du Fonds vert pour le climat et bilan de l'expérience d'autres organisations internationales) [\[ici\]](#); et le Centre for International Development Evaluation (Centre pour l'évaluation du développement international) [\[ici\]](#).
- **Séminaires et événements organisés sous la conduite d'IOE.** IOE a organisé et coanimé deux séminaires et événements internationaux: « Insights from recent studies on targeting of the poor and the ultra-poor » (Enseignements tirés d'études récentes sur le ciblage des populations pauvres et extrêmement pauvres) [\[ici\]](#); « Le Manuel de l'évaluation de 2022 du FIDA, un nouvel outil pour les praticiens du développement rural » [\[ici\]](#).
- **Séminaires du Groupe consultatif pour l'évaluation** [\[ici\]](#). IOE a organisé trois présentations dans le cadre de séminaires, animées par des membres du Groupe consultatif pour l'évaluation:
  - The revised evaluation criteria (Les critères d'évaluation révisés) – Hans E. Lundgren, 3 mars 2022.
  - Measuring multidimensional poverty (Mesurer la pauvreté multidimensionnelle) – Gonzalo Hernandez Licona, 7 avril 2022.
  - Indigenous evaluations (Les évaluations autochtones) – Bagele Chilisa, 17 juin 2022.
- **Série de discussions « Coffee Talk »** [\[ici\]](#). IOE a organisé 14 sessions de sa série de discussions « Coffee Talk », qui offre un cadre informel pour aborder une variété de sujets liés à l'évaluation. Plusieurs sessions ont été animées par des intervenants extérieurs:
  - The importance of values in evaluation when goals collide (L'importance des valeurs dans l'évaluation en cas de collision des objectifs). Exposé d'Ida Lindkvist, conseillère principale, Département de l'évaluation, Agence norvégienne de coopération pour le développement (NORAD) [\[ici\]](#).

- Evaluation in fluid and volatile contexts (L'évaluation dans les contextes fluctuants et instables). Exposé d'Hur Hassnain (conseiller principal en évaluation, Commission européenne) et d'Inga-Lill Aronsson (maîtresse de conférences, Université d'Uppsala, Suède) [[ici](#)].
- Leveraging GIS for evaluation (Tirer parti des systèmes d'information géographique [SIG] dans l'évaluation). Exposé d'Oliver Mundy, d'Athur Mabiso et de Rakhat Zhanuzakov (FIDA, spécialistes des SIG) [[ici](#)].
- Fast-tracking knowledge management – Experience from China (Accélérer la gestion des savoirs: l'expérience de la Chine). Exposé de Bruce Boyes (directeur de RealKM Magazine) [[ici](#)].
- Mindset Strategies for Post-Evaluation Transformation (Stratégies de réflexion pour la transformation postérieure à l'évaluation). Exposé de Srin Pillay, docteur en médecine (directeur général et fondateur de NeuroBusiness Group) [[ici](#)].
- Transformational change for people and planet (Changements profonds pour les individus et pour la planète). Exposé de Juha Ilari Uitto (Directeur du Bureau indépendant de l'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial [FEM]) et de Geeta Batra (Évaluatrice en chef et Directrice adjointe chargée de l'évaluation au sein du Bureau indépendant de l'évaluation du FEM) [[ici](#)].

### Publications

Les membres du personnel d'IOE ont écrit, coécrit 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 Naidoo, Suppiramaniam Nanthikesan *et al.* [[ici](#)]
- *Transformational Evaluation for the Global Crises of Our Times*, ouvrage publié par IDEAS. Coauteurs: Fabrizio Felloni *et al.* [[ici](#)]
- *Japanese Journal of Evaluation Studies*, vol. 21, n° 2. Indran Naidoo a écrit un article [[ici](#)]
- « Les évaluations en temps de COVID-19: impact de la pandémie sur l'évaluation des performances du Projet d'infrastructure côtière résistante aux aléas climatiques au Bangladesh et enseignements tirés », *eVALUation Matters*, vol. 2, 2021. Coauteurs: Fabrizio Felloni *et al.* [[ici](#)]
- « Evaluation through narratives: A practical case of Participatory Narrative Inquiry in women empowerment evaluation in Niger », *Evaluation*, vol. 28, n° 4, pp. 426-445, Sage Publisher, 2022, coauteurs: Fabrizio Felloni *et al.* [[ici](#)]
- « Combining participatory narrative methods with quantitative approaches to evaluate impact: Experiences in Cameroon and Niger »; *eVALUation Matters*, vol. 1, 2022, coauteurs: Fabrizio Felloni *et al.* [[ici](#)]

