

---

## **Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2026, perspectives budgétaires pour 2027-2028, et aperçu du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2026 et plan indicatif pour 2027-2028 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA**

---

Cote du document: EB 2025/145/R.16

Point de l'ordre du jour: 5 c)

Date: 12 août 2025

Distribution: Publique

Original: Anglais

### **POUR: EXAMEN**

**Mesures à prendre:** Le Conseil d'administration est invité à prendre note des prévisions budgétaires préliminaires pour 2026, des principaux éléments du programme de travail, des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA pour 2026 et des perspectives budgétaires pour 2027-2028, ainsi que du budget-programme de travail pour 2026 et du plan indicatif pour 2027-2028 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA.

---

---

### **Questions techniques:**

#### **Edward Gallagher**

Directeur  
Division de la planification, du développement  
organisationnel et du budget  
courriel: ed.gallagher@ifad.org

#### **Indran A. 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 2026 et perspectives budgétaires pour 2027-2028</b>	<b>1</b>
<b>I. Introduction</b>	<b>1</b>
<b>II. Exécution du budget de 2024 et 2025 et crédits reportés</b>	<b>2</b>
<b>III. Facteurs de coût et proposition de budget pour 2026</b>	<b>3</b>
A. Priorités et facteurs de coûts pour 2026	3
B. Facteurs de coût résultant de la hausse des prix et taux de change	5
C. Projet de budget pour 2026	5
<b>IV. Améliorer la gestion axée sur les résultats et la planification</b>	<b>6</b>
<b>V. Perspectives budgétaires pour 2026-2028</b>	<b>7</b>
<b>VI. Budget d’investissement pour 2026</b>	<b>8</b>
<b>Deuxième partie – Aperçu du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2026 et plan indicatif pour 2027-2028 du Bureau indépendant de l’évaluation du FIDA</b>	<b>9</b>
 <b>Annexes</b>	
<b>I. Hypothèses relatives à l’inflation pour 2026</b>	<b>21</b>
<b>II. Cadre de gestion des résultats d’IOE pour 2025</b>	<b>22</b>
<b>III. Tableau 1</b>	<b>22</b>
<b>IV. Activités d’évaluation d’IOE proposées pour 2026</b>	<b>24</b>
<b>V. Plan indicatif d’IOE pour 2027-2028</b>	<b>26</b>
<b>VI. Produits d’IOE</b>	<b>29</b>
<b>VII. Exemples de retours d’information que les organes directeurs et la direction ont transmis à IOE</b>	<b>39</b>

## Appendice

Summary infographic

## Résumé

1. Le mandat ciblé du FIDA est plus important que jamais, compte tenu de l'urgence croissante qu'il y a à renforcer les systèmes alimentaires mondiaux, à préserver les moyens d'existence ruraux et à assurer la durabilité environnementale. Doté de 10 milliards d'USD, l'ambitieux programme de travail pour FIDA13 (2025-2027) souligne l'ampleur de ces défis et confirme la détermination du FIDA à mettre en œuvre des changements concrets propres à améliorer les moyens d'existence de 100 millions de personnes à travers le monde.
2. Les grandes priorités de la Treizième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA13), à savoir accorder davantage d'attention aux contextes de fragilité, renforcer la collaboration avec le secteur privé et accroître les investissements dans la biodiversité et la résilience des petits exploitants agricoles face aux changements climatiques, sont pleinement prises en compte dans le plan de travail pour 2026. Par ailleurs, à l'heure où le paysage international se fait de plus en plus complexe et où la concurrence pour les ressources s'intensifie, la direction mènera la Consultation sur FIDA14 en manifestant la volonté de pérenniser et de faire progresser ces travaux cruciaux.
3. La direction a atteint son objectif de croissance budgétaire nulle un an plus tôt que prévu, en classant ses priorités et en opérant des arbitrages. La version finale du budget pour 2025 prévoyait une hausse de 0,85% pour le budget 2026, destinée principalement à renforcer la capacité à mener des opérations dans le secteur privé et à couvrir les frais supplémentaires associés à la conception et à la supervision d'un nombre accru de projets exécutés dans des contextes de fragilité. Toutefois, grâce à une réorientation des fonds libérés au moyen d'arbitrages et de réductions dans les domaines prioritaires, la direction a pu maîtriser les tensions sur les coûts et renoncer à l'augmentation budgétaire attendue, si bien qu'elle présente un **projet de budget à croissance réelle nulle pour 2026**. Dans la mesure où cette proposition a été établie au prix de difficiles arbitrages, les événements imprévus à venir ne pourront être couverts que par une réaffectation des allocations budgétaires existantes.
4. Après application d'un coefficient d'ajustement des prix de 2,1%, le budget nominal pour 2026 s'établit à **194,51 millions d'USD**. La trajectoire à trois ans – calculée sur la base d'une croissance réelle nulle et d'une augmentation annuelle des prix d'environ 2% – donne un budget de 198,40 millions d'USD pour 2027 et de 202,37 millions d'USD pour 2028.
5. Le projet de budget pour 2026 comprend un budget d'investissement initial estimé à 5,5 millions d'USD, destiné à la transformation numérique, à l'automatisation et aux dépenses de nature cyclique.
6. Le FIDA participe activement à l'Initiative ONU80; il y apporte une perspective unique en sa double qualité d'institution spécialisée des Nations Unies et d'institution financière internationale. Dans le cadre de sa participation à cette initiative, la direction du FIDA a mis en lumière les résultats qu'elle avait obtenus au cours de la dernière décennie grâce aux réformes suivantes:
  - a) Processus de réajustement mené en 2024, avec pour résultats:
    - i) la suppression de trois postes de Vice-Président adjoint;
    - ii) la rationalisation de deux divisions afin de permettre la mise en place de la Division des opérations dans le secteur privé et du Bureau de l'efficacité du développement;
    - iii) la réaffectation de 17 postes afin de traiter de nouvelles priorités, le nombre de postes permanents étant passé de 861 à 860 en 2025;

- iv) la restructuration de plusieurs divisions en vue d'éliminer les chevauchements fonctionnels.
- b) Réformes menées à bien entre 2017 et 2023, avec pour résultats:
  - i) la transformation du FIDA, dont le fonctionnement était centralisé autour du siège, en une organisation décentralisée, le taux des effectifs décentralisés étant passé de 17% en 2017 à 48% en 2025, ce qui a permis de réaliser 5 millions d'USD d'économies sur les fonctions du siège;
  - ii) le renforcement de la délégation de pouvoirs et la révision des procédures internes afin de réduire les délais entre l'approbation d'un concept de projet et le décaissement des fonds;
  - iii) dans le cadre du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies, 22 750 heures de travail ont été économisées grâce à une restructuration des processus, couplée à l'adoption à l'échelle de l'institution d'outils d'automatisation et d'intelligence artificielle.
- 7. Sous l'égide de l'Initiative pour l'agilité opérationnelle (lancée en 2025), la direction s'emploie à amplifier les gains d'efficacité obtenus au travers du processus de réajustement de 2024, en poursuivant ses efforts de renforcement de l'efficacité opérationnelle et en améliorant la gestion axée sur les résultats et la planification des effectifs, au moyen d'une planification globale à l'échelle des départements et des divisions menée sur un cycle de trois ans. Dans le cadre de ces mesures d'amélioration, dans la version finale du budget pour 2026, la direction s'appuiera sur les efforts préliminaires présentés en 2025 afin de mieux mettre en correspondance le budget avec les produits.

# **Première partie – Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2026 et perspectives budgétaires pour 2027-2028**

## **I. Introduction**

1. Le Rapport de la Consultation sur la Treizième reconstitution des ressources du FIDA: Investir dans la prospérité et la résilience rurales pour la sécurité alimentaire de demain a été approuvé par le Conseil des gouverneurs en février 2024. Cette décision confirme l'ambition sans précédent fixée pour la période couverte par FIDA13 (2025-2027), à savoir réaliser un programme de travail d'un montant de 10 milliards d'USD pour améliorer les moyens d'existence de 100 millions de personnes.
2. Les priorités pour 2026 sont conformes aux priorités générales définies pour FIDA13: exécuter un programme de travail d'un montant de 10 milliards d'USD, tout en intensifiant la collaboration avec le secteur privé, renforcer l'appui du FIDA dans les contextes de fragilité, et accroître les investissements dans la biodiversité et la résilience des petits exploitants agricoles face aux changements climatiques, tout en maîtrisant la croissance réelle du budget. Nonobstant les besoins en investissements supplémentaires reflétés dans la hausse réelle de 0,85% initialement proposée pour 2026, la direction prend acte de l'appel lancé en vue de la présentation d'un budget à croissance réelle nulle. Cette proposition ayant été établie au prix de difficiles arbitrages, les événements imprévus à venir ne pourront être couverts que par une réaffectation des allocations budgétaires existantes.
3. En 2025, première année de FIDA13, le système des Nations Unies s'emploie à répondre aux appels lancés en faveur d'un renforcement de l'efficacité dans l'ensemble de ses institutions, ainsi que d'un recentrage de son action sur ses missions fondamentales. Le FIDA participe activement à l'Initiative ONU80; il y apporte une perspective unique en sa double qualité d'institution spécialisée des Nations Unies et d'institution financière internationale. Dans le cadre de sa participation à l'Initiative ONU80, la direction a fait rapport des réformes engagées au cours des dernières années, en particulier:
  - a) le processus de réajustement mené en 2024, avec pour résultats:
    - i) une réduction du nombre de postes de Vice-Président adjoint au sein de l'équipe de direction, qui est passé de sept à quatre;
    - ii) la rationalisation de deux divisions afin de permettre la mise en place de la Division des opérations dans le secteur privé et du Bureau de l'efficacité du développement;
    - iii) la réaffectation de 17 postes afin de traiter de nouvelles priorités, le nombre de postes permanents étant passé de 861 à 860 en 2025;
    - iv) la restructuration de plusieurs divisions en vue d'éliminer les chevauchements fonctionnels;
  - b) les réformes menées à bien entre 2017 et 2023, avec pour résultats:
    - i) la transformation du FIDA, dont le fonctionnement était centralisé autour du siège, en une organisation décentralisée, la part des effectifs affectés sur le terrain étant passée de 17% en 2017 à 48% en 2025. Cette évolution a généré 5 millions d'USD d'économies sur les postes au siège et les fonctions d'appui;

- ii) la rationalisation du processus de conception de projet, qui a permis de réduire de 17 à 10 mois les délais entre la conception et l’approbation des projets, et de 17 à 8 mois le délai d’attente avant le premier décaissement (2025);
  - iii) la révision du cadre de délégation des pouvoirs, qui permet une délégation accrue des pouvoirs opérationnels, administratifs et budgétaires au profit du personnel de terrain, en vue d’une amélioration de la prise de décisions et d’un allègement bureaucratique;
  - iv) dans le cadre du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies, 22 750 heures de travail ont été économisées grâce à une restructuration des processus et au lancement d’une initiative visant l’adoption à l’échelle de l’institution d’outils d’automatisation et d’intelligence artificielle.
4. Les réformes susmentionnées et les gains d’efficience qui en résultent sont pleinement conformes aux objectifs de l’Initiative ONU80 et ont permis au FIDA de mieux se préparer à affronter les défis qui se posent aujourd’hui. Le FIDA poursuit sa quête d’efficience, en maintenant sa participation à l’Initiative ONU80 et en se réorientant de manière plus générale vers une logique de souplesse opérationnelle accrue.
5. Lancée en 2025, l’Initiative pour la souplesse opérationnelle est une initiative concertée destinée à rationaliser les processus opérationnels, à renforcer la gestion axée sur les résultats, à assurer une planification pluriannuelle (y compris pour les besoins en personnel), et à améliorer l’alignement des budgets sur les produits institutionnels.
6. Le présent document brosse un tableau général des besoins en ressources du FIDA pour 2026 et des perspectives indicatives pour 2027-2028. Les éléments d’information qu’il contient visent à faciliter le dialogue avec le Comité d’audit et le Conseil d’administration sur les paramètres budgétaires de haut niveau, avant la présentation du budget définitif à la cent quarante-sixième session du Conseil d’administration en décembre 2025.

## II. Exécution du budget de 2024 et 2025 et crédits reportés

7. L’exécution du budget du FIDA et les taux d’utilisation associés se sont maintenus à des niveaux élevés ces dernières années. Les taux d’utilisation du budget ordinaire se sont établis à 97,7% et 99,6% en 2023 et 2024 respectivement. Ces pourcentages élevés s’expliquent par un suivi renforcé et une plus grande souplesse dans la réaffectation des fonds au profit de nouveaux besoins opérationnels et priorités non financés.
8. Les dépenses réelles engagées au titre du budget ordinaire pour 2024 se chiffrent à 182,59 millions d’USD, tandis que les montants projetés pour 2025 s’élèvent à 188,80 millions d’USD, soit 99,1%. Bien que ce pourcentage soit en léger recul par rapport à l’année précédente, la direction continuera de suivre de près les allocations budgétaires durant le reste de l’année 2025 afin de s’assurer que toutes les priorités sont financées et que le taux d’utilisation est maximal.

Tableau 1

**Exécution du budget ordinaire – montants effectifs pour 2023-2024 et prévisions pour 2025**  
(en millions d’USD)

	Exercice 2023 (année pleine)		Exercice 2024 (année pleine)		Prévisions 2025	
	Budget	Montant effectif	Budget	Montant effectif	Budget	Prévisions
Budget ordinaire	175,71	171,70	183,41	182,59	190,51	188,80
Taux d’utilisation		97,7		99,55		99,1

### **III. Facteurs de coût et proposition de budget pour 2026**

#### **A. Priorités et facteurs de coûts pour 2026**

9. Au cours de l'année 2026, la direction continuera d'accorder la priorité au renforcement de l'exécution des opérations et accroîtra les financements destinés à encourager la participation du secteur privé grâce à des compétences supplémentaires. L'organisation intensifiera également l'appui fourni dans les contextes de fragilité, réajustera ses activités relatives à la communication et aux relations extérieures, et veillera à la mise à disposition de ressources suffisantes pour les fonctions d'appui clés en préparation de FIDA14. Compte tenu de la transformation institutionnelle en cours et du programme d'efficacité du FIDA, il n'a pas été nécessaire de déployer des ressources financières supplémentaires pour couvrir ces besoins.

