

Cote du document: EC 2020/111/W.P.2  
Point de l'ordre du jour: 3  
Date: 30 septembre 2020  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

## **Budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2021 et plan indicatif pour 2022-2023 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA**

### **Note à l'intention des membres du Comité de l'évaluation**

#### Responsables:

#### Questions techniques:

##### **Fabrizio Felloni**

Responsable par intérim  
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA  
téléphone: +39 06 5459 2361  
courriel: f.felloni@ifad.org

##### **Prashanth Kotturi**

Analystes de recherche en évaluation  
téléphone: +39 06 5459 2187  
courriel: p.kotturi@ifad.org

#### Transmission des documents:

##### **Deirdre Mc Grenra**

Cheffe  
Gouvernance institutionnelle et  
relations avec les États membres  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb@ifad.org

Comité de l'évaluation — Cent onzième session  
Rome, 22 octobre 2020

---

Pour: **Examen**

## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>ii</b>
<b>I. Introduction</b>	<b>1</b>
<b>II. Avancement des activités en 2020</b>	<b>1</b>
A. Mener des évaluations dans le contexte de la COVID-19	1
B. Avancement d'une sélection d'activités d'évaluation en 2020	2
C. Utilisation du budget 2020	5
<b>III. Buts stratégiques d'IOE</b>	<b>6</b>
<b>IV. Programme de travail pour 2021</b>	<b>6</b>
A. Programme de travail proposé pour 2021	6
<b>V. Enveloppe de ressources pour 2021</b>	<b>9</b>
A. Ressources en personnel	9
B. Ressources budgétaires requises	10
<b>VI. Projet de budget pour IOE et considérations pour l'avenir</b>	<b>13</b>
<b>Annexes</b>	
I. Cadre de gestion des résultats d'IOE pour 2021	<b>15</b>
II. Progrès accomplis par IOE au regard du Cadre de gestion des résultats de 2020	<b>16</b>
III. Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2021	<b>18</b>
IV. Plan indicatif d'IOE pour 2022-2023	<b>20</b>

## Sigles et acronymes

COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
DCE	Développement de la capacité d'évaluation
ECG	Groupe de coopération pour l'évaluation
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
ESPP	Évaluation de la stratégie et du programme de pays
EvPP	Évaluation de la performance du projet
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
ODD	Objectif de développement durable
OSB	Bureau de la stratégie budgétaire
OSR	Organismes ayant leur siège à Rome
PAM	Programme alimentaire mondial
PMD	Département de la gestion des programmes
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RDG	Résultat de la division en matière de gestion
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
SIG	Système d'information géographique
VRAP	Validation du rapport d'achèvement de projet

## I. Introduction

1. **Une année de changement.** L'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA mené en 2018-2019 (EB 2018/124/R.8) recommandait d'améliorer encore les processus et la gamme de produits du Bureau indépendant de l'évaluation (IOE) du FIDA. IOE s'est engagé à réviser sa gamme de produits pour y inclure de nouveaux produits, tels que des évaluations thématiques, à partir du budget-programme de travail pour 2020. Il s'agissait donc du premier programme de travail de transition mettant en œuvre les recommandations issues de l'examen par les pairs. En 2021, les mesures prises par IOE pour traduire dans la pratique les changements recommandés deviendront pleinement effectives. Ainsi, 2021 sera une année de changement: IOE sera placé dans une position plus stratégique pour répondre aux besoins des organes directeurs et de la direction du FIDA en matière de responsabilisation et d'apprentissage dans le contexte des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs de développement durable (ODD), en particulier ceux qui relèvent de l'ODD n° 2. À l'instar du budget-programme de travail de 2020, le présent budget-programme de travail est lui aussi, par nature, transitionnel. Par la suite, IOE mettra en place une stratégie d'évaluation pluriannuelle<sup>1</sup> à moyen terme qui ancrera fermement sa contribution à l'efficacité du FIDA dans le contexte du programme de développement durable.
2. **Élaboration du budget-programme de travail.** Ce document a été élaboré sur la base des nombreuses consultations menées par IOE auprès des organes directeurs, de la direction du FIDA et du personnel d'IOE. En outre, il a été enrichi par les conclusions de l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA, ainsi que par le plan d'action préparé conjointement par IOE et la direction du FIDA, et présenté au Comité de l'évaluation à sa cent huitième session<sup>2</sup>.
3. Le présent document décrit les priorités d'IOE pour 2021 et au-delà, et explique comme elles s'articulent avec son programme de travail et ses besoins de ressources. Il présente également les progrès accomplis en 2020, l'utilisation du budget jusqu'en septembre 2020 et son utilisation prévue jusqu'à la fin de 2020. Il contient également des données chiffrées sur les dépenses effectivement engagées en 2019. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA<sup>3</sup>, le budget d'IOE et le budget administratif du FIDA sont élaborés séparément. Le projet de budget reprend les principes et paramètres de budgétisation (notamment le taux de change et le coût standard des postes du personnel) utilisés par la direction du FIDA pour préparer son propre budget administratif pour 2021<sup>4</sup>.