## B. Améliorer la couverture de l'évaluation

Entre janvier et décembre 2022, le Directeur d'IOE a supervisé la publication de 30 rapports d'évaluation.

### Rapports d'évaluation publiés

- **Rapport annuel 2022 sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE).** Depuis 2003, IOE publie un Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI). À l'occasion de son 20<sup>e</sup> anniversaire, ce rapport phare a été repensé et rebaptisé « Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA » pour tenir compte du renouvellement de son contenu

et de l'élargissement des questions abordées. Offrant une vue d'ensemble des résultats des opérations financées par le FIDA, fondée sur des évaluations indépendantes, l'ARIE est, comme son prédécesseur, un instrument fondamental pour assurer le respect de l'obligation de rendre compte des résultats [\[ici\]](#).

- **Synthèses d'évaluations.** Une synthèse d'évaluations a pour objectif premier de contribuer à la production de connaissances en rassemblant les résultats d'évaluations antérieures. Ce type d'évaluation 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 une synthèse intitulée « Government performance in IFAD-supported operations (2010–2020) » (performance des pouvoirs publics dans le cadre des opérations appuyées par le FIDA [2010–2020]) [\[ici\]](#).
- **Évaluations de la stratégie et du programme des pays (ESPP).** Une ESPP a pour objectif principal d'évaluer la performance et les résultats de la stratégie et des opérations d'un pays et de fournir des enseignements et des recommandations pour faciliter la préparation de la prochaine stratégie du pays en question. Ce type d'évaluation est principalement utilisé 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 l'ESPP pour le Burundi [\[ici\]](#), l'ESPP pour le Maroc [\[ici\]](#) et l'ESPP pour le Pakistan [\[ici\]](#).
- **Évaluations de la performance des projets (EvPP).** Une EvPP a pour objectif premier d'évaluer la performance et les résultats des opérations au niveau des projets financés par le FIDA. Ce type d'évaluation est principalement utilisé 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 cinq rapports relatifs à des EvPP: Gambie [\[ici\]](#), Inde [\[ici\]](#), Indonésie [\[ici\]](#), Ouzbékistan [\[ici\]](#) et République-Unie de Tanzanie [\[ici\]](#).
- **Validations de rapports d'achèvement de projet (VRAP).** Une VRAP a pour objectif premier de valider les rapports d'achèvement de projet établis par la direction du FIDA. Elle est principalement utilisée par IOE et la direction du FIDA à des fins d'établissement de rapports et de retour d'informations. Au cours de la période considérée, IOE a publié 20 rapports de VRAP: Argentine [\[ici\]](#), Brésil [\[ici\]](#), Brésil | Projet Paulo Freire [\[ici\]](#), Chine [\[ici\]](#), Congo [\[ici\]](#), Côte d'Ivoire [\[ici\]](#), Djibouti [\[ici\]](#), Équateur [\[ici\]](#), État plurinational de Bolivie | programme ACCESOS [\[ici\]](#), État plurinational de Bolivie | plan VIDA-PEEP [\[ici\]](#), Géorgie [\[ici\]](#), Inde [\[ici\]](#), Inde | Projet d'atténuation des effets de la sécheresse dans l'État de l'Andhra Pradesh [\[ici\]](#), Kirghizistan [\[ici\]](#), Maroc [\[ici\]](#), Nicaragua [\[ici\]](#), Nigéria [\[ici\]](#), Philippines [\[ici\]](#), République de Moldova [\[ici\]](#) et Tadjikistan [\[ici\]](#).