#### **Exécution des opérations (y compris contextes de fragilité et thématiques transversales)**

10. La direction entend exécuter le plus gros du programme de prêts et dons au cours des deux premières années du cycle de reconstitution, afin d'éviter la concentration des activités pendant la dernière année de FIDA13. La valeur estimée des projets dont l'approbation est attendue en 2026 s'élève à 1,5 milliard d'USD, soit 46% du programme de prêts et dons de FIDA13.
11. En particulier, le budget 2026 permettra de financer 21 conceptions de projet complètes, 11 financements additionnels et 21 conceptions de projet partielles, lesquels seront soumis pour approbation au Conseil d'administration en 2026 et 2027. En outre, 14 nouveaux programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) et deux notes de stratégie de pays sont prévus pour 2026.
12. Pour garantir la qualité du portefeuille en cours, il convient d'accroître les investissements à l'appui du démarrage des projets, de l'assurance de la qualité et d'un appui ciblé à l'exécution, en particulier dans les contextes de fragilité et de conflit. Par conséquent, la direction maintient l'allocation prévue pour les missions de démarrage des projets à 25 000 USD par projet (contre 15 000 USD dans le budget 2025) et les frais de supervision dans les pays en situation de fragilité à 100 000 USD par projet (contre 91 000 USD dans le budget 2025). La direction suivra de près les résultats obtenus pendant toute l'année 2026 et réaffectera des fonds en cas de besoins imprévus, notamment pour des projets soumis à des risques exogènes accrus ou menés dans des contextes de fragilité exacerbée.

#### **Participation du secteur privé**

13. L'une des ambitions de FIDA13 est d'intensifier considérablement la participation du secteur privé afin d'élargir et de diversifier la base de financement du FIDA et de mobiliser des compétences nouvelles en faveur de la transformation du monde rural. La Division des opérations dans le secteur privé joue un rôle clé à cet égard et a besoin d'effectifs suffisamment nombreux, dotés de compétences techniques hautement spécialisées.
14. Le budget 2026 couvrira la conception de 10 opérations non souveraines et la supervision de 15 opérations non souveraines en cours. Le budget intègre les besoins en ressources associés à l'évaluation des investissements, à l'établissement de partenariats, au montage juridique et aux vérifications préalables.
15. La croissance des opérations dans le secteur privé suppose un renforcement des systèmes financiers et de gestion des risques. Une analyse des lacunes et une évaluation comparative des services de décaissement et des fonctions et systèmes de montage des investissements d'entités comparables seront réalisées pendant la période 2025/26 pour confirmer que le FIDA est en mesure de gérer la complexité croissante résultant de la maturation des opérations dans le secteur privé et des structures de financement.

### **Fonctions d'appui**

16. Bien que les frais liés à la présidence externe et les autres coûts cantonnés soient pris en charge sur le budget standard non récurrent de reconstitution prévu pour FIDA14, le budget 2026 permettra une participation efficace au sein des instances mondiales sur fond d'intensification de la concurrence pour l'aide publique au développement et de défis géopolitiques. Cet appui englobe les activités de sensibilisation, de communication et de mobilisation des parties prenantes, toutes essentielles pour obtenir les ressources nécessaires à l'exécution du mandat du FIDA.
17. Dans le prolongement du Rapport de la Consultation sur FIDA13, le projet de budget pour 2026 prévoit l'affectation de financements modestes à la mise à l'essai de nouvelles innovations de produit (par exemple, garanties partielles de crédit). La nécessité de conserver des financements suffisants pour couvrir les aspects fiduciaires, le contrôle financier et la dimension trésorerie des opérations du FIDA est aussi prise en compte dans le projet de budget 2026.
18. En parallèle, le FIDA doit investir dans les capacités de son personnel et dans l'infrastructure numérique. La planification stratégique des effectifs permettra de faire en sorte que les besoins en personnel actuels et futurs soient satisfaits, tandis que les financements en faveur de la cybersécurité, de la maintenance des systèmes centraux et du déploiement d'outils institutionnels garantiront l'efficacité continue des moyens numériques du FIDA. Enfin, la direction continuera de mettre à disposition des installations et des services institutionnels essentiels, au profit d'effectifs désormais répartis de manière homogène entre le siège du FIDA et les régions où le Fonds intervient.

### **Économies et arbitrages**

19. Pour éviter une hausse réelle du budget, la direction a cerné des mesures d'économie et des arbitrages permettant de réorienter des ressources essentiellement vers des domaines prioritaires clés (tels que l'accroissement de la participation du secteur privé et le renforcement de l'accent mis sur les contextes de fragilité). Des économies ont été réalisées grâce aux mesures suivantes: changements structurels découlant du processus de réajustement de 2024, réaffectation de certains postes (sans coût additionnel), regroupement d'opérations prévues au titre du programme de prêts et dons au sein de projets de plus grande envergure, et premières économies résultant de la décentralisation, notamment grâce à la mise à profit de services d'appui communs sur le terrain.
20. La version finale du budget 2026 comprendra un tableau détaillant les économies et les arbitrages réalisés (accompagnés des montants correspondants), en raison de la réaffectation de fonds vers les domaines prioritaires. Dans le présent aperçu général, ces mesures sont résumées comme suit:
  - i) La mise en place des bureaux régionaux pour l'Asie et le Pacifique et pour l'Amérique latine et les Caraïbes a permis l'élimination progressive de postes relevant des services généraux au siège, puisque les fonctions administratives y sont assurées par les membres du personnel présents dans les pays concernés.
  - ii) Grâce à la consolidation du portefeuille de projets, marquée par la réduction du nombre de projets faisant l'objet d'une supervision complète (de 199 à 185), le budget de base affecté à la supervision a pu être revu à la baisse.
  - iii) Un examen des paramètres de dotation en personnel dans le contexte de la décentralisation a révélé la possibilité de réaliser des économies sur les dépenses de personnel dans les régions où les exigences du portefeuille sont moindres.



- iv) Les budgets affectés aux voyages et à la représentation ont été rationalisés davantage, en particulier dans les fonctions d'appui, afin de préserver les ressources destinées aux missions opérationnelles, à celles liées à la reconstitution et aux activités de sensibilisation.
  - v) Les gains d'efficacité résultant du réajustement des structures, la production ciblée de supports de connaissances, le regroupement des services institutionnels et l'utilisation accrue des outils numériques (par exemple, plateformes de libre-service pour les achats et les ressources humaines) devraient également contribuer à faire baisser les coûts administratifs.
21. En résumé, pour maintenir une croissance réelle nulle au cours des deux prochaines années, il convient d'opérer des arbitrages délibérés dans plusieurs domaines, étant entendu que les priorités non prévues ou émergentes ne pourront être financées qu'au moyen de coupes budgétaires affectant les fonctions essentielles.

## **B. Facteurs de coût résultant de la hausse des prix et taux de change**

22. Compte tenu d'une première évaluation des tendances de l'inflation, une hausse nette des prix d'environ 2,1% a été appliquée au budget 2026. Conformément à la méthode approuvée<sup>1</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 2026 est décrite à l'annexe I. L'ajustement du budget au titre de l'inflation tient compte de l'incidence de l'augmentation prévue des dépenses de personnel, des honoraires des consultants, des services liés aux voyages et des contrats relatifs aux services informatiques.
23. Ces hypothèses relatives à la hausse des prix seront réexaminées lors de la présentation du budget définitif, en tenant compte des indicateurs de marché disponibles à la fin du troisième trimestre 2025 et du calcul précis des dépenses standard de personnel, basé sur les barèmes des traitements actualisés. Bien que les tendances mondiales et sectorielles actuelles laissent entrevoir des tensions persistantes sur les coûts, le FIDA continuera d'absorber, si possible, une partie des augmentations au moyen de mesures d'efficacité internes, telles que celles décrites plus haut.
24. Un taux de change de 0,922 EUR/1 USD, calculé à partir de la moyenne sur 12 mois du taux de change mensuel de l'Organisation des Nations Unies, a été utilisé.

## **C. Projet de budget pour 2026**

25. Le budget ordinaire net 2026 du FIDA est estimé à 194,51 millions d'USD, traduisant une croissance réelle nulle et un ajustement net provisoire pour variation des prix de 2,1%. Le tableau 2 illustre la ventilation des augmentations (augmentation réelle et augmentation pour hausse des prix) dans l'aperçu général du budget du FIDA pour 2026.

Tableau 2

### **Budget ordinaire net** (en millions d'USD)

(A) Budget approuvé pour 2025	(B) Croissance réelle estimée pour 2026 (0% de A)	(C) Augmentation des prix en 2026 (2,1% de A)	(D) Budget nominal pour 2026 (A+B+C)
190,51	0,00	4,00	194,51

<sup>1</sup> [AC 2015/136/R.6.](#)

26. La direction continuera de surveiller l'efficacité globale au moyen du jeu actuel de ratios d'efficacité approuvés. Le budget définitif s'appuiera sur les nouveaux ratios d'efficacité mis en place l'an dernier, ainsi que sur le ratio d'efficacité existant. Dans le contexte de restriction budgétaire actuel, une attention toute particulière sera désormais accordée à la destination des allocations budgétaires, qui seront de plus en plus reliées aux produits contribuant directement à l'obtention de résultats au niveau des pays.

#### **IV. Améliorer la gestion axée sur les résultats et la planification**

27. Le FIDA continue d'affiner ses méthodes de budgétisation axée sur les résultats et de gestion axée sur les résultats afin d'accroître la transparence, l'obligation de rendre compte et l'alignement des ressources institutionnelles sur les effets attendus en matière de développement.
28. La direction est déterminée à renforcer la gestion axée sur les résultats, en tant que levier clé de souplesse opérationnelle et d'impact. La gestion axée sur les résultats inscrit l'action du FIDA dans le périmètre de son mandat essentiel et positionne l'ensemble de l'organisation dans le prolongement de cette vision; garantit que les allocations budgétaires sont guidées par les engagements pris au titre de la reconstitution; facilite la mobilisation de ressources; définit une trajectoire logique allant des activités menées aux effets directs stratégiques, en passant par les produits institutionnels; met l'accent non plus sur les activités, mais sur les résultats; favorise l'utilisation efficiente des ressources; et renforce l'obligation de rendre compte de l'action menée. À moyen terme, la direction prendra les mesures suivantes:
- i) Renforcer l'articulation entre les objectifs stratégiques, les engagements pris au titre de la reconstitution et le cadre de gestion des résultats connexe, ainsi que l'exécution annuelle, qui s'insérera dans un cycle triennal de planification globale à horizon mobile à compter de 2028. Un horizon de planification à moyen terme cadre mieux avec le cycle triennal de reconstitution, ainsi qu'avec le caractère pluriannuel de l'exécution des projets, et appuiera le classement des priorités dans l'ensemble de l'organisation. Lors du classement des priorités, il est possible que soient pris en compte les domaines dont le FIDA devrait se désengager.
  - ii) Veiller à ce que l'allocation des ressources soit sous-tendue par un ensemble clé d'hypothèses de planification pluriannuelle, centré sur l'exécution des opérations sur le terrain. Les départements non opérationnels définiront leur travail sur la base de ces hypothèses communes de planification des opérations.
  - iii) Continuer à renforcer l'articulation entre les allocations budgétaires et les résultats, ce qui suppose d'allouer des ressources par produit (résultats concrets prévus) et non par activité détaillée.
  - iv) Mieux répartir les dépenses de personnel en fonction des résultats.
  - v) Simplifier les mécanismes budgétaires internes, tout en veillant à ce que les propositions de budget en interne reposent sur les résultats prévus et une approche concertée entre les départements.
29. La direction mettra également au point une approche de planification stratégique pluriannuelle des effectifs, qui constitue un autre levier clé de la souplesse opérationnelle. La planification stratégique des effectifs permettra au FIDA de mieux prévoir ses besoins en personnel et de mieux y répondre afin de réaliser ses objectifs stratégiques et ses priorités, tout en orientant sur un horizon à moyen et long terme l'organisation de la relève, le recrutement, la requalification et le

perfectionnement du personnel, la mobilité de celui-ci, la composition des équipes de projet, la réaffectation des postes et l'évolution dynamique des effectifs.

## V. Perspectives budgétaires pour 2026-2028

30. L'aperçu général comprend une trajectoire budgétaire indicative triennale couvrant la période 2026-2028. Les perspectives budgétaires favorisent l'anticipation et la transparence dans la planification financière, et seront affinées dans les futurs projets de budget afin de refléter l'évolution des priorités, les tendances de l'inflation et les résultats de la Consultation sur FIDA14.
31. Comme indiqué dans le tableau 3, la trajectoire pour la période 2027-2028 reflète la détermination sans faille de la direction à maintenir une discipline budgétaire rigoureuse et une croissance réelle nulle du budget. Pour ces deux années, seul un ajustement pour variation des prix (estimé provisoirement à environ 2% par an) est prévu, ce qui permettra de conserver la valeur réelle des ressources allouées aux priorités institutionnelles.
32. En 2027, dernière année du cycle de FIDA13, l'accent continuera d'être mis sur l'exécution de la totalité du programme de travail, ainsi que sur l'élaboration de la réserve de projets de FIDA14. Il faudra pour ce faire maintenir les allocations destinées à la conception, à la supervision et à l'appui à l'exécution des projets (y compris pour les opérations dans le secteur privé). L'exécution des opérations, l'appui décentralisé, la participation du secteur privé et les capacités techniques transversales (par exemple, climat, genre, jeunesse, nutrition) demeureront d'importants facteurs de coûts.
33. La planification du budget de 2028, première année de FIDA14, dépendra de la portée et de l'ambition de la reconstitution. Tandis que la direction poursuivra ses efforts afin de réaliser des gains d'efficacité, tout changement important nécessitera une réévaluation de la trajectoire budgétaire. Dans le cadre de cette opération de planification améliorée, des efforts seront déployés au cours de FIDA14 pour chiffrer les engagements entraînant des activités supplémentaires et, donc, des coûts supplémentaires.
34. Voici certaines des hypothèses clés retenues à moyen terme: des effectifs complets sont affectés pour les priorités fondamentales (secteur privé, fragilité, biodiversité et climat); la décentralisation ne nécessitera pas d'investissement supplémentaire; et les priorités non prévues ne pourront être financées que par un transfert important de ressources issues des allocations prévues.