## II. Avancement des activités en 2020

### A. Mener des évaluations dans le contexte de la COVID-19

4. La flambée de COVID-19 a des répercussions sur la mise en œuvre du programme de travail d'IOE. IOE a présenté oralement au Comité de l'évaluation, à sa cent neuvième session, des informations actualisées sur les adaptations envisagées pour certaines évaluations. Ainsi, IOE a modifié ses méthodes habituelles en matière de collecte et d'analyse de données et de consultation des parties prenantes, et il adopte de nouvelles pratiques. Il recueille des données à l'aide d'études de documents, de consultations des parties prenantes à distance par téléphone, Zoom et Skype, et il approfondit ses analyses en exploitant les données de suivi-évaluation des projets. Il étudie en outre la question de savoir dans quelle mesure il pourrait faire appel à des consultants locaux pour de courtes missions

<sup>1</sup> IOE envisage la possibilité d'établir une stratégie à moyen terme couvrant une période de 3 à 5 ans.

<sup>2</sup> Voir <https://webapps.ifad.org/members/ec/108/docs/french/EC-2020-108-W-P-5.pdf>.

<sup>3</sup> Voir la Politique de l'évaluation au FIDA (<https://webapps.ifad.org/members/eb/102/docs/french/EB-2011-102-R-7-Rev-3.pdf>). Une nouvelle version de la Politique de l'évaluation est en cours de rédaction et sera soumise au Conseil d'administration pour approbation à sa cent trente et unième session, en décembre 2020.

<sup>4</sup> Les nouveaux paramètres pour 2021, comme le coût actualisé des postes du personnel et le taux de change standard USD/EUR, seront disponibles en septembre 2020.

ciblées lorsque les conditions le permettent. IOE explore également les possibilités de recourir aux systèmes d'information géographique (SIG), en coopération avec la Division environnement, climat, genre et inclusion sociale, en vue de faire l'inventaire des projets qui ont géoréférencé leurs sites d'intervention. Au total, IOE a recensé une série de principes qu'il s'engage à appliquer:

- i) respecter les priorités et orientations de sécurité sanitaire formulées par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), le FIDA et les pays concernés, et observer les restrictions aux déplacements internationaux et locaux applicables aux pays concernés;
- ii) respecter la santé et le bien-être, les principes éthiques et les valeurs culturelles des parties prenantes des évaluations et du personnel d'IOE lors de la conduite d'évaluations;
- iii) réduire au minimum les déplacements internationaux; dans la mesure du possible, effectuer à distance les activités d'évaluation et la collecte de données (y compris en organisant des réunions virtuelles); optimiser l'exploitation des documents, bases de données et autres données secondaires existants;
- iv) tirer parti des technologies permettant la collecte et la validation de données à distance dans toute la mesure du possible, comme l'analyse de données géospatiales pour des interventions géoréférencées, le cas échéant
- v) Lorsque c'est jugé sûr et autorisé par les règles nationales, charger des consultants nationaux d'effectuer certaines visites sur le terrain, afin de localiser les constatations dégagées par d'autres sources. Les consultants nationaux seront tenus d'observer toutes les restrictions en vigueur concernant les déplacements locaux ainsi que les consignes sanitaires;
- vi) collaborer avec d'autres bureaux, réseaux et organisations professionnelles du secteur de l'évaluation afin d'encourager les échanges d'expériences et de pratiques. Tirer les enseignements de cette sagesse collective relative aux bonnes pratiques, aux risques et aux pièges, en vue de favoriser les gains d'efficacité durant la crise. Mettre à profit cette expérience de crise pour réfléchir sur les futures pratiques d'évaluation et les enrichir.

## **B. Avancement d'une sélection d'activités d'évaluation en 2020**

5. On trouvera ci-dessous les progrès accomplis sur une sélection d'activités d'évaluation.
  - **Réalisation de l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) de l'appui du FIDA aux innovations et à l'augmentation de la productivité en faveur d'une agriculture paysanne inclusive et durable.** Les constatations et recommandations de cette évaluation ont été présentées au Comité de l'évaluation à sa cent dixième session et au Conseil d'administration à sa cent trentième session, en septembre 2020. Un atelier d'apprentissage interne destiné au personnel du FIDA et aux autres organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome (OSR) a eu lieu fin septembre 2020.
  - **Évaluation thématique de la contribution du FIDA à l'adaptation des petits exploitants aux changements climatiques.** Le document d'orientation<sup>5</sup> pour cette évaluation thématique a été présenté au Comité de l'évaluation à sa cent huitième session, en avril 2020. Cette évaluation est en cours, des études de cas sont en préparation et les consultations et entretiens avec les parties prenantes ont commencé. Les consultants

<sup>5</sup> Voir <https://webapps.ifad.org/members/ec/108/docs/french/EC-2020-108-W-P-4.pdf>.

nationaux entreprendront des visites sur le terrain sous réserve de l'autorisation de l'Organisation des Nations Unies et des autorités locales.