### Rapports achevés

Outre les rapports déjà diffusés, indiqués ci-dessus, IOE a achevé les 15 rapports présentés ci-après (à paraître).

- **Évaluations thématiques.** Une évaluation thématique a pour objectif premier de fournir des données factuelles attestant de l'efficacité en matière de développement d'opérations menées dans un domaine thématique donné, ainsi que de la performance et des résultats de ces opérations. Ce type d'évaluation 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 réalisé une évaluation thématique du soutien apporté par le FIDA à l'adaptation des petits exploitants agricoles aux changements climatiques.

- **Évaluations infrarégionales.** Une évaluation infrarégionale a pour principal objectif d'évaluer la stratégie, les approches d'intervention communes et les dispositifs organisationnels du FIDA dans un ensemble de pays qui partagent des caractéristiques marquantes. Ce type d'évaluation est principalement utilisé 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 réalisé une évaluation infrarégionale des États en situation de fragilité en Afrique de l'Ouest et du Centre.
- **Évaluations groupées de projets.** Une évaluation groupée de projets a pour objectif principal d'évaluer l'expérience de plusieurs projets qui ont une thématique ou une composante majeure en commun. Ce type d'évaluation est principalement utilisé 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 mené une évaluation groupée de projets sur le développement des entreprises rurales.
- **Évaluations de la stratégie et du programme des pays (ESPP):** Colombie; Eswatini; Guinée-Bissau; Indonésie; Malawi et Ouzbékistan.
- **Évaluations de la performance des projets (EvPP):** Cuba; Égypte; Togo; Zambie.
- **Validations de rapports d'achèvement de projet (VRAP):** Inde | Projet d'autonomisation et de promotion des moyens de subsistance des populations tribales du Jharkhand; Érythrée; Tunisie.

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

IOE attache de plus en plus d'importance à la collaboration avec les États membres et la direction du FIDA, dans le but de promouvoir 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, par des ateliers d'apprentissage au niveau institutionnel ou national et par une mission sur le terrain du Conseil d'administration.

#### Ateliers d'apprentissage au niveau institutionnel

- IOE a organisé deux ateliers d'apprentissage au niveau institutionnel avec la collaboration et la participation de la haute direction, des directeurs et directrices régionaux, des directeurs et directrices de pays et d'autres membres du personnel du FIDA: Évaluation thématique de l'appui du FIDA à l'adaptation des petits exploitants agricoles aux changements climatiques [[ici](#)]; et Synthèse des évaluations de la performance des pouvoirs publics dans le cadre des opérations appuyées par le FIDA (2010–2020) [[ici](#)].

#### Ateliers d'apprentissage dans les pays

- IOE a organisé cinq ateliers d'apprentissage dans les pays, avec la collaboration 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: Eswatini, 28 janvier 2022 [[ici](#)]; Ouzbékistan, 24 février 2022 [[ici](#)]; Indonésie, 18 mars 2022 [[ici](#)]; Malawi, 17 mai 2022 [[ici](#)]; et Guinée-Bissau, 12 décembre 2022 [[ici](#)].



### Missions du Conseil d'administration sur le terrain

- Le Directeur d'IOE s'est joint à une délégation de haut niveau composée de membres du Conseil d'administration et de cadres supérieurs du FIDA pour une visite de travail en Sierra Leone du 19 au 26 novembre 2022. Au cours de la mission, la délégation a rencontré des responsables gouvernementaux de haut niveau et s'est rendue sur les sites de projets soutenus par le FIDA dans le pays pour constater les progrès accomplis et rencontrer des membres de la population locale et des agriculteurs [[ici](#)].

## D. Améliorer la communication stratégique, les activités de sensibilisation et la gestion des connaissances d'IOE

Une gamme de ressources de communication façonne l'identité visuelle et l'image de marque d'IOE, donnant corps à son statut indépendant. Grâce à cet ensemble de produits, IOE continue de concevoir des espaces sûrs pour favoriser les interactions avec les utilisateurs et inviter les parties prenantes à multiplier les contacts avec le Bureau et à collaborer à l'élaboration de ses produits au moyen d'outils plus accessibles.