Tableau 3

### Trajectoire budgétaire pour 2026-2028

(en millions d'USD)

	<i>Budget approuvé pour 2025</i>	<i>%</i>	<i>Budget proposé pour 2026</i>	<i>%</i>	<i>Projections 2027</i>	<i>%</i>	<i>Projections 2028</i>
Croissance réelle	1,18	0	0	0	0	0	0
Ajustement des prix	2,69	2,10	4,00	2,00	3,89	2,00	3,97
Augmentation/(diminution) nominale	3,87	2,10	<b>4,00</b>	2,00	<b>3,89</b>	2,00	<b>3,97</b>
<b>Total général</b>	<b>190,51</b>		<b>194,51</b>		<b>198,40</b>		<b>202,37</b>

## **VI. Budget d'investissement pour 2026**

35. Comme lors des années précédentes, le budget d'investissement pour 2026 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 projets d'investissement du Fonds.
36. Pour 2026, la direction propose d'inscrire une enveloppe d'un montant maximal de 5,5 millions d'USD au budget d'investissement. Cette proposition traduit la politique de rigueur budgétaire actuellement appliquée par le FIDA et la hiérarchisation rigoureuse de ses dépenses d'investissement, conformément à la trajectoire de croissance réelle nulle du budget ordinaire envisagée à moyen terme.
37. Consciente du contexte de restriction budgétaire et de la nécessité de préserver les ressources en vue de leur affectation à l'exécution des programmes essentiels, la direction entend concentrer les dépenses d'investissement autour d'un nombre limité d'initiatives numériques à forte valeur ajoutée. Ces initiatives visent notamment la poursuite de l'automatisation des processus opérationnels, l'adoption sélective d'outils d'intelligence artificielle, et les mises à niveau continues de l'infrastructure numérique du FIDA et des capacités du Fonds en matière de cybersécurité.
38. Les dépenses d'investissement liées aux infrastructures et aux véhicules seront cantonnées aux remplacements essentiels, et aucun nouveau projet d'équipement majeur n'est prévu en 2026. Cette approche ciblée et hiérarchisée par priorité garantit que les fonds propres disponibles sont utilisés là où ils produisent le plus grand impact opérationnel, tout en évitant la fragmentation des efforts d'investissement.

## **Deuxième partie – Aperçu du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2026 et plan indicatif pour 2027-2028 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA**

### **I. Introduction**

1. Le présent document passe en revue l'état d'avancement des activités menées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) en 2025 et décrit dans les grandes lignes ses priorités pour 2026 et au-delà. Il a été établi sur la base de vastes consultations tenues avec les organes directeurs et la direction du FIDA, notamment le Département des opérations de pays (DCO) et le Bureau de l'efficacité du développement (ODE). Il est aligné sur la stratégie d'évaluation pluriannuelle, qui a été présentée au Comité de l'évaluation à sa cent quatorzième session et approuvée par le Conseil d'administration à sa cent trente-quatrième session, en décembre 2021<sup>2</sup>. La stratégie pluriannuelle contribue à concrétiser la Politique révisée de l'évaluation au FIDA, adoptée en 2021<sup>3</sup>. Sur la base des avis exprimés par le Comité d'audit, le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration à leurs réunions respectives de septembre 2025, IOE élaborera une proposition révisée de budget-programme de travail pour 2026 et des mesures indicatives pour 2027 et 2028.

### **II. Activités en 2025**

2. La présente section renferme des informations actualisées sur les progrès accomplis en 2025, l'exécution du budget jusqu'en juin 2025 et son utilisation prévue jusqu'à la fin de 2025. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA, adoptée en 2021, le budget d'IOE et le budget administratif du FIDA sont élaborés séparément.

#### **A. Évaluations clés et initiatives connexes**

3. IOE a poursuivi ses efforts pour élargir la couverture de l'évaluation et contribuer de manière significative à la production de connaissances, en tant que leader éclairé dans ce domaine. On trouvera ci-dessous les progrès accomplis concernant une sélection d'activités d'évaluation:
  - L'évaluation thématique de l'appui du FIDA à la nutrition a été achevée début 2025 et présentée au Comité de l'évaluation à sa cent vingt-neuvième session en juin 2025. Cette évaluation orientera l'élaboration de la nouvelle stratégie du FIDA en matière de nutrition.
  - L'évaluation au niveau de l'institution (ENI) relative à la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11) et à FIDA12 devrait s'achever fin 2025. Le document d'orientation de l'évaluation a été examiné par le Comité de l'évaluation à sa cent vingt-sixième session, tenue en septembre 2024.
  - L'évaluation de l'expérience du FIDA dans les petits États insulaires en développement a été terminée mi-2025. Le rapport sera soumis au Comité de l'évaluation à sa cent trente et unième session, en novembre 2025.
  - Une ENI du cadre de gestion des ressources humaines au FIDA démarrera en 2025 et devrait s'achever en 2026. Le document d'orientation sera présenté au Comité de l'évaluation début 2026.
  - **Évaluations des stratégies et programmes de pays (ESPP).** Les ESPP en Égypte, au Ghana, en Mauritanie, en République démocratique populaire

<sup>2</sup> <https://webapps.ifad.org/members/eb/134/docs/french/EB-2021-134-R-36.pdf>.

<sup>3</sup> <https://webapps.ifad.org/members/eb/132/docs/french/EB-2021-132-R-5-Rev-1.pdf>.

lao et en République dominicaine ont été menées à bien durant le premier semestre 2025. Les principales missions prévues pour les ESPP en Côte d'Ivoire, à Djibouti, dans l'État plurinational de Bolivie, au Honduras, au Mexique, au Sénégal, au Tchad, au Viet Nam et en Zambie ont été menées au cours du premier semestre 2025 et devraient s'achever en 2025. Les ESPP au Mozambique, au Pérou et au Zimbabwe commenceront au second semestre 2025 et devraient être terminées en 2026.

- **Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE).** IOE a élaboré son vingt-troisième ARIE en vue de sa présentation au Comité de l'évaluation à sa cent trentième session et au Conseil d'administration à sa cent quarante-cinquième session. On y trouvera, outre l'analyse habituelle des séries chronologiques de notes provenant des évaluations menées au niveau des projets, une étude de l'incidence des situations de fragilité sur les notes et la performance, une synthèse des constatations des récentes ESPP concernant les activités hors prêt, une analyse approfondie de la performance pour ce qui est de la pérennité des avantages et une synthèse des constatations relatives aux incidences de la COVID-19 sur les projets et les programmes de pays récemment évalués.
- **Les évaluations de la performance des projets (EvPP)** sont des évaluations au niveau des projets qui comprennent des missions dans les pays, notamment des visites sur le terrain, et qui 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. Le rapport pour le Monténégro a été achevé début 2025. Des missions sur le terrain ont été menées au Cambodge, au Malawi et au Nigéria au cours du premier semestre 2025 et devraient se terminer d'ici fin 2025. La mission sur le terrain au Tadjikistan démarrera en septembre-octobre 2025 et devrait s'achever début 2026.
- **Les validations des rapports d'achèvement de projet (VRAP)** fournissent une estimation objective de la performance et des résultats des opérations du FIDA et de la qualité des rapports d'achèvement de projet élaborés par la direction du FIDA. Au cours du premier semestre 2025, IOE a achevé huit validations.
- **Le Groupe consultatif pour l'évaluation**, chargé par le Directeur d'IOE de renforcer l'indépendance, la crédibilité et l'utilité du Bureau, a poursuivi son mandat de conseil en 2025. Ce groupe est composé de Juha Uitto, ancien Directeur du Bureau indépendant de l'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial (président), de Doha Abdelhamid, consultante indépendante (Égypte) et de Mita Marra, maître de conférences à l'Université de Naples (Italie). IOE a tenu le troisième atelier annuel du groupe consultatif en octobre 2024, lequel a débouché sur l'élaboration d'un rapport axé sur les stratégies visant à augmenter le rayon d'influence de l'évaluation et à s'assurer que les constatations contribuent concrètement à l'amélioration des politiques et des programmes. Ce rapport contient un ensemble de recommandations dont IOE poursuit l'application, et les thèmes seront développés à la quatrième réunion du groupe consultatif, en novembre 2025. Cette réunion rassemblera les membres du groupe consultatif et des représentants du Comité de l'évaluation, de la haute direction du FIDA et du personnel d'IOE.
- **Gestion des savoirs et communication.** Entre le 1<sup>er</sup> juin 2024 et le 31 mai 2025, IOE a publié et diffusé 12 rapports d'évaluation, 37 communiqués, 35 pages d'événements et 5 infographies. IOE a également publié trois numéros d'*Independent Magazine* et trois bulletins d'information. De plus, IOE a produit cinq épisodes de la série vidéo intitulée « 60 Seconds

with the Director » (60 secondes avec le Directeur), six vidéos promotionnelles, trois vidéos d'événements en direct et un article de blog.

- **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 2024 et le 31 mai 2025, IOE a entre autres tenu des ateliers de formation sur le financement de l'entrepreneuriat agricole (microentreprises, petites et moyennes entreprises), sur l'évaluation thématique concernant l'égalité femmes-hommes au FIDA, sur l'ARIE 2025 et sur l'ESPP en République démocratique populaire lao.
- **Coopération avec des réseaux d'évaluation, des établissements universitaires et des groupes de réflexion.** Dans le cadre de sa présidence du Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG) en 2025, IOE a accueilli et organisé la réunion du printemps 2025 et accueillera celle de l'automne 2025. IOE a également participé et contribué: à la conférence de l'Association africaine d'évaluation en juin 2025, dans le cadre de son vingt-cinquième anniversaire, notamment en prononçant le discours liminaire, à la réunion Wilton Park « Artificial Intelligence and Knowledge Management in Evaluation Synthesis: Increasing impact and sustainability » (Intelligence artificielle et gestion des connaissances dans les synthèses d'évaluations: accroître l'impact et la durabilité) (mars 2025); à la réunion de la Banque mondiale consacrée à la mesure des résultats à long terme, en mars 2025; à la quarantième réunion du Groupe international de recherche sur l'évaluation des politiques et des programmes (INTEVAL); à la Semaine de l'évaluation de la Banque asiatique de développement, en mai 2025; au congrès national 2025 de la Société canadienne d'évaluation, en mai 2025; à la réunion d'ECG de mai 2025 consacrée à l'évolution du paysage de l'évaluation dans les banques multilatérales de développement, et aux défis et possibilités pour les fonctions de l'évaluation indépendante et de la planification stratégique; au Sommet mondial sur l'intelligence artificielle au service du bien social, en juillet 2025. Par ailleurs, IOE a apporté des contributions importantes au débat théorique par des présentations au sein d'institutions de renommée mondiale.

## B. Exécution du budget en 2024 et en 2025

4. Le tableau 1 rend compte de l'exécution du budget d'IOE en 2024 et jusqu'en juin 2025, et présente les projections en fin d'exercice. En 2024, IOE a utilisé 99,3% de son budget hors personnel pour exécuter son programme de travail.

Tableau 1  
**Exécution du budget d'IOE en 2024 et projections pour 2025 (au 30 juin 2025)**  
(en USD)

	Budget 2024 approuvé	Budget 2024 utilisé	Budget 2025 approuvé	Montants engagés au 30 juin 2025	Utilisation prévue en fin d'exercice 2025
<b>Dépenses hors personnel</b>					
Frais de voyage		499 776		346 772	600 000
Rémunération des consultants		1 822 696		1 560 394	2 200 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts		199 942		135 733	189 000
<b>Total partiel</b>	<b>2 540 000</b>	<b>2 522 413</b>	<b>3 050 000</b>	<b>2 042 900</b>	<b>2 989 000</b>
<b>Exécution du budget hors personnel</b>		<b>99,30%</b>		<b>66,98%</b>	<b>98,00%</b>
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 604 000</b>	<b>3 240 358</b>	<b>4 207 000</b>	<b>3 614 470</b>	<b>3 796 295</b>
<b>Total</b>	<b>6 144 000</b>	<b>5 762 772</b>	<b>7 257 000</b>	<b>5 657 369</b>	<b>6 785 295</b>
<b>Exécution du budget total</b>		<b>93,80%</b>		<b>77,96%</b>	<b>93,50%</b>

### **III. Programme de travail d'IOE pour 2026**

#### **A. Programme de travail proposé pour 2026**

5. La stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE aide à définir les travaux d'évaluation à mener en 2026 et a été élaborée à l'issue de consultations avec la direction de DCO, d'ODE, du Bureau de l'exécution technique et du Département des services institutionnels. Le programme de travail proposé comprend 25 évaluations: 6 évaluations de niveau supérieur, 14 ESPP et 5 EvPP. 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, FIDA12 et FIDA13;
  - b) améliorer la couverture des évaluations et promouvoir des évaluations porteuses de transformation 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, et 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.
6. En 2025, IOE achèvera l'ENI sur FIDA11 et FIDA12, et contribuera ainsi à assurer la position du FIDA en tant qu'organisation privilégiant la transparence, l'apprentissage et la reddition de compte. Cette évaluation institutionnelle complète porte sur: i) l'évolution de la stratégie institutionnelle du FIDA dans le cadre de FIDA11 et de FIDA12, notamment les changements et les innovations introduits suivant la trajectoire impulsée par le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025; ii) les données factuelles disponibles sur les résultats opérationnels obtenus au cours de la période de reconstitution, y compris au regard de divers domaines thématiques (gestion des ressources naturelles et adaptation aux changements climatiques, genre, nutrition, jeunes et ciblage des groupes vulnérables); iii) la structure organisationnelle, notamment le processus de décentralisation et l'initiative de réajustement; iv) la contribution de l'architecture financière du FIDA à l'avancement des nouvelles orientations stratégiques. Les constatations et recommandations de cette ENI permettront de mieux aiguiller la Consultation sur FIDA14.
7. IOE a démarré une ENI indépendante de la Politique du FIDA en matière de ressources humaines et de son application, qui devrait être achevée en 2026. L'évaluation portera aussi bien sur la pertinence de la politique et de ses modalités d'application effectives que sur ses incidences sur la capacité du FIDA à s'acquitter de son mandat en faveur du développement et à garantir en même temps le bien-être du personnel, la diversité et l'inclusion. Elle présentera en outre des enseignements et des recommandations pour améliorer l'approche et la performance du FIDA en matière de ressources humaines.