- **Synthèse d'évaluations sur les infrastructures rurales.** IOE a établi la version finale du document d'orientation. La collecte et l'analyse des données ont commencé. Compte tenu des restrictions dues à la COVID-19, les visites sur le terrain prévues pour compléter les conclusions de l'étude sur dossiers ont été annulées.
- **Évaluation conjointe au niveau des institutions, menée avec les bureaux de l'évaluation du Programme alimentaire mondial (PAM) et de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), sur la collaboration entre les trois OSR.** Le cahier des charges de cette ENI a été rédigé conjointement par les trois bureaux d'évaluation et présenté au Comité de l'évaluation à sa cent dixième session, en septembre 2020. Après la phase de conception, la collecte et l'analyse des données devraient débiter au second semestre de 2020. Cette évaluation sera terminée en 2021.
- **Évaluations de stratégies et de programmes de pays (ESPP).** Les tables rondes nationales ont été achevées pour l'Équateur, Madagascar et le Soudan, ces deux dernières ayant eu lieu à distance. L'ESPP pour la Sierra Leone a été présentée au Comité de l'évaluation à sa cent huitième session, en avril, et celles pour l'Équateur et le Népal l'ont été à la cent neuvième session du Comité, en juin. IOE mène actuellement une étude sur dossiers et des consultations avec les parties prenantes pour les ESPP en cours au Burundi, au Maroc, au Niger, en Ouganda et au Pakistan. IOE assure un suivi constant des restrictions à la circulation dans ces pays et, en s'appuyant sur des consultants nationaux, a effectué des missions courtes et ciblées dans des régions où la situation le permettait<sup>6</sup>.
- **Évaluations de la performance des projets (EvPP).** Les EvPP progressent comme prévu. Aucune mission internationale n'est toutefois prévue pour la majorité des EvPP. IOE s'efforcera plutôt de préciser les études sur dossiers à l'aide d'entretiens à distance avec les parties prenantes, de visites sur le terrain effectuées par des consultants nationaux (dans le respect des règles sanitaires nationales) et de l'exploitation d'autres sources de données comme les SIG lorsqu'il en existe. En 2020, IOE lancera des EvPP au Bangladesh, en Indonésie, en Ouganda, en République dominicaine, au Sénégal et au Tadjikistan. Au Bangladesh, IOE a utilisé les données des SIG pour recouper des informations sur l'efficacité de la construction d'infrastructures.
- **Évaluations d'impact.** L'évaluation de l'impact du Projet communautaire de gestion intégrée des ressources naturelles, en Éthiopie, lancée en 2019, sera achevée au second semestre de 2020. Quant à la nouvelle évaluation d'impact qui devait débiter en 2020, IOE propose de ne pas l'entreprendre. Les restrictions aux déplacements sont encore en place dans la plupart des pays. Si IOE a envisagé d'autres options possibles pour les évaluations d'impact, il a conclu que, faute d'un programme de visites et d'entretiens sur le terrain, il serait très difficile d'élaborer une stratégie d'échantillonnage crédible et d'assurer un contrôle de qualité à un niveau satisfaisant. En outre, la réalisation d'entretiens approfondis sur le terrain engendrerait des risques pour la santé des bénéficiaires, des parties prenantes et du personnel d'IOE. À la place, IOE avancera au deuxième semestre 2020 les activités relatives à l'ENI commune sur la collaboration entre les OSR, initialement prévues pour 2021.

<sup>6</sup> Ces missions seront conduites par des consultants locaux, sous l'étroite supervision de l'évaluateur principal d'IOE et de consultants internationaux. À l'heure où le présent document est rédigé, une mission de ce type a débuté en Ouganda.

6. **Suivi de l'examen externe par les pairs.** Les activités dans ce domaine consistent à: i) établir une version provisoire de la Politique révisée de l'évaluation; ii) contribuer au débat sur la mise à jour du mandat du Comité de l'évaluation; iii) rédiger une note sur la gamme de produits d'IOE. À cette fin, IOE travaille en consultation avec la direction et les organes directeurs du FIDA. Les documents qui résulteront de ces activités seront présentés au Comité de l'évaluation à sa cent onzième session, en octobre 2020.
7. IOE a publié et diffusé en interne comme en externe: onze rapports d'évaluation, cinq fiches *Profiles*, cinq *Insights*, deux communiqués de presse, une veille médias, trois vues d'ensemble, un dossier didactique, cinq documents infographiques, deux bulletins d'information trimestriels et trois podcasts. IOE a également organisé deux ateliers d'apprentissage interne, l'un sur le cadre de résultats axé sur les éléments factuels de l'International Rescue Committee, et l'autre sur un outil destiné à mener à bien des évaluations tenant compte de la dimension du genre durant la pandémie de COVID-19, lequel a été réalisé par le bureau de l'évaluation de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes). IOE a publié deux articles de blog sur l'évaluation du développement piloté par les communautés et les approches axées sur les filières. Il a publié un article dans le numéro de juin du magazine *Transform* d'ONU-Femmes, ainsi qu'un article dans le numéro du premier trimestre 2020 d'*Evaluation Matters*, un magazine électronique de la Banque africaine de développement. IOE a participé, à distance la plupart du temps, aux manifestations externes suivantes: la réunion de printemps du Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG); l'événement gLOCAL, organisé conjointement par les bureaux de l'évaluation du FIDA, de la FAO et du PAM; la conférence bancaire annuelle sur l'économie du développement, organisée par la Banque mondiale et l'Université de l'Arizona; une conférence de l'organisation Evaluation Community of India; une réunion de l'Initiative mondiale pour l'évaluation, dirigée par le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale; le Bureau indépendant d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement; la Semaine asiatique de l'évaluation 2020.
8. Par ailleurs, IOE a élaboré et lancé une application dénommée IFAD Leaf pour les smartphones et les tablettes. Leaf est une plateforme compacte de référence qui contient tous les rapports d'IOE dans un format optimisé pour la lecture sur appareil portable, avec des filtres personnalisés permettant de faire des recherches rapides et précises dans les évaluations d'IOE.
9. **Coopération avec d'autres bureaux de l'évaluation.** La collaboration d'IOE avec d'autres bureaux de l'évaluation des Nations Unies dans le cadre du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) porte sur l'échange d'informations et la collecte de données d'évaluation sur les opérations de développement en faveur des petits agriculteurs et producteurs pendant la crise actuelle. Le Groupe de coopération pour l'évaluation des banques multilatérales de développement, dont IOE est membre, a organisé, en avril 2020, un séminaire virtuel sur la collecte de données à des fins d'évaluation durant l'épidémie de COVID-19.
10. IOE a été invité à collaborer, conjointement avec les bureaux de l'évaluation des OSR et de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, à une synthèse rapide relative au recensement de données sur le type d'interventions qui sont efficaces pour protéger les moyens de subsistance et la sécurité alimentaire en milieu rural en période de crise. Cette synthèse ne couvrira pas seulement les opérations des OSR et d'autres organisations des Nations Unies, mais aussi celles de plusieurs autres partenaires et organismes de développement.
11. Par ailleurs, IOE a été invité à participer à l'initiative mondiale pour l'évaluation, lancée par les bureaux de l'évaluation de la Banque mondiale et du Programme des Nations Unies pour le développement. Cette initiative devrait renforcer la demande