- **Rapport sur la couverture médiatique des activités d'IOE.** IOE a publié le premier rapport sur la couverture médiatique de ses activités en septembre 2022, soit quatre mois après le lancement de son nouveau site Web. Ce rapport bisannuel présente les dernières données, statistiques et tendances concernant le site Web d'IOE, les activités du Bureau sur les plateformes de médias sociaux et certains de ses produits, comme la troisième édition du Manuel de l'évaluation du FIDA, la Politique de l'évaluation au FIDA 2022 et *l'Independent Magazine*.
- **Independent Magazine** [[ici](#)]. Produit vedette de la communication d'IOE, *l'Independent Magazine* place les efforts majeurs déployés par IOE au premier plan du dialogue mondial sur le développement, 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. En 2022, IOE a publié deux numéros du magazine, qui ont été lus par plus de 11 000 personnes dans 76 pays répartis sur tous les continents. Depuis son lancement, le magazine a ainsi conquis 18 500 lecteurs et lectrices dans 97 pays.
- **Site Web d'IOE** [[ici](#)]. Ce site Web, dont IOE détient la pleine propriété intellectuelle, est structuré de manière à répondre au mieux aux besoins spécifiques d'IOE. Il dispose ainsi de fonctionnalités dynamiques qui maximisent les possibilités de participation des utilisateurs et garantit également une expérience de navigation intuitive et facile dans les informations publiées par IOE, à mesure que le Bureau s'emploie à renforcer les capacités d'évaluation dans l'ensemble du FIDA, à promouvoir le modèle de conduite d'IOE et à nouer des liens par le truchement de dialogues d'évaluation afin d'améliorer la compréhension et la performance. En 2022, 32 000 personnes dans 199 pays différents ont consulté au total 122 000 fois le site. Le FIDA comptant 177 États membres comprenant des pays en développement, des pays à revenu intermédiaire et des pays à revenu élevé, répartis dans toutes les régions du monde, cela signifie que le site d'IOE a été consulté dans 22 pays de plus. Il faut également noter que le nouveau site Web d'IOE a été officiellement lancé le 15 mars 2022 et que la version finale du tableau de bord de suivi indépendant reposant sur Google Analytics a été achevée le 28 avril. Par conséquent, les données présentées ici couvrent une période de huit mois, s'étendant du 28 avril 2022 au 31 décembre 2022.