8. IOE réalisera une ENI relative aux fonds supplémentaires en 2026. Cette évaluation est conçue comme une aide à la décision stratégique sur l'utilisation des fonds supplémentaires, de sorte que cette utilisation s'inscrive au mieux dans le cadre stratégique du FIDA; elle doit aussi apporter des éléments sur les grandes tendances en la matière, sur le poids de ces fonds dans l'activité générale du FIDA, y compris à titre complémentaire, sur leur rôle dans les cycles à venir, et sur les dispositions pertinentes en matière de suivi et de gestion des risques. Les fonds supplémentaires sont des ressources de développement importantes et en augmentation pour le FIDA; le niveau des fonds supplémentaires mobilisés au cours des deux premières années de FIDA12 (718 millions d'USD) a marqué une augmentation de plus de 100% par rapport à la même période de FIDA11 (309 millions d'USD). L'ENI de 2026 sera réalisée cinq ans après l'adoption de la Stratégie du FIDA relative aux fonds supplémentaires (2021), et les recommandations de cette évaluation pourraient être intégrées dans une nouvelle stratégie.
9. IOE continuera de produire l'ARIE, qui conservera son analyse des notes, tout en fournissant davantage d'informations sur l'ensemble des activités d'IOE. Comme pour les éditions passées, l'ARIE mettra l'accent sur une thématique annuelle reflétant les constatations issues de récentes évaluations. IOE choisira les thématiques, en prenant en compte les discussions tenues avec les organes directeurs et la direction du FIDA.
10. IOE mènera une évaluation infrarégionale sur les États touchés par un conflit dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord, sujet qu'IOE et la direction ont ensemble défini comme essentiel et urgent. Dans l'évaluation, le Bureau s'intéressera d'un point de vue stratégique à la manière dont le Fonds mène ses activités et les adapte dans les situations de conflit et de fragilité dans la région, et dégagera des enseignements généralisables aux activités du FIDA dans des contextes similaires.
11. IOE, qui s'était engagé à élargir la portée géographique des évaluations menées sur les opérations, a prévu 14 ESPP en 2026. Ces évaluations représentent une valeur de portefeuille totale de 7,4 milliards d'USD, soit une augmentation de 40% par rapport à celle des ESPP de 2025 (4,4 milliards d'USD). Les pays concernés sont le Bangladesh, le Cambodge, la Jordanie, le Liban, Madagascar, le Mozambique, l'Ouganda, le Pakistan, le Pérou, la République centrafricaine, la République-Unie de Tanzanie, le Togo, la Tunisie et le Zimbabwe. Ces pays, représentatifs de la diversité géographique et de la composition du portefeuille, ont été sélectionnés à l'issue d'un processus consultatif et en tenant compte de critères essentiels tels que le calendrier des programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP), la couverture des évaluations et la taille du portefeuille. Les ESPP pour le Mozambique, le Pérou et le Zimbabwe débiteront durant le second semestre de 2025. Les ESPP pour le Liban, la République centrafricaine, le Togo et le Zimbabwe seront les toutes premières évaluations de ce type pour ces pays.
12. En 2026, IOE réalisera deux évaluations groupées de projets qui seront consacrées à des domaines d'activité stratégiques dans deux régions: la gestion de l'eau dans la région Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe, et l'agroécologie dans la région Amérique latine et Caraïbes.
13. En 2026, IOE procédera en outre à des EvPP pour les cinq projets suivants: le Projet d'appui à la commercialisation et aux entreprises dans le secteur agricole au Bangladesh et le Programme d'autonomisation et d'amélioration des moyens de subsistance des groupes tribaux particulièrement vulnérables dans l'État d'Odisha en Inde, pour la région Asie et Pacifique; le Projet de relance des cultures et de l'élevage dans les savanes en République centrafricaine, pour la région Afrique de l'Ouest et du Centre; le Projet de diversification et de modernisation de l'agriculture en Ouzbékistan, pour la région Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe; le

Programme de résilience du monde rural au Belize, pour la région Amérique latine et Caraïbes.

14. Suivant les pratiques habituelles, IOE procédera à la validation des rapports d'achèvement de projet disponibles. Les notes issues des validations sont reportées dans les séries chronologiques présentées dans l'ARIE. C'est entre autres dans ces documents que les évaluations au niveau des pays, infrarégionales et thématiques puisent leurs données, ensuite 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 de nouveaux modules (faisant suite notamment aux récents travaux sur l'intelligence artificielle générative) selon que de besoin. Suivant les demandes des États membres, IOE se tient prêt à organiser des séminaires ponctuels sur les pratiques et la méthode d'évaluation, pour expliquer, à l'aide d'exemples concrets, comment concevoir, communiquer, présenter et utiliser les évaluations. IOE continuera de soutenir l'Initiative mondiale pour l'évaluation pilotée 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.
16. Afin de conforter son rôle de chef de file en matière d'évaluation, IOE a présidé en 2025 l'ECG des banques multilatérales de développement, en accueillant deux réunions à Rome. En 2026, 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 le Groupe international de recherche sur l'évaluation des politiques et des programmes (INTEVAL). Certaines de ces collaborations déboucheront sur la corédaction d'articles et d'ouvrages publiés. IOE continuera de contribuer activement aux manifestations et aux discussions portant sur l'évaluation aux niveaux national, régional et mondial. En 2025, IOE a également commencé des collaborations importantes avec EvalforEarth et la Coalition mondiale pour la synthèse des objectifs de développement durable, qu'il entend étendre en 2026.
17. IOE fera appel à son Groupe consultatif pour l'évaluation pour améliorer ses approches méthodologiques, affiner la conception de ses produits d'évaluation et renforcer l'utilité de son action au regard de la stratégie et des opérations du FIDA. À cette fin, l'atelier annuel organisé de concert avec le Groupe consultatif pour l'évaluation se tiendra en 2026 au siège du FIDA.
18. **Préparation du troisième examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA.** Conformément à la Politique révisée de l'évaluation au FIDA de 2021, un examen externe de l'application de la politique est mené tous les sept ans. Le dernier examen en date (deuxième examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA) s'est achevé en 2019<sup>4</sup>. Sous réserve de l'approbation du Conseil d'administration, le troisième examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA aura lieu en 2026 (collecte de données, analyse et établissement du rapport), mais les travaux de préparation (désignation des membres du comité d'examen, approbation des principaux domaines d'analyse, élaboration du document d'orientation, consultation des organes directeurs du FIDA et autoévaluations) débuteront au deuxième semestre 2025. Les membres du comité d'examen ont été désignés et présentés au Comité de l'évaluation à sa cent vingt-neuvième session en juin 2025; ils comprennent de hauts représentants des réseaux d'évaluation internationaux influents avec lesquels IOE collabore: ECG (qui assure la présidence du comité d'examen), le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et le réseau sur l'évaluation du Comité d'aide au développement

---

<sup>4</sup> Le premier examen par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA a été mené en 2012, sous la direction de l'ECG.

de l'Organisation de coopération et de développement économiques. En outre, le périmètre de l'examen englobera à la fois la fonction d'évaluation indépendante et la fonction d'autoévaluation du FIDA. Cet aspect est particulièrement important, car la Politique de l'évaluation de 2021 couvre les deux fonctions. IOE et la direction se concerteront afin de déterminer leurs responsabilités respectives (eu égard aux composantes de l'examen par les pairs consacrées respectivement à l'évaluation indépendante et à l'autoévaluation).

19. On trouvera la liste des activités d'évaluation proposées pour 2026 à l'annexe II et le plan indicatif pour 2027-2028 à l'annexe III.

## **IV. Enveloppe de ressources pour 2026**

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

20. Compte tenu de la charge de travail attendue en 2026, IOE propose une légère augmentation de ses effectifs (tableau 2), sous réserve de l'approbation du Conseil d'administration. Les évaluations d'IOE sont dirigées par des membres de son personnel, chargés de concevoir l'approche d'évaluation, de mener la collecte de données en collaboration avec une équipe de spécialistes, de rédiger les rapports, ainsi que de présenter et d'affiner les constatations et recommandations avant de les diffuser aux organes directeurs du FIDA, à la direction, aux autorités de contrepartie et à d'autres parties prenantes. Cette organisation est le gage d'une qualité constante des processus et des documents d'évaluation et contribue à préserver les connaissances et la mémoire institutionnelle. Ce modèle d'encadrement des évaluations est courant dans les services de l'évaluation indépendante des institutions financières internationales, et est plus efficient que le modèle contractuel généralement utilisé par les organismes internationaux.
21. Dans le droit fil des tendances observées ces dernières années, la demande d'évaluations émanant de la direction est élevée, et les ENI et les ESPP sont particulièrement recherchées. IOE s'engage à garantir l'utilisation disciplinée de ses ressources humaines et financières et n'envisage pas d'augmentation notable de son budget. C'est pourquoi le Bureau s'est montré sélectif dans la formulation du programme de travail proposé dans le présent document et s'est systématiquement concerté avec les divisions compétentes de DCO et d'ODE, ainsi qu'avec la haute direction.
22. En collaboration avec la Division de la planification, du développement organisationnel et du budget, IOE réalise des estimations spécifiques concernant les coûts standard de personnel, qui ne sont pas les mêmes que celles du reste du FIDA, car les membres du personnel d'IOE exercent tous leurs fonctions au siège et ne bénéficient pas des indemnités ou autres prestations perçues par le personnel recruté sur le plan international qui est affecté dans les bureaux de pays.

Tableau 2  
**Dotation en personnel en 2025 et proposition pour 2026**

<i>Catégorie</i>	<i>2025</i>	<i>2026 (projet)</i>
<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	6	6
Responsable principal-e de la communication et des données d'évaluation	1	1
Responsables de l'évaluation	5	6
Analystes de recherche en évaluation	2	2
<b>Sous-total – administrateurs-trices</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
<b>Services généraux</b>		
Assistant-e administratif-ive	1	1
Assistant-e du Directeur ou de la Directrice	1	1
Assistant-e du Directeur adjoint ou de la Directrice adjointe	1	1
Assistants-es d'évaluation	5	5
<b>Sous-total – services généraux</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>Total général</b>	<b>27</b>	<b>28</b>

## **B. Besoins budgétaires**

23. Le budget proposé est présenté par catégorie 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.
24. **Hypothèses.** Les paramètres utilisés pour l'élaboration du projet de budget 2026 sont les suivants: i) les dépenses estimatives de personnel d'IOE sont provisoirement fixées à un niveau supérieur à celui de 2025, et les estimations révisées seront établies en collaboration avec la Division de la planification, du développement organisationnel et du budget en septembre 2025; ii) l'inflation sera absorbée dans toute la mesure du possible; iii) le taux de change USD/EUR utilisé correspond aux hypothèses retenues par le FIDA.

Tableau 3  
**Budget proposé pour 2026 par catégorie d'activités et comparaison avec les budgets antérieurs**

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget approuvé pour 2023 (en USD)</i>	<i>Budget approuvé pour 2024 (en USD)</i>	<i>Budget approuvé pour 2025 (en USD)</i>	<i>Budget proposé pour 2026 (en USD)</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2025</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2026</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>						
ARIE, ENI, évaluations thématiques, synthèses d'évaluations et examens au niveau institutionnel	625 000	630 000	574 000	575 000	4	4
Évaluations infrarégionales et ESPP	975 000	1 080 000	1 605 000	1 760 000	9	15
Évaluations au niveau des projets (évaluations groupées de projets, EvPP, VRAP et évaluations d'impact)	360 000	320 000	350 000	510 000	40	40*
Activités de partage des connaissances, publications, communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	290 000	280 000	280 250	373 750		
Développement des capacités d'évaluation, formation et autres coûts	220 000	210 000	220 750	216 250		
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	20 000	20 000	20 000	20 000		
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 490 000</b>	<b>2 540 000</b>	<b>3 050 000</b>	<b>3 455 000</b>		
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 481 000</b>	<b>3 604 000</b>	<b>4 207 000</b>	<b>4 350 000</b>		
<b>Budget total</b>	<b>5 971 000</b>	<b>6 144 000</b>	<b>7 257 000</b>	<b>7 805 000</b>		

\* Ce chiffre est fourni 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.

25. **Budget par objectif.** Le tableau 4 montre la répartition du budget total d'IOE proposé pour 2026 (dépenses de personnel et hors personnel) en fonction des objectifs stratégiques d'IOE.

Tableau 4  
**Projet de budget pour 2026 – répartition par objectif stratégique**

<i>Objectif stratégique</i>	<i>Budget</i>	<i>Pourcentage du budget total</i>
Contribuer à inculquer une culture institutionnelle <b>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	2 107 350	27
Améliorer la <b>couverture</b> des évaluations et promouvoir des évaluations porteuses de transformation 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	4 136 650	53
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	858 550	11
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	702 450	9
<b>Total</b>	<b>7 805 000</b>	<b>100</b>

Note: les pourcentages sont arrondis.