ainsi que les capacités institutionnelles et techniques relatives à l'évaluation dans les pays en développement; elle sera mise en œuvre en collaboration avec les institutions financières internationales et les organismes des Nations Unies. Elle offrira à IOE l'occasion de partager ses connaissances en matière d'évaluation et de s'inspirer d'autres pratiques.

### C. Utilisation du budget 2020

12. Le tableau 1 rend compte de l'exécution du budget d'IOE en 2019 et en 2020 (jusqu'en septembre), et présente les projections en fin d'exercice. L'utilisation du budget pour 2020 sera marquée par la baisse des frais de voyage en raison, d'une part, des restrictions à la circulation liées à la COVID-19 et, d'autre part, de plusieurs postes vacants survenus en 2020, dont celui du Directeur d'IOE.

Tableau 1  
Exécution du budget d'IOE en 2019 et projections pour 2020 (données de septembre 2020)<sup>7</sup>

<i>Travaux d'évaluation</i>	<i>Budget 2019 approuvé</i>	<i>Budget 2019 utilisé</i>	<i>Budget 2020 approuvé</i>	<i>Montants engagés jusqu'en septembre 2020</i>	<i>Utilisation prévue en fin d'exercice 2020</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>					
Frais de voyage	840 000	684 704	820 000	158 303	200 000
Rémunération des consultants	1 400 000	1 517 371	1 390 000	1 610 206	1 700 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts	270 390	287 742	270 390	322 033	350 000
<b>Sous-total</b>	<b>2 510 390</b>	<b>2 489 817</b>	<b>2 480 390</b>	<b>2 090 542</b>	<b>2 250 000</b>
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 473 221</b>	<b>2 542 136<sup>8</sup></b>	<b>3 388 338</b>	<b>2 801 434<sup>9</sup></b>	<b>3 050 000</b>
<b>Total</b>	<b>5 983 611</b>	<b>5 031 953</b>	<b>5 868 728</b>	<b>4 891 976</b>	<b>5 300 000</b>
<b>Taux d'exécution (en pourcentage)</b>		<b>84,10<sup>10</sup></b>		<b>83,3</b>	<b>90,3</b>
<b>Examen externe par les pairs (fraction 2019 du coût total)</b>	<b>200 000</b>	<b>115 392</b>	-	-	-
<b>Recrutement du Directeur ou de la Directrice d'IOE</b>			<b>137 000</b>	<b>0<sup>11</sup></b>	<b>100 000<sup>12</sup></b>
<b>Politique de l'évaluation</b>			<b>50 000</b>	<b>50 000</b>	<b>50 000</b>
<b>Budget total</b>	<b>6 183 611</b>	<b>5 147 345</b>	<b>6 055 728</b>	<b>4 941 976</b>	<b>5 450 000</b>