- **Médias sociaux.** IOE a une présence marquée, active et dynamique sur les médias sociaux, ce qui permet aux parties prenantes de s'informer de ses derniers travaux et d'interagir aisément et de manière régulière avec le Bureau. En 2022, IOE a continué d'accroître son audience sur Twitter [[@IFADeval](#)], LinkedIn [[ici](#)] et YouTube [[ici](#)] et a porté son nombre d'abonnés à 3 082, 3 875 et 486, respectivement.
- **Bulletin d'information d'IOE** [[ici](#)]. Le Bulletin d'information a vocation à promouvoir la transparence et à communiquer aux partenaires et aux parties prenantes des récents faits marquants concernant les activités d'IOE. Il est en adéquation avec la nouvelle identité visuelle d'IOE et avec l'approche stratégique de ce dernier en matière de communication. Compte tenu de son large lectorat, le Bulletin d'information permet aux parties prenantes d'accéder rapidement aux derniers produits d'IOE. IOE a publié trois Bulletins d'information en 2022.
- **Communiqués** [[ici](#)]. Les communiqués d'IOE présentent les travaux réalisés par le Bureau et mettent en évidence les éléments clés à retenir. Les sujets abordés sont très variés: publication de rapports, réunions, manifestations, nouveaux produits et possibilités de collaboration avec IOE. En 2022, IOE a publié 40 communiqués, un nombre encore jamais atteint.
- **Série de vidéos: « 60 seconds with the Director » (60 secondes avec le Directeur)** [[ici](#)]. Cette série de vidéos offre un aperçu simplifié des perspectives du Directeur d'IOE sur un certain nombre de questions importantes liées à l'évaluation. IOE a publié trois épisodes en 2022.
- **Vidéos promotionnelles** [[ici](#)]. Au moyen de ces vidéos, IOE accroît la visibilité des grandes questions de fond qui sont au cœur du débat international sur l'évaluation, tout en mettant en avant les nouveaux produits importants qu'il a obtenus. En 2022, IOE a réalisé trois vidéos promotionnelles.
- **Bulletin du Directeur.** Ce bulletin est une suite donnée à l'engagement personnel du Directeur d'IOE de favoriser une communication interne transparente et dynamique, et constitue une ressource précieuse pour enregistrer les produits, les collaborations et les activités d'IOE. En 2022, IOE a publié neuf numéros du Bulletin du Directeur.
- **Fiches d'information des séries de discussions « Coffee Talk » (pause café) et « Gender Talk » (parlons genre)** [[ici](#)]. Chaque épisode de ces deux séries de discussions est repris sous forme de nouvelles fiches d'information. En 2022, IOE a publié 14 fiches d'information de la série « Coffee Talk », mettant en vedette 17 intervenants extérieurs.
- **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 [[ici](#)].
- **Blog d'IOE** [[ici](#)]. Les articles de blogs approfondissent la pensée critique d'IOE vis-à-vis des questions qui sont au cœur du débat international sur l'évaluation, en encourageant un dialogue et des discussions qui suscitent la réflexion. En 2022, le personnel d'IOE a publié quatre billets sur son blog.

## 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

#### Comité de l'évaluation, cent vingtième session [4 avril 2023]

##### Évaluation au niveau de l'institution 2022 sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation

« J'ai préparé quelques notes, mais je tiens à dire auparavant que, du point de vue de l'Irlande, il est vraiment difficile de surestimer l'importance de l'évaluation au niveau de l'institution de l'expérience du FIDA en matière de décentralisation. Cette évaluation arrive à un moment important, puisque nous nous trouvons au tout début du mandat du Président Alvaro Lario et dans une période où l'incertitude domine l'arrière-plan de nos discussions. Donal a parlé de la COVID-19 et je pense qu'il est bon de garder la pandémie à l'esprit. Ces dernières années ont été mouvementées. Comme d'autres l'ont dit, le projet de décentralisation est indispensable si l'on veut que le FIDA puisse s'acquitter de sa mission et, alors que nous entamons ces discussions, je sens, en tant que membre du Comité de l'évaluation, le lourd poids de notre responsabilité aujourd'hui alors que nous nous lançons dans cette entreprise. Il est formidable que le rapport confirme que la décentralisation est la bonne approche pour optimiser les retombées des activités du FIDA. Je propose que nous nous félicitions vivement de cette conclusion et que nous poursuivions dès à présent nos travaux. »

- Représentante de l'Irlande

« [...] Comme vous l'avez dit, Monsieur le Président, je pense qu'effectivement l'un des mérites de ce document est de montrer que la décentralisation n'est pas toujours opérante dans tous les contextes, partout et sous des formes identiques. Je salue la qualité de l'analyse qui nous a été communiquée. Je pense qu'elle confirme une intuition que nous avons tous mais qui est désormais étayée par des données assez précises. »

- Représentant de la France

##### Document d'orientation relatif à l'évaluation thématique de la contribution du FIDA à l'égalité femmes-hommes et à l'avancement des femmes