26. **Budget tenant compte des questions de genre.** Les évaluations d'IOE ont accordé une grande importance à l'examen des questions de genre dans le cadre des opérations du FIDA. Le principe central et porteur de transformation 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 transformation et de l'intersectionnalité). Les estimations figurant dans le tableau 5 se fondent sur les chiffres historiques relatifs au temps consacré par le personnel d'IOE à l'évaluation des résultats opérationnels portant sur l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes, ainsi que sur le budget utilisé pour la collecte et l'analyse des données, et pour la présentation et la diffusion des constatations auprès des parties prenantes. Sont également prises en compte dans les estimations les contributions d'IOE aux groupes de travail du FIDA sur l'égalité femmes-hommes et aux initiatives soutenues par les Nations Unies, à l'exemple du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (ONU-SWAP), qui offre un cadre de reddition de compte qui retrace les progrès accomplis dans ces domaines au sein du système des Nations Unies<sup>5</sup>.

Tableau 5

**Budget 2026 tenant compte des questions de genre**

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget proposé pour 2026</i>	<i>Composante genre (en %)</i>	<i>Composante genre (en USD)</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>			
ARIE, ENI, évaluations thématiques, synthèses d'évaluations et examens au niveau institutionnel, dont l'initiative ONU-SWAP	575 000	14	80 500
Évaluations infrarégionales et ESPP	1 760 000	14	246 400
Évaluations au niveau des projets (évaluations groupées, EvPP, VRAP et évaluations d'impact)	510 000	13	66 300
Activités de partage des connaissances, publications, communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	373 750	10	37 375
Développement des capacités d'évaluation, formation et autres coûts	216 250	10	21 625
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	20 000	10	2 000
<b>Sous-total des dépenses hors personnel</b>	<b>3 455 000</b>	<b>13,1</b>	<b>454 200</b>
<b>Dépenses de personnel</b>			
Coordonnateur-trice pour les questions de genre et coordonnateur-trice suppléant-e pour les questions de genre*	322 000	16	52 960
Autres membres du personnel chargés de l'évaluation (administrateurs-trices et direction)	3 193 000	11	351 230
Autres membres du personnel chargés de l'évaluation (services généraux)	690 000	4	27 600
<b>Sous-total des dépenses de personnel</b>	<b>4 205 000</b>	<b>10,3</b>	<b>431 790</b>
<b>Total</b>	<b>7 660 000</b>	<b>11,6</b>	<b>885 990</b>

\* Dans l'hypothèse de la collaboration d'un-e fonctionnaire P-4 et de deux fonctionnaires P-3.

<sup>5</sup> <https://gendercoordinationandmainstreaming.unwomen.org/un-swap>.

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

27. **Projet actuel.** Le budget total proposé pour 2026 s'élève à 7,805 millions d'USD, un chiffre légèrement supérieur au budget approuvé pour 2025 (7,257 millions d'USD). Le budget proposé répond à l'augmentation des produits de l'évaluation dans leur ensemble. Le nombre d'ESPP réalisées par IOE a augmenté de 140% de 2024 à 2025 (passant de 5 à 12 en chiffres absolus), pour une hausse du budget de seulement 18%, ce qui représente des gains d'efficacité importants et un rapport coûts-avantages élevé. En 2026, l'augmentation atteindra 180% par rapport à 2024, et 330% par rapport à 2021. Les ressources additionnelles permettront d'optimiser le budget compte tenu de l'accroissement du programme de travail lié à la hausse de la demande d'ESPP.
28. Le budget d'IOE en pourcentage du budget administratif du FIDA a diminué pendant les dix dernières années (figure 2), grâce à divers gains d'efficacité (par exemple, rationalisation des missions, optimisation de l'utilisation des entretiens à distance, organisation d'ateliers virtuels à la conclusion des ESPP, et participation ciblée aux réunions internationales jugées prioritaires). Les missions principales de collecte de données sont menées en personne.

Figure 1  
**Budget d'IOE (2010-2026)**  
(en millions d'USD)

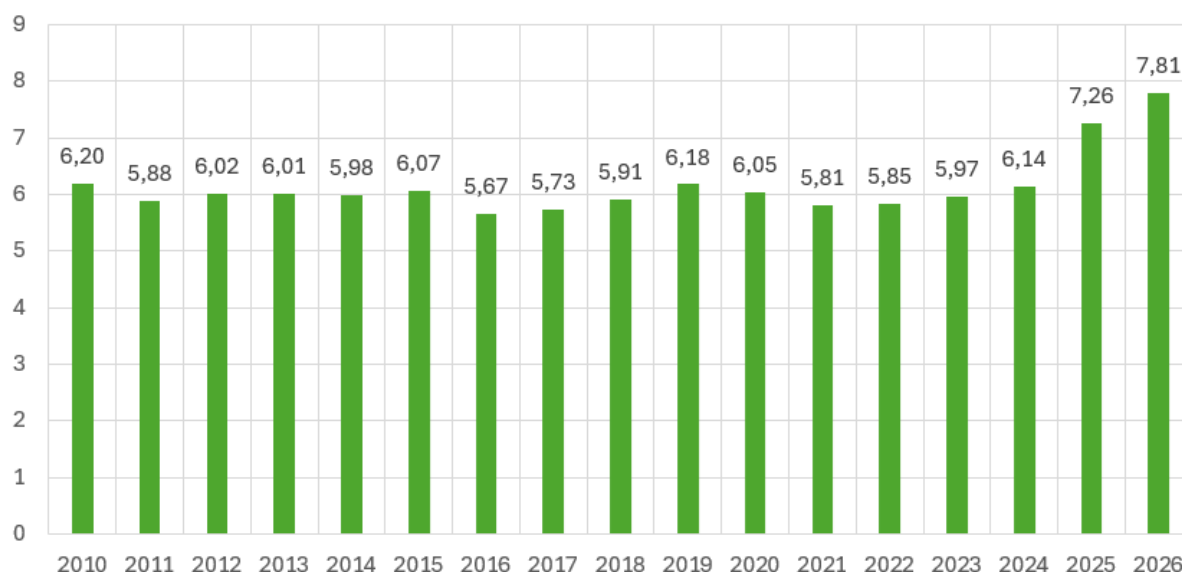
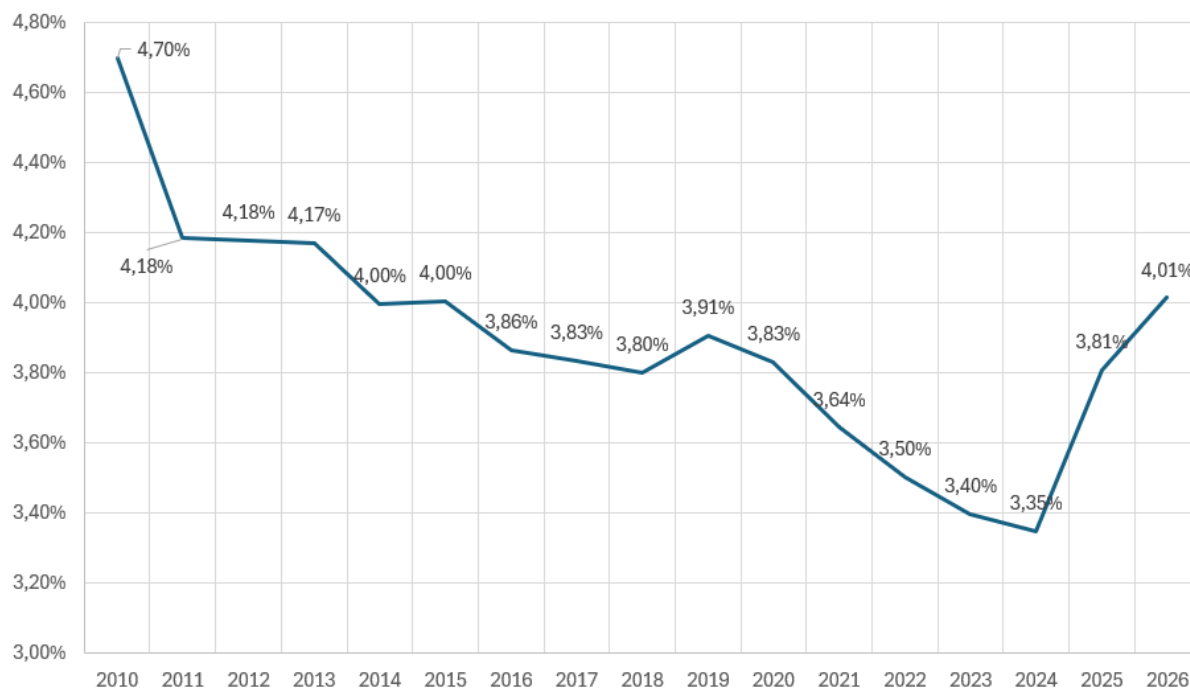


Figure 2  
**Budget d'IOE en pourcentage du budget administratif ordinaire du FIDA (2010-2026)**



29. 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 les trois ans correspondant à la période de reconstitution des ressources considérée. Au moment où le présent document a été élaboré, le montant total anticipé du programme de prêts et dons pour la période couverte par FIDA13 (2025-2027) s'établissait à 3,405 milliards d'USD. Cela correspond à 1,135 milliard d'USD par an sur une période de trois ans. Le budget de 7,805 millions d'USD proposé pour IOE représente donc approximativement 0,69% du programme de prêts et dons du FIDA, soit un montant bien inférieur au plafond. Des prévisions révisées seront présentées dans la version amendée du présent document qui sera soumise au Comité de l'évaluation en septembre 2025, puis au Comité d'audit et au Conseil d'administration en novembre et décembre 2025, respectivement.
30. 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 applicable à IOE sera conforme à l'accord relatif au budget administratif du FIDA, et son exécution respectera les orientations institutionnelles en la matière.



## Hypothèses relatives à l'inflation pour 2026

1. Comme les années précédentes, le FIDA appliquera des coefficients de prix différenciés au budget pour 2026, 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 du raffermissement de l'euro sur le taux de change (calculé à partir de la moyenne sur 12 mois du taux de change EUR/USD de l'Organisation des Nations Unies) devrait entraîner une légère augmentation des dépenses standard de personnel. En outre, une éventuelle hausse des indemnités de poste dans certains lieux d'affectation pourrait accentuer la pression à la hausse. Au stade de la planification, il est proposé d'utiliser un coefficient de prix de 1,89% pour ajuster les dépenses de personnel.
  - **Coûts relatifs aux services de consultants.** La direction a analysé les données relatives aux contrats de tous les consultants de 2024 à mi-2025 et calculé l'augmentation moyenne des honoraires journaliers versés à chaque personne ayant travaillé pour le FIDA pendant au moins deux des trois années. Bien que l'analyse révèle une croissance moindre des honoraires journaliers moyens par rapport à 2025<sup>6</sup>, la direction propose un coefficient de hausse des prix de 2,28% pour cette catégorie de dépenses.
  - **Frais de voyage.** Si l'inflation des frais de voyage a légèrement ralenti par rapport à 2025, les coûts des billets d'avion et des hébergements se maintiennent en hausse. Sur la base des données disponibles et d'une approche prudentielle, une augmentation des prix de 2,30% est prévue pour cette catégorie au stade de la planification.
  - **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<sup>7</sup> et de l'indice des prix à la consommation de l'Italie<sup>8</sup> publié par l'Institut national de statistique italien a été utilisée. En se basant sur les données disponibles les plus récentes, on aboutit à un ajustement pondéré de 3,00% au titre de l'inflation pour ces composantes de coût.
  - **Autres dépenses.** Cette catégorie de dépenses comprend les sous-catégories suivantes:
    - gestion des installations;
    - autres dépenses de personnel;
    - dépenses de formation;
    - dépenses d'interprétation et de traduction;
    - dépenses administratives;
    - dépenses relatives aux institutions coopérantes.

La direction a appliqué une augmentation de 3% à toutes les sous-catégories de la catégorie « autres dépenses », à l'exception des « autres dépenses de personnel », qui ont augmenté de 1,89%, conformément à l'ajustement applicable aux dépenses de personnel. Cela nous donne un coefficient d'ajustement moyen pondéré de 2,45% pour la catégorie globale « autres dépenses ».

---

<sup>6</sup> La hausse des honoraires journaliers moyens prévue dans l'aperçu général de 2025 s'élevait à 4,22%.

<sup>7</sup> Pour avril 2025.

<sup>8</sup> Pour mai 2025.

## Cadre de gestion des résultats d'IOE pour 2025<sup>9</sup>

Tableau 1

### Indicateurs clés de performance d'IOE pour 2025

Indicateur clé de performance	Référence	Cible	Réalisations	Commentaires
<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'autodéclaration de la direction dans le PRISMA (2024): 100% (90% de recommandations totalement acceptées et 10% de recommandations en partie acceptées)	Chiffres tirés du PRISMA
2. Pourcentage de recommandations acceptées issues d'évaluations de haut niveau 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 2024 du PRISMA: 26% de recommandations pleinement mises en œuvre, 57% de recommandations en cours de mise en œuvre et 7% 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 haut niveau <sup>10</sup>
<b>Couverture 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 des stratégies et des programmes de pays [ESPP], et évaluations infrarégionales) publiés dans l'année	6	7-8	8	Calculé sur une base annuelle
4. Proportion de pays faisant l'objet d'opérations et couverts par une évaluation infrarégionale, une évaluation au niveau du pays, une évaluation de la performance du projet (EvPP), une évaluation de l'impact ou une évaluation groupée de projets, sur une base bisannuelle	25% (2019-2020) <sup>11</sup>	28%-33%	37% (2023-2024) <sup>12</sup>	Calculé sur une base semestrielle

<sup>9</sup> Tiré de la stratégie pluriannuelle d'IOE.

<sup>10</sup> En réalité, une vérification est effectuée chaque année depuis 2022 à partir des observations d'IOE sur le rapport PRISMA.

<sup>11</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>12</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 de projets en cours en 2023-2024: 93.

Participation, communication et retours d'information				
5. Retours d'information du Conseil d'administration et des organes subsidiaires	s.o.	Suivi	Les retours d'information sont consignés dans les procès-verbaux du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration et comprennent des remarques encourageantes (exemples à l'annexe V)	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 V)	À rapporter en termes quantitatifs et qualitatifs
8. Nombre de visites sur le site Web d'IOE	77 380 (2019)	80 000	92 000	Données quantitatives faisant l'objet d'un suivi par IOE
9. Nombre d'activités d'apprentissage organisées (conjointement ou non) par IOE	8 (2019)	10	18	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>13</sup>		Note égale ou supérieure à 9,0/12 (correspond au seuil de « dépassement des exigences »)	Note obtenue en 2024: 11,5 (dépasse les exigences)	Note établie au regard de l'ONU-SWAP, reposant sur 12 évaluations d'IOE examinées en 2024
Utilisation des ressources et rapport coût-efficacité				
11. Pourcentage du budget hors personnel utilisé	98,7% (2020)	95%-100%	99,3% (2024)	
12. Ratio entre le budget d'IOE et le programme de prêts et dons du FIDA	0,62% (2020)	≤0,90%	0,69% (2025)	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	4,01% (2025)	

<sup>13</sup> Le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes est un cadre de responsabilité visant à mesurer, à suivre 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 l'ensemble des entités, des départements et des bureaux des Nations Unies.

## Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2026

Tableau 1

Programme de travail d'IOE proposé pour 2026, par catégorie d'activités

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2026</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	Févr. 2026
	Évaluation au niveau de l'institution relative aux fonds supplémentaires du FIDA	Janv. 2026	Déc. 2026
	Évaluation au niveau de l'institution de la Politique du FIDA en matière de ressources humaines	Oct. 2025	Sept. 2026
2. Évaluations infrarégionales	Évaluation infrarégionale des activités du FIDA dans les États touchés par un conflit au Proche-Orient et en Afrique du Nord	Janv. 2026	Déc. 2026
3. Évaluations groupées de projets	Évaluation groupée de projets portant sur la gestion de l'eau dans la région Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	Oct. 2026	Sept. 2027
	Évaluation groupée de projets portant sur les pratiques d'agroécologie dans la région Amérique latine et Caraïbes	Juin 2026	Mai 2027
4. ESPP	Bangladesh	Juin 2026	Juin 2027
	Cambodge	Juin 2026	Juin 2027
	Pakistan	Juin 2026	Juin 2027
	Madagascar	Janv. 2026	Déc. 2026
	République-Unie de Tanzanie	Juin 2026	Mai 2027
	Ouganda	Juin 2026	Juin 2027
	Tunisie	Oct. 2025	Sept. 2026
	Jordanie	Janv. 2026	Déc. 2026
	Liban	Janv. 2026	Déc. 2026
	République centrafricaine	Janv. 2026	Déc. 2026
	Togo	Janv. 2026	Déc. 2026
	Pérou	Oct. 2025	Sept. 2026
	Mozambique	Oct. 2025	Sept. 2026
	Zimbabwe	Sept. 2025	Sept. 2026
5. Validations de rapports d'achèvement de projet	Validation de tous les rapports d'achèvement de projet disponibles dans l'année	Janv. 2026	Déc. 2026

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2026</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
6. EVPP	Asie et Pacifique: Inde, Programme d'autonomisation et d'amélioration des moyens de subsistance des groupes tribaux particulièrement vulnérables dans l'État d'Odisha	Févr. 2026	Oct. 2026
	Asie et Pacifique: Bangladesh, Projet d'appui à la commercialisation et aux entreprises dans le secteur agricole	Févr. 2026	Oct. 2026
	Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe: Ouzbékistan, Projet de diversification et de modernisation de l'agriculture	Févr. 2026	Oct. 2026
	Afrique de l'Ouest et du Centre: République centrafricaine, Projet de relance des cultures et de l'élevage dans les savanes	Févr. 2026	Oct. 2026
	Amérique latine et Caraïbes: Programme de résilience du monde rural au Belize	Févr. 2026	Oct. 2026
7. Collaboration avec les organes directeurs	Examen de l'exécution du budget-programme de travail axé sur les résultats d'IOE pour 2026, et établissement du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2027 et du plan indicatif pour 2028-2029	Janv. 2026	Déc. 2026
	Troisième examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA	Oct. 2025	Oct. 2026
	Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE)	Janv. 2026	Sept. 2026
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Juin 2026	Sept. 2026
	Observations d'IOE sur le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)	Juin 2026	Sept. 2026
	Observations d'IOE sur les politiques et stratégies de la direction	Janv. 2026	Déc. 2026
	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 2026	Janv. 2026	Déc. 2026
	Observations d'IOE sur les programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) lorsque les ESPP correspondantes sont disponibles	Janv. 2026	Déc. 2026
8. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, site Web d'IOE et activités de communication	Janv. 2026	Déc. 2026
	Communication des constatations issues des évaluations, diffusion des enseignements et promotion du recours aux évaluations	Janv. 2026	Déc. 2026
	EvalforEarth et autres plateformes de gestion des connaissances	Janv. 2026	Déc. 2026
9. Partenariats	Groupe de coopération pour l'évaluation, Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome	Janv. 2026	Déc. 2026
	Initiative mondiale pour l'évaluation	Janv. 2026	Déc. 2026
	Collaboration avec des universités, des groupes de réflexion et INTEVAL	Janv. 2026	Déc. 2026
	Contribution aux évaluations d'autres organisations multilatérales ou bilatérales, sous forme de participation à l'examen externe par les pairs, sur demande	Janv. 2026	Déc. 2026
10. Méthode	Mise à jour du module sur l'intelligence artificielle du Manuel de l'évaluation	Janv. 2026	Déc. 2026
	Atelier annuel du Groupe consultatif pour l'évaluation	Mai 2026	Oct. 2026
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. 2026	Déc. 2026
	Organisation, dans les pays partenaires, d'ateliers sur les méthodes et les processus d'évaluation (en fonction des demandes)	Janv. 2026	Déc. 2026

## Plan indicatif d'IOE pour 2027-2028

Tableau 1

**Plan indicatif d'IOE proposé pour 2027-2028, par catégorie d'activités\***

Catégorie d'activités	Plan indicatif pour 2027-2028	Année	Observations
1. ENI	Actions du FIDA soutenues par des fonds supplémentaires	2026-2027	L'objectif est d'examiner les initiatives et les partenariats 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.
	Recours aux technologies de l'information et des communications pour les processus institutionnels et l'appui aux programmes	2028	L'objectif est d'examiner l'efficacité et l'efficience des investissements du FIDA en faveur de l'utilisation des technologies de l'information et des communications dans ses processus opérationnels, ainsi que les progrès accomplis dans l'exploitation des technologies numériques pour mieux répondre aux besoins des petits exploitants agricoles et fournir aux États membres et au FIDA des outils plus affûtés à l'appui du suivi-évaluation et des évaluations périodiques approfondies.
2. Évaluations thématiques	Collaboration du FIDA avec le secteur privé	2028	Après la première stratégie approuvée en 2019, une nouvelle stratégie de collaboration du FIDA avec le secteur privé a été adoptée en décembre 2024 pour la période 2025-2030, qui sera à mi-parcours en 2027. Cette évaluation thématique permettra d'évaluer de manière indépendante les opérations du FIDA dans le secteur privé, depuis leurs prémices en 2019.
3. Examen rapide indépendant	Processus <i>ex ante</i> du FIDA visant à assurer la qualité initiale des stratégies et opérations relatives aux pays	2027-2028	L'objectif est d'examiner les processus d'évaluation interne de la qualité des COSOP, des prêts, des dons et d'autres opérations avant soumission aux organes directeurs du FIDA.
4. ESPP	Indonésie	2027	
	Népal	2027	
	Angola	2027	
	Érythrée	2027	
	Sao Tomé-et-Principe	2027	
	Costa Rica	2027	
	Brésil	2028	
5. Validations de rapports d'achèvement de projet (VRAP)	Validation de tous les rapports d'achèvement de projet disponibles dans l'année	2027-2028	

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2027-2028</i>	<i>Année</i>	<i>Observations</i>
6. Évaluations groupées de projets	Gestion de l'eau dans la région Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	2026-2027	
7. EvPP	Afrique orientale et australe: Mozambique, Projet de promotion de l'aquaculture artisanale (PRODAPE)	2027	
	Afrique de l'Ouest et du Centre: Sierra Leone, Projet de développement des filières agricoles	2027	
	Afrique de l'Ouest et du Centre: Niger, Programme de développement de l'agriculture familiale dans les régions de Maradi, Tahoua et Zinder ou Projet de renforcement de la résilience des communautés rurales face à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle au Niger	2027	
	Afrique de l'Ouest et du Centre: Gambie, projet « Des organisations résilientes en faveur d'une agriculture paysanne porteuse de transformation »	2027	
8. Collaboration avec les organes directeurs	Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA	2027-2028	
	Examen <i>ex post</i> de la mise en œuvre des recommandations issues d'évaluations stratégiques déterminées	2027-2028	
	Établissement du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2027 et du plan indicatif pour 2028-2029	2027-2028	
	Observations d'IOE sur le PRISMA	2027-2028	
	Observations d'IOE sur le RIDE	2027-2028	
	Observations d'IOE sur un certain nombre de politiques et de stratégies opérationnelles du FIDA élaborées par la direction et soumises au Comité de l'évaluation pour examen	2027-2028	
	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	2027-2028	
	Atelier annuel du Groupe consultatif pour l'évaluation	2027-2028	
9. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, site Web d'IOE et activités de communication	2027-2028	
	Communication des constatations issues des évaluations et diffusion des enseignements	2027-2028	
	Promotion du recours aux évaluations	2027-2028	
	EvalforEarth et autres plateformes de gestion des connaissances	2027-2028	

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2027-2028</i>	<i>Année</i>	<i>Observations</i>
10. Partenariats	ECG, GNUE	2027-2028	
	Initiative mondiale pour l'évaluation	2027-2028	
	Collaboration en matière d'évaluation entre les organismes ayant leur siège à Rome	2027-2028	
	Contribution aux évaluations d'autres organisations multilatérales ou bilatérales, sous forme de participation à l'examen externe par les pairs, sur demande	2027-2028	
	Collaboration avec des universités, des groupes de réflexion et INTEVAL	2027-2028	
11. Développement des capacités d'évaluation	Renforcement des capacités des États membres	2027-2028	

\* 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 2027 et en 2028 seront confirmés ou arrêtés respectivement en 2026 et 2027.



## 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 2024, 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 GNUE.

### A. Améliorer la couverture de l'évaluation

2. Conformément à la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE, l'un des objectifs stratégiques fixés pour la période 2022-2027 consiste à améliorer la couverture de l'évaluation et à promouvoir des évaluations porteuses de transformation reflétant l'échelle et la portée des opérations du FIDA, à faire preuve de rigueur méthodologique, à prêter attention aux questions d'inclusion et de respect des contextes culturels, et à agir avec souplesse et de manière efficace par rapport aux coûts.
3. Dans ce contexte, entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2024, IOE a achevé 50 rapports. Parmi ceux-ci, 35 étaient accessibles au public sur le site Web d'IOE et 15 étaient en attente de publication au 31 décembre 2024.

#### Rapports publiés

- **Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE).**  
L'ARIE 2024 est la vingt-deuxième édition du rapport publiée par IOE. Ce rapport offre une vue d'ensemble des résultats des opérations financées par le FIDA fondée sur les données contenues dans les évaluations indépendantes d'IOE. La performance des projets est établie à partir de l'analyse des notes de 297 projets achevés et évalués sur la période 2013-2022. L'analyse des activités hors prêts dans les programmes de pays a été effectuée à partir de 42 ESPP réalisées sur la période 2014-2023. L'ARIE de 2024 est axé sur deux thèmes: i) le lien entre le cofinancement et la performance des projets; ii) les interventions relatives à la finance rurale.
- **Évaluation au niveau de l'institution sur les pratiques en matière de gestion des savoirs au FIDA.** Ce rapport fait suite à l'évaluation des pratiques en matière de gestion des connaissances au FIDA menée par IOE en 2023. L'évaluation souligne l'importance d'un programme en matière de connaissances susceptible d'étayer l'ambition du Fonds de devenir un chef de file de la transformation du monde rural. Elle salue la qualité de nombreux supports de connaissances techniques, mais met aussi en évidence la nécessité de relier de multiples types de connaissances, notamment les savoirs locaux et contextuels, pour concrétiser des mesures porteuses de transformation. La présence croissante du FIDA sur le terrain, conjuguée à la nature concrète des interventions qu'il mène, le place dans une position favorable pour jouer le rôle de courtier de savoirs locaux et contextuels. Le Fonds a mis efficacement à profit des processus multipartites pour la production et le partage de connaissances dans de nombreux pays.
- **Évaluation infrarégionale de l'expérience du FIDA dans le couloir sec d'Amérique centrale.** IOE a mené sa seconde évaluation infrarégionale sur l'expérience du FIDA dans le couloir sec d'Amérique centrale. Cette évaluation a couvert la période allant de 2008 à 2023. Elle a montré que le Fonds a atteint un taux élevé de couverture des municipalités du couloir sec. Certaines interventions ont encouragé la transformation socioéconomique des zones rurales. Toutefois, en l'absence d'orientations stratégiques spécifiques pour la sous-région et le couloir sec, l'adaptation aux caractéristiques structurelles de

la zone a été difficile. Les projets n'ont pas été conçus dans le cadre d'une approche territoriale qui aurait permis de hiérarchiser et de coordonner les interventions et de générer une masse critique d'investissements.