« Pour commencer, je tiens à dire que nous nous réjouissons de la diffusion de cette évaluation et je vais répéter ce que d'autres ont mentionné avant moi: le moment est absolument opportun. Beaucoup de choses ont changé pour les femmes rurales, mais aussi dans l'environnement mondial depuis la dernière évaluation au niveau de l'institution et, bien sûr, le FIDA a lui-même approuvé un certain nombre de documents. C'est donc un très bon moment pour faire le point sur l'impact du travail du FIDA sur les questions touchant à l'égalité femmes-hommes et, bien sûr, sur l'impact de tendances plus larges, telles que la COVID-19 et les changements climatiques. Je me réjouis tout particulièrement de la portée globale de cette évaluation. Il est intéressant de proposer une analyse du cadre institutionnel interne, des ressources, de la culture et de l'impact des projets du FIDA. Comme vous le savez, nous insistons depuis longtemps sur l'impact de l'élargissement de l'influence du FIDA et sur le renforcement des capacités de ses partenaires, et c'est donc une très bonne chose que cette évaluation examine la valeur ajoutée du FIDA dans le domaine de l'égalité femmes-hommes. »

- Représentante de l'Irlande

« Nous prenons bonne note de l'intention du FIDA de concevoir une évaluation thématique afin de promouvoir l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes. Je suis toujours heureuse de voir des travaux porter sur les moyens d'améliorer l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes. »

- Représentante de l'Indonésie

Tableau 2

**Exemples de retours d'information provenant de la direction****Cent vingtième session du Comité de l'évaluation | Évaluation au niveau de l'institution de 2022 sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation [4 avril 2023]**

« Pour commencer, je voudrais dire que la direction accueille avec le plus grand intérêt cette évaluation de l'apprentissage au niveau institutionnel et que nous remercions IOE pour son examen approfondi, qui apporte de nombreux éclairages intéressants. Dans ce rapport, IOE convient que le FIDA est passé avec succès d'un modèle de présence dans les pays à un modèle décentralisé dans un laps de temps relativement court, mais qu'il y a incontestablement toujours une marge d'amélioration. [...] De façon générale, ce rapport est très utile, en particulier ses conclusions et ses recommandations. [...] Le FIDA a ainsi entrepris de recalibrer le plan d'exécution de la décentralisation 2.0 à la lumière des enseignements qu'il a lui-même tirés, mais aussi des recommandations formulées dans ce rapport et des observations des États membres, ici et lors de la réunion du Conseil d'administration, tout en gardant à l'esprit les cibles et les échéances initiales. [...] La direction accueille avec satisfaction les cinq recommandations qui relèvent de sa compétence et souscrit pleinement à trois d'entre elles et en partie aux deux autres. »

- Donal Brown, Vice-Président adjoint responsable du Département de la gestion des programmes au FIDA

**ESPP pour la Colombie [21 mars 2023]**

« Si nous sommes ici aujourd'hui, c'est pour être réellement en mesure de donner suite aux priorités des pays que nous soutenons; c'est pourquoi les évaluations sont si importantes, et les normes de plus en plus élevées alors que nous cherchons de plus en plus à atteindre la réalité des pays pour lesquels nous travaillons. L'évaluation intervient donc à un moment très précis; nous travaillons actuellement sur un nouveau programme d'options stratégiques pour le pays, et les recommandations et suggestions formulées dans cette évaluation seront très utiles pour définir la nouvelle stratégie et le programme à venir, et je pense que toutes vos suggestions seront les bienvenues pour les futurs programmes [...]. »

(Traduction fournie en direct par les interprètes)

- Rossana Polastri, Directrice régionale, Division Amérique latine et Caraïbes du FIDA

**ESPP pour le Kirghizistan [1<sup>er</sup> mars 2023]**

« 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 du Kirghizistan. »

- Dina Saleh, Directrice de la Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe du FIDA (représentant Donal Brown, Vice-Président adjoint responsable du Département de la gestion des programmes du FIDA)