- **Évaluations des stratégies et des programmes de pays.** Une ESPP a pour objectif principal d'évaluer la performance et les résultats de la stratégie et des opérations menées dans 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, les directeurs et directrices de pays, les équipes de pays et les pouvoirs publics. Au cours de la période considérée, IOE a publié cinq rapports relatifs à des ESPP:
  - ESPP pour la Chine;
  - ESPP pour la Colombie;
  - ESPP pour l'Éthiopie;
  - ESPP pour la Guinée-Bissau;
  - ESPP pour le Kirghizistan.
- **Évaluations de la performance des projets.** 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 deux rapports relatifs à des EvPP:
  - Projet d'amélioration de la résilience des systèmes agricoles au Tchad (Tchad);
  - Programme en faveur de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et de l'intégration aux marchés dans le sud du Laos (République démocratique populaire lao).
- **Validations de rapports d'achèvement de projet.** Une validation 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 25 rapports relatifs aux validations de rapports d'achèvement de projet:
  - Projet de gestion des ressources naturelles dans le bassin hydrographique du Haut Tana (Kenya);
  - Programme d'appui à l'infrastructure et à la finance rurale (Arménie);
  - Projet d'appui stratégique en faveur de la sécurité alimentaire et de la nutrition (République démocratique populaire lao);
  - Projet de finance rurale à assise communautaire (Libéria);
  - Projet d'amélioration des services publics pour le développement territorial durable dans les zones d'influence des fleuves Apurímac, Ene et Mantaro (Pérou);
  - Programme d'appui aux pôles d'approvisionnement de Kinshasa en produits vivriers et maraîchers (République démocratique du Congo);
  - Projet de remise en état du bassin versant du fleuve Murat (Türkiye);
  - Projet de développement durable à l'intention des communautés vivant dans les zones semi-arides (Mexique);

- Projet de développement des filières laitières (Ouzbékistan);
- Projet intégré de développement et de gestion participatifs de l'irrigation (Indonésie);
- Projet de renforcement de la capacité entrepreneuriale en milieu rural: confiance et possibilités (Colombie);
- Projet de convergence sur le renforcement des filières en faveur de la croissance et de l'autonomisation du milieu rural (Philippines);
- Projet en faveur de l'adaptation des petits paysans des zones collinaires (Népal);
- Programme renforcé de promotion des petites agro-industries (Zambie);
- Programme d'investissement dans le secteur agricole au Ghana (Ghana);
- Projet de développement agropastoral et des filières associées dans le Gouvernorat de Médenine (Tunisie);
- Programme de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes (Cameroun);
- Programme d'élargissement du financement rural (Zambie);
- Projet d'amélioration de l'infrastructure et des moyens de subsistance dans les *haor* (Bangladesh);
- Projet d'irrigation et de gestion intégrée des bassins versants du district de Kayonza – phase I (Rwanda);
- Projet de développement de la production laitière au Rwanda (Rwanda);
- Projet en faveur de l'alimentation et de l'eau dans les îles périphériques (Kiribati);
- Programme national d'appui aux techniques agricoles – Projet phase II (Bangladesh);
- Projet de développement rural durable dans la région semi-aride de Bahia (Brésil);
- Projet de rétablissement des moyens de subsistance dans la région du Nord (Ouganda).

**Rapports achevés**

- Évaluations au niveau de l'institution et évaluations thématiques:
  - Évaluation thématique de la contribution du FIDA à l'égalité femmes-hommes et à l'avancement des femmes;
  - Évaluation thématique de l'appui du FIDA à la nutrition.
- Évaluations de stratégies et de programmes de pays:
  - ESPP pour l'Argentine;
  - ESPP pour le Ghana;
  - ESPP pour l'Inde;
  - ESPP pour la Mauritanie;
  - ESPP pour la République dominicaine;
  - ESPP pour le Rwanda.

- Évaluations de la performance des projets:
  - EvPP pour la Bosnie-Herzégovine;
  - EvPP pour le Cabo Verde;
  - EvPP pour les Îles Salomon;
  - EvPP pour le Lesotho;
  - EvPP pour Sri Lanka.

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

4. Conformément à la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE, l'un des objectifs stratégiques fixés pour la période 2022-2027 consiste à 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.
5. Dans ce contexte, au cours de la période considérée, IOE a attaché une importance croissante à la collaboration avec les États membres et la direction du FIDA, dans le but d'intensifier la promotion de l'apprentissage, de l'obligation de rendre compte et de la réflexion par le truchement d'une évaluation indépendante. Ces efforts se sont concrétisés par une série d'ateliers d'apprentissage au niveau institutionnel et dans les pays et par une mission sur le terrain du Conseil d'administration, parallèlement à une mobilisation au sein de la structure de gouvernance du FIDA, notamment le Conseil des gouverneurs, le Conseil d'administration, le Comité de l'évaluation et le Comité d'audit.

### **Ateliers d'apprentissage au niveau institutionnel**

- Activité d'apprentissage relative à l'évaluation thématique de la contribution du FIDA à l'égalité femmes-hommes et à l'avancement des femmes;
- Activité d'apprentissage relative à l'évaluation au niveau de l'institution de la gestion des savoirs au FIDA.

### **Ateliers d'apprentissage dans les pays**

- République dominicaine, 16 décembre 2024;
- Ghana, 22 octobre 2024;
- Inde, 7 octobre 2024;
- Mauritanie, 1<sup>er</sup> octobre 2024;
- Argentine, 10 septembre 2024;
- Couloir sec de l'Amérique centrale, 3 juillet 2024;
- Türkiye, 16 avril 2024;
- Rwanda, 5 mars 2024.

### **Mission du Conseil d'administration sur le terrain**

6. 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 Tunisie du 3 novembre au 8 novembre 2024. Au cours de la mission, la délégation a rencontré des responsables gouvernementaux de haut niveau et s'est rendue dans des sites abritant des projets appuyés par le FIDA dans le pays pour constater les progrès accomplis et rencontrer des membres de la population locale et des agriculteurs.

**Gouvernance du FIDA**

- Conseil des gouverneurs:
  - À sa quarante-septième session tenue le 15 février, le Conseil des gouverneurs du FIDA a approuvé le budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2024 et le plan indicatif pour 2025-2026 d'IOE.
- Conseil d'administration:
  - La Journée de réflexion du Conseil d'administration a eu lieu le 22 avril. Au cours de cette journée, M. Naidoo a présenté un exposé sur le rôle d'IOE en soutien au Conseil d'administration. L'exposé était consacré au modèle d'évaluation d'IOE, et à la manière dont le Bureau favorise l'apprentissage, suscite un impact et appuie le changement au FIDA.
  - La cent quarante et unième session du Conseil d'administration s'est tenue le 24 avril. L'ESPP pour la Colombie a reçu un accueil favorable durant cette réunion.
  - La cent quarante-deuxième session du Conseil d'administration s'est tenue les 18 et 19 septembre. Les points qui ont été examinés favorablement comprenaient l'ARIE 2024, l'ENI sur la gestion des savoirs et l'évaluation thématique portant sur l'égalité femmes-hommes.
  - La cent quarante-troisième session du Conseil d'administration s'est tenue les 11 et 12 décembre. Les documents favorablement accueillis comprenaient le budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2025 et le plan indicatif pour 2026-2027, l'ESPP pour l'Argentine et l'ESPP pour la Chine.
- Comité de l'évaluation:
  - La cent vingt-quatrième session du Comité de l'évaluation s'est tenue le 22 mars. Les rapports et les documents qui ont été bien accueillis comprenaient: l'ESPP pour le Rwanda, l'évaluation groupée de projets de finance rurale dans la région Afrique orientale et australe, le document d'orientation sur l'évaluation thématique de l'appui du FIDA à la nutrition et l'évaluation infrarégionale de l'expérience du FIDA dans le couloir sec d'Amérique centrale.
  - La cent vingt-cinquième session du Comité de l'évaluation s'est tenue le 19 juin. Les points qui ont été bien accueillis comprenaient l'ESPP pour la Türkiye, l'ENI sur la gestion des savoirs, l'évaluation thématique portant sur l'égalité femmes-hommes, et les dates proposées pour les sessions du Comité de l'évaluation en 2025.
  - La cent vingt-sixième session du Comité de l'évaluation s'est tenue le 6 septembre. Parmi les documents qui ont été accueillis favorablement figuraient l'ARIE 2024, les observations d'IOE sur le RIDE 2024, les observations d'IOE sur le PRISMA, le document d'orientation relatif à l'ENI sur FIDA11 et FIDA12, et les programmes de travail pour 2025 et pour 2026-2027.
  - La cent vingt-septième session du Comité de l'évaluation s'est tenue le 31 octobre. Les documents reçus favorablement comprenaient l'ESPP pour l'Inde, la révision du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2025 et du plan indicatif pour 2026-2027 d'IOE, le programme provisoire du Comité de l'évaluation pour 2025 et l'ESPP pour l'Argentine.

## **C. Développer et approfondir le rôle de chef de file d'IOE dans la mise en place d'évaluations mondiales**

7. Conformément à la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE, l'un des objectifs stratégiques fixés pour la période 2022-2027 consiste à 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 en resserrant la collaboration avec les fonctions d'évaluation d'autres organisations ainsi qu'avec des groupes de réflexion et des universités.
8. Dans ce contexte, au cours de la période considérée, une série d'initiatives visant à améliorer la qualité des évaluations du FIDA dans son ensemble ont été menées à bien, et chacune d'entre elles a introduit un élément visant à soutenir une planification efficace et une compréhension terminologique et méthodologique commune, et à renforcer les capacités du personnel.

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

- **Boîte à outils Gestion des connaissances d'IOE.** Dans le cadre de son ENI sur la gestion des savoirs, IOE a mis au point une boîte à outils pour évaluer les pratiques en la matière. Cette boîte à outils se compose de trois ressources distinctes, mais apparentées: i) une cartographie du partage des connaissances et de la diffusion d'une sélection de solutions types qui ont amélioré la vie des populations rurales; ii) un suivi des pratiques du FIDA concernant la gestion des connaissances, au moyen d'une rubrique qui évalue les résultats en matière de transformation, pays par pays; iii) la collecte de savoirs locaux et autochtones au moyen de deux initiatives pilotes participatives menées à distance au Brésil et au Pérou.
- **Groupe consultatif pour l'évaluation d'IOE.** Le second Groupe consultatif pour l'évaluation mis en place par IOE a tenu sa première réunion annuelle les 14 et 15 novembre 2023. Le Groupe consultatif a déclaré qu'IOE était l'un des meilleurs bureaux de l'évaluation du système multilatéral de développement. Les évaluations d'IOE étaient très participatives, notamment depuis que les évaluateurs étaient bien en contact avec les bénéficiaires et les autres parties prenantes. Ont assisté à l'atelier d'éminents représentants de pays siègeant au Comité de l'évaluation du FIDA, ainsi que des représentants de la direction du FIDA.
- **Publications de travaux de recherche.** IOE améliore la qualité des produits d'évaluation au moyen de différentes nouvelles publications de travaux de recherche sur des questions de fond. Chacune de ces publications vise à renforcer les fondements conceptuels et méthodologiques de l'évaluation indépendante au FIDA. Les nouvelles publications d'IOE en 2024 comprennent notamment:
  - un examen de la suite donnée à la réponse de la direction sur l'évaluation au niveau de l'institution 2018 de l'architecture financière du FIDA;
  - un examen du Cadre de gestion des résultats de FIDA<sup>12</sup>.
- **Personnel d'IOE.** Le perfectionnement professionnel des membres du personnel d'IOE a été renforcé: de nouveaux agents ont été recrutés et un processus de formation continue et de développement des compétences a été mis en place.

## Professionnalisation

- **Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG).** IOE a participé activement à la réunion de printemps de l'ECG, tenue les 12 et 13 mars 2024. Les quatre grandes thématiques de la session étaient: l'évaluation des opérations dans le secteur privé; les avancées des banques multilatérales de développement sur la voie de leur transformation en financeurs verts de premier plan; la méthode utilisée pour réaliser des synthèses d'évaluations; l'évaluation des stratégies d'augmentation des fonds propres et des stratégies organisationnelles des institutions mères [\[ici\]](#). IOE a également participé activement à la réunion de l'ECG tenue à l'automne 2024, le 13 novembre 2024, durant laquelle M. Naidoo a présenté certaines des bases conceptuelles, des spécifications structurelles et des dispositions logistiques des deux prochaines réunions de l'ECG, qui se tiendront à Rome et qui seront présidées par IOE.
- **Initiative mondiale pour l'évaluation.** Le 6 décembre 2024, IOE a accueilli la réunion du Conseil des partenariats de l'Initiative mondiale pour l'évaluation au siège du FIDA à Rome.
- **Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).** IOE a activement contribué à la manifestation EvalWeek 2024 du GNUE, qui a eu lieu à Malaga du 29 janvier au 2 février 2024. IOE a assuré une forte présence, avec une équipe de cinq personnes. Le 30 janvier, M. Naidoo et M. Alexander Voccia ont présenté un exposé conjoint lors du séminaire consacré aux échanges de bonnes pratiques en matière d'évaluation et portant sur le thème « What does it take to build a credible, independent evaluation function? » (De quoi a-t-on besoin pour mettre en place une fonction de l'évaluation crédible et indépendante?). Plus tard pendant cette même journée, Fabrizio Felloni, Kouessi Maximin Kodjo et Massiel Jiménez ont animé une séance intitulée « The crisis of linear thinking: Combining theory of change and systems thinking in complex strategic and policy evaluations » (La crise de la pensée linéaire: combiner la théorie du changement et la pensée systémique dans des évaluations complexes de stratégies et de politiques), pendant laquelle ils ont également proposé un exposé conjoint. Par ailleurs, M. Felloni a présenté une séance du séminaire intitulée « Evaluating policy influence » (Évaluer l'incidence des politiques).