**Évaluation groupée de projets sur le développement des entreprises rurales [31 mars 2023]**

« Du point de vue de l'autoévaluation, nous accueillons très favorablement ce nouveau type d'évaluation, à savoir l'évaluation groupée de projets. Nous estimons qu'elle a un réel effet positif sur l'apprentissage grâce à l'analyse comparative et à un processus de préparation plus court. Cette activité d'apprentissage atteste aussi de cela et des riches leçons que nous avons pu tirer de ces différentes évaluations de projet. Deuxièmement, et plus précisément en ce qui concerne le contenu de l'évaluation, le thème du développement des entreprises rurales est extrêmement pertinent. Cette évaluation permet de tirer des enseignements importants pour la conception et la mise en œuvre de futurs projets, ainsi que pour les programmes d'options stratégiques pour le pays et les stratégies institutionnelles tout comme régionales. Nous considérons également que cette évaluation est très utile sur le plan de la collaboration du FIDA avec le secteur privé, qui a fait l'objet de longs débats. Mais je tiens à souligner l'importance de ce point pour notre processus de reconstitution des ressources, et pas seulement le processus actuel, FIDA12, car ce point reste une priorité essentielle pour les temps à venir. En tant que Division des politiques et des résultats opérationnels, nous sommes profondément impliqués dans la définition du modèle d'activité du FIDA pour le prochain cycle de reconstitution des ressources, FIDA13, et cet enjeu est une priorité [...]. La conception et la préparation de cette évaluation groupée de projets ont été menées selon un processus très participatif avec IOE. Nous attendons donc avec grande impatience de renouveler cette expérience lors de la prochaine évaluation groupée de projets qui doit porter sur l'Afrique orientale et australe. »

- Chitra Deshpande, conseillère supérieure, résultats et ressources, Division des politiques et des résultats opérationnels du FIDA

**Évaluation infrarégionale sur les États en situation de fragilité** [27 février 2023]

« Je tiens à réitérer mes sincères remerciements à Indran, à Max et à l'équipe d'IOE pour l'organisation de cette manifestation et pour m'avoir invité à présenter quelques réflexions lors de la séance de clôture. Je dois dire que la discussion a été très intéressante et très utile pour l'avenir du FIDA. Cette évaluation fournit des leçons très précieuses qui nous aideront à affiner l'approche, et aussi les outils, pour travailler dans des contextes de fragilité, pas seulement en Afrique de l'Ouest et du Centre, mais aussi dans d'autres régions marquées par de nombreuses situations de fragilité: en particulier au Proche-Orient, en Afrique du Nord et en Europe, ainsi que dans d'autres régions, comme l'Asie et le Pacifique. Les recommandations formulées dans cette évaluation sont très pertinentes et utiles et, de fait, la direction les a toutes approuvées. »

- Nigel Brett, Directeur de la Division des politiques et des résultats opérationnels du FIDA

## Summary infographic

# 2022



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

Engage strategically with IFAD governance & management

Expand IOE learnership in building global evaluations

Improve evaluation coverage

**45** Evaluation Reports



**9** Country Strategy & Programme  
**9** Project Performance

**22** Project Completion Report Validation



Annual Report on Independent Evaluation 2022

Government performance synthesis report



Thematic evaluation on climate change adaptation



**5** Country learning workshops

Sub-regional evaluation of fragile states in West and Central Africa



Project cluster evaluation on rural enterprise



**2** Corporate learning events

### EVALUATION QUALITY



On-line training course



Evaluation Manual 3<sup>rd</sup> edition



Research publications



IOE staff development



Evaluation Advisory Panel

### EVALUATION PROFESSIONALIZATION



Membership of global networks

**2** International seminars hosted by IOE

IOE staff authored, co-authored and edited

**6** books, peer reviewed journal articles & publications



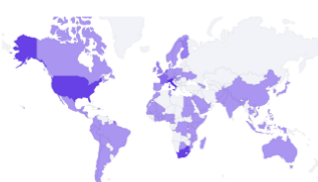
IOE staff invited to deliver presentations in **19** international events

### STRATEGIC COMMUNICATION



IOE Website

n. countries **> 199**  
n. views **> 122,000**



Independent Magazine

n. countries **> 76**  
n. readers **> 11,000**



Newsletter **x3**



On-line training **x40**



News items **x40**



Coffee Talk **x14**



Video series **1.9k views**

**3,875** followers

**486** subscribers

**3,082** followers