## Participation

- **Invitations à des manifestations mondiales.** Le personnel d'IOE a été invité à présenter des exposés et a participé à 11 manifestations internationales:
  - Global Impact Evaluation Forum 2024;
  - neuvième conférence biennale de la SAMEA;
  - conférence biennale de l'European Evaluation Society 2024;
  - Semaine de l'évaluation du développement de la Banque africaine de développement 2024;
  - Forum politique de haut niveau des Nations Unies 2024;
  - Introductory Monitoring and Evaluation Capacity-Building Programme (Programme préliminaire de renforcement des capacités de suivi-évaluation), organisé par Innovations for Poverty Action et l'Institut international de recherche sur le riz;
  - expérience sur le terrain relative au Programme de certification sur l'alimentation et la durabilité;
  - gLOCAL 2024;

- onzième Conférence internationale de la Société africaine d'évaluation;
- quatrième International Conference on Evaluating Environment and Development (conférence internationale sur l'évaluation dans le contexte de l'environnement et du développement);
- dixième réunion annuelle du Réseau d'évaluation du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (EvalMENA) et première réunion nationale EgvEval.
- **Groupe international de recherche sur l'évaluation des politiques et des programmes (INTEVAL).** IOE a participé à la trente-neuvième réunion annuelle d'INTEVAL (groupe pluridisciplinaire composé d'auteurs reconnus et d'éminents spécialistes de l'évaluation de renommée mondiale). Les membres du groupe INTEVAL ont examiné les principales questions stratégiques qui caractérisent l'évolution de la fonction d'évaluation, en vue de façonner le débat international et de faire progresser la discipline dans un paysage mondial en constante mutation.

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

9. Un éventail 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.

### **Ressources publiques**

- **Site Web d'IOE.** Ce site Web, dont IOE conserve la pleine propriété intellectuelle, est structuré de manière à répondre au mieux aux besoins spécifiques du Bureau, avec la mise en place de fonctionnalités dynamiques qui optimisent les possibilités de participation des utilisateurs. Il garantit également une expérience de navigation intuitive et facile tandis qu'IOE continue de renforcer les capacités d'évaluation dans l'ensemble du FIDA, de promouvoir le modèle de conduite qui est le sien et de nouer des liens par le truchement de dialogues sur l'évaluation afin de favoriser la compréhension et d'améliorer la performance. Après le lancement du site Web en mars 2022, la version finale du tableau de bord de suivi indépendant reposant sur Google Analytics a été achevée en avril 2022. Depuis la mise en place du tableau de bord, le site Web a enregistré un total de 300 000 vues de la part de 92 000 utilisateurs dans 218 pays et territoires dépendants (données au 31 décembre 2024).
- **Independent Magazine.** Produit vedette de la communication d'IOE, *Independent Magazine* place au premier plan du dialogue mondial sur le développement les efforts majeurs déployés par IOE, tout en cherchant à promouvoir la vision du FIDA, à savoir des économies rurales dynamiques, inclusives et durables, où les populations vivent à l'abri de la pauvreté et de la faim. En 2024, IOE a publié trois numéros du magazine et cumulait au 31 décembre 2024 un total de 40 000 lecteurs dans 130 pays.
- **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 en temps réel et d'interagir de manière fluide et régulière avec lui. En 2024, IOE a continué d'accroître son audience sur X (atteignant 3 600 abonnés au 31 décembre 2024), sur LinkedIn (7 700 abonnés) et sur YouTube (776 abonnés).



- **Bulletin d'information d'IOE.** Le bulletin d'information a vocation à promouvoir la transparence et à communiquer aux partenaires et aux parties prenantes les faits saillants dans l'évolution des activités d'IOE. Il est en adéquation avec l'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'IOE d'accéder rapidement aux derniers résultats. IOE a publié trois bulletins d'information en 2024.
- **Communiqués.** Dans les communiqués, IOE présente les travaux qu'il a réalisés et met 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 le Bureau. En 2024, IOE a publié 32 communiqués.
- **Séries de vidéos.** En 2024, IOE a publié 24 vidéos. Ce chiffre reflète son offre élargie de produits vidéos, désormais déclinée en cinq formats distincts:
  - « *60 Seconds with the Director* » (60 secondes avec le Directeur) [[ici](#)]. Cette série de vidéos offre un aperçu simplifié du point de vue du Directeur d'IOE sur un certain nombre de questions importantes liées à l'évaluation. IOE a publié cinq épisodes en 2024.
  - **Vidéos de communication d'informations.** À travers ses vidéos promotionnelles, 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 nouveautés importantes intégrées à son offre de produits. En 2024, IOE a réalisé trois vidéos promotionnelles.
  - **Entretiens au format podcast vidéo.** Les entretiens au format podcast vidéo permettent d'aborder en profondeur des questions propres à l'évaluation. Les discussions portent sur des domaines d'intérêt de premier ordre, examinés dans le cadre de conversations ouvertes et franches, où intervieweur et interviewé échangent leurs réflexions, avis et points de vue. En 2024, IOE a publié un entretien au format podcast vidéo.
  - **Événements.** Des vidéos de présentation d'événements sont réalisées pour mettre en avant les ateliers d'apprentissage organisés au niveau institutionnel, avec l'implication et la participation de la haute direction du FIDA, des directeurs et directrices régionaux et des directeurs et directrices de pays, ainsi que d'autres membres du personnel. Cette série met aussi en lumière, au cas par cas, certains ateliers d'apprentissage conduits dans les pays. En 2024, IOE a publié une vidéo de présentation d'événements.
  - **Pilotes d'évaluation vidéo participative.** Les huit pilotes d'évaluation vidéo participative menés au Brésil et au Pérou ont permis de rechercher des approches innovantes en vue d'intensifier l'impact des programmes du FIDA et de faire entendre la voix des populations locales et autochtones. Ils ont en particulier contribué à: remédier aux problèmes de sous-représentation et d'accès à distance; acquérir une meilleure compréhension des besoins de ces populations et de leurs réussites; veiller à faire entendre leurs voix dans les évaluations.
- **Série de discussions « Coffee Talk ».** Chaque épisode de la série de discussions présenté précédemment est repris sous forme de nouvelle fiche d'information. En 2024, IOE a publié six fiches d'information de la série « Coffee Talk ».

- **Articles de blog d'IOE.** Les articles de blog approfondissent la réflexion critique d'IOE sur les questions qui sont au cœur du débat international sur l'évaluation, encourageant ainsi un dialogue et des discussions qui favorisent la réflexion. En 2024, le personnel d'IOE a publié trois articles de blog.
- **Infographies.** Repensées par IOE, les infographies représentent un véritable condensé des rapports d'évaluation du Bureau et sont extrêmement utiles. Chaque infographie présente des extraits de rapports sous forme de solutions visuellement attrayantes.

#### **Ressources internes**

- **Rapports sur la couverture médiatique.** IOE a publié deux rapports sur la couverture médiatique de ses activités, en janvier 2024 et en juin 2024, portant respectivement sur le dernier semestre 2023 et sur le premier semestre 2024. Ces rapports présentent les dernières données, statistiques et tendances concernant son site Web, les activités qu'il mène sur les plateformes de médias sociaux et certains de ses produits. Les rapports révèlent notamment qu'IOE continue de jouer un rôle de chef de file dans les débats méthodologiques et stratégiques au niveau international, et qu'il a une forte présence médiatique aux périodes où le FIDA doit prendre des décisions cruciales.
- **Bulletin du Directeur.** Ce bulletin matérialise l'engagement personnel du Directeur d'IOE de favoriser une communication interne transparente et dynamique. Il s'agit d'une ressource précieuse pour enregistrer les produits, les collaborations et les activités d'IOE. En 2024, IOE en a publié 10 numéros.

## 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 pouvoirs publics

#### ESPP pour l'Argentine [10 septembre 2024]

« Par ailleurs, je remercie IOE pour son excellent travail. Comme la Directrice régionale du FIDA vient de l'indiquer, ce travail a dû être accompli dans de courts délais dans ce pays très vaste qu'est l'Argentine, où il n'est pas facile d'atteindre chaque recoin du territoire. Les petits agriculteurs familiaux ont grandement bénéficié des initiatives que vous avez déployées. »

- **Raúl Castellini, Directeur de la gestion et du suivi des programmes et projets sectoriels et spéciaux du Ministère de l'économie**

#### ESPP pour la Mauritanie [1<sup>er</sup> octobre 2024]

« Avant de conclure, j'aimerais féliciter le FIDA pour l'appui constant et efficace qu'il a apporté au développement de la Mauritanie, ainsi que le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour la qualité de son rapport d'évaluation, dont les principales conclusions et recommandations ont été communiquées, et sous-tendent les leviers de développement stratégique du pays. »

- **Moustapha Ould Sidi Mohamed, Conseiller économique chargé du développement, Secrétaire général par intérim du Ministère de l'économie et des finances**

#### ESPP pour le Ghana [22 octobre 2024]

« Je souhaiterais également féliciter le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour l'excellence de son travail. Les constatations issues de l'évaluation, telles qu'elles sont présentées, reflètent en effet fidèlement les deux programmes d'options stratégiques pour le pays (pour les périodes 2013-2018 et 2019-2024). [...] J'ai soigneusement étudié les recommandations issues de l'évaluation relatives aux orientations des futures interventions, et je souscris aux cinq recommandations formulées par IOE. Elles ne s'écartent pas de la position de notre gouvernement pour les temps à venir. [...] J'espère que ces recommandations guideront la conception de la future stratégie du FIDA au Ghana. »

- **Bryan Acheampong, Ministre de l'alimentation et de l'agriculture**

#### ESPP pour l'Égypte [17 février 2025]

« Pour conclure, j'aimerais témoigner notre reconnaissance et notre gratitude à l'équipe d'évaluation du FIDA et à l'équipe du Fonds en Égypte. Nous les remercions pour les efforts considérables qu'ils ont déployés. Nous saluons les recommandations issues de cette évaluation; à cet égard, le Ministère de l'agriculture continuera de remplir ses obligations et de respecter son engagement à travailler aux côtés du FIDA, et de s'attacher à améliorer la collaboration et le partenariat avec le Fonds, ainsi qu'avec d'autres institutions. »

- **Naeem Moselhy, Conseiller du Ministre pour le suivi et l'évaluation et coordonnateur national du Projet de promotion de la résilience en milieux désertiques, Ministère de l'agriculture et de la bonification des terres**

#### ESPP pour la République démocratique populaire lao [6 mai 2025]

« Au nom du Gouvernement, j'aimerais exprimer nos sincères remerciements au Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour l'évaluation exhaustive de la stratégie et du programme de pays [...] J'ai le plaisir de noter qu'au cours de cette journée, nous avons été informés des importantes conclusions de la première évaluation de la stratégie et du programme de pays pour la République démocratique populaire lao. Elle couvre 13 années d'investissements entre le FIDA et le Gouvernement, entre 2011 et 2023; nous avons également apprécié l'utilité de l'examen des principales stratégies, recommandations techniques et suggestions [...] aux fins de l'amélioration du projet de partenariat entre la République démocratique populaire lao et le Fonds et de la communication d'informations clés à prendre en compte durant FIDA13, notamment pour le nouveau COSOP pour 2026-2031 [...]. À nouveau, le Gouvernement lao déclare adhérer pleinement aux cinq recommandations de l'ESPP. Nous continuerons de nous attacher à les prendre en compte dans notre réflexion stratégique et notre planification réaliste pour appuyer l'élaboration à venir du nouveau COSOP. »

- **Sifong Oumavong, Directrice générale adjointe du Département du financement externe du Ministère des finances**

Tableau 2

**Exemples de retours d'information émanant de la direction****ESPP pour l'Argentine [10 septembre 2024]**

« Je voudrais également saluer le formidable travail accompli par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, qui a réalisé une évaluation externe du développement rural sur plus de 10 ans dans un pays aussi diversifié que l'Argentine, ce qui était loin d'être simple. En outre, au vu de la complexité de la gouvernance et de l'exécution du portefeuille qui fait intervenir différents ministères, organismes gouvernementaux et autorités municipales locales, des universités, des instituts de recherche et des réseaux sociaux et productifs, l'entreprise apparaît très difficile; malgré tout cela, le rapport d'évaluation nous offre des informations très utiles sur les réalisations, les enseignements à retenir et les défis de ces 10 dernières années. Nous sommes sur le point d'approuver une nouvelle stratégie de pays, et les constatations de cette évaluation sont extrêmement importantes pour le Gouvernement argentin et pour les acteurs qui seront nos principaux partenaires dans les temps à venir. »

- **Rossana Polastri, Directrice régionale, Division Amérique latine et Caraïbes**

**ESPP pour l'Égypte [17 février 2025]**

« Je voudrais profiter de cette occasion pour exprimer ma gratitude au Gouvernement de la République arabe d'Égypte, ainsi qu'au Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, pour cette précieuse évaluation. Il s'agit d'un rapport très important, comme je l'ai déjà mentionné, qui nous apporte des recommandations précises et des orientations claires quant à ce que nous pouvons améliorer dans notre collaboration et dans le portefeuille. [...] Nous saluons le niveau de détail de l'analyse et du retour d'information découlant de cette évaluation. Nous utiliserons ces constatations pour continuer d'améliorer nos opérations et d'assurer la durabilité de nos interventions, notamment celles en faveur de la commercialisation et des filières. [...] Permettez-moi de conclure en exprimant l'engagement qu'ensemble, nous utiliserons cette évaluation pour élaborer un programme de pays du FIDA plus efficace et plus rationnel, qui aura au bout du compte le meilleur impact possible sur le développement des populations rurales de l'Égypte. »

- **Naoufel Telahigue, Directeur régional, Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe**

**Évaluation thématique de la contribution du FIDA à l'égalité femmes-hommes et à l'avancement des femmes [9 décembre 2024]**

« Je voudrais encore remercier l'équipe. Cette [évaluation] guide véritablement les efforts que nous déployons pour promouvoir l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes et renforcer l'efficacité de notre travail dans ce domaine. »

- **Juan Carlos Mendoza Casadiegos, Directeur de la Division environnement, climat, genre et inclusion sociale**

**ESPP pour l'Égypte [17 février 2025]**

« Dernier point, mais non des moindres, je voudrais remercier le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour avoir réalisé cette rigoureuse évaluation et avoir fait en sorte qu'elle coïncide avec la conception du nouveau programme d'options stratégiques pour le pays pour la période 2025-2030 [...] J'ai la certitude que nos débats seront déterminants pour poser les bases d'une stratégie de pays plus efficace et plus solide dans les temps à venir. »

- **Donal Brown, Vice-Président adjoint responsable du Département des opérations de pays**

## Summary infographic