<sup>7</sup> Il est probable que le format de ce tableau évoluera sous l'effet de changements potentiels apportés aux rapports budgétaires, qui consisteraient à rendre compte séparément des dépenses de personnel et des autres dépenses. À partir de l'année prochaine, ce tableau ne sera plus présenté, afin de simplifier les rapports, comme l'a suggéré l'examen externe par les pairs.

<sup>8</sup> Pendant l'année, IOE a vu plusieurs postes se libérer, qui ont été pourvus au fur et à mesure. Suivant la pratique standard au FIDA, le budget des dépenses de personnel est établi sur la base des coûts standard fournis par le Bureau de la stratégie budgétaire (OSB). L'utilisation effective de ce budget peut être inférieure aux coûts standard.

<sup>9</sup> OSB n'engage des fonds qu'en regard des postes pourvus ou qui sont attribués à une personne. À la date de rédaction du présent document, les postes vacants à IOE étaient les suivants: un poste D-2, trois postes P-3 et un poste P-2.

Le recrutement était en cours pour le poste D-2, pour deux postes P-3 et pour le poste P-2; il est prévu qu'un membre du personnel actuellement en détachement revienne occuper son poste P-3 d'ici la fin de l'année.

<sup>10</sup> Le taux d'exécution du budget du personnel était de 73%, et de 99,18% pour le budget hors personnel. Le budget des dépenses de personnel est établi sur la base des coûts standard fournis par OSB. L'exécution effective dépend du taux de change EUR/USD, des modalités contractuelles d'emploi des personnes en poste et des éventuelles vacances de poste. Les données d'utilisation effective du budget du personnel ont été fournies par OSB en février 2020. Le taux d'exécution indiqué ici est donc différent de celui qui figure dans le document sur le budget-programme de travail pour 2020 soumis au Conseil des gouverneurs à sa quarante-troisième session.

<sup>11</sup> IOE est parvenu à un accord avec la Division des ressources humaines aux termes duquel les dépenses effectives de recrutement du Directeur ou de la Directrice d'IOE seront intégralement transférées à la Division des ressources humaines à la fin de la procédure.

<sup>12</sup> Du fait que les candidats pourraient être empêchés de se rendre à Rome en raison de la COVID-19, les dépenses au titre de ce processus pourraient être plus faibles. Cependant, l'utilisation effective de ce budget ne sera connue qu'à la fin de la procédure.

### III. Buts stratégiques d'IOE

13. Dans le cadre des suites données à l'examen externe par les pairs, IOE a révisé ses buts pour 2021 afin de mieux refléter la grande diversité des activités qu'il mène. Ces buts mettent davantage l'accent sur le rôle joué par IOE dans la promotion d'une culture de l'apprentissage et des résultats, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du FIDA, et sur sa contribution à la réflexion sur l'évaluation qui est menée aux niveaux mondial, régional et national. Cette inflexion fait suite à une recommandation formulée dans l'examen externe par les pairs, suggérant à IOE de tenir une place plus stratégique à l'intérieur comme à l'extérieur du FIDA. Les buts sont les suivants:
- i) garantir la disponibilité de données factuelles crédibles et indépendantes, afin de promouvoir l'application du principe de responsabilité, de renforcer les partenariats et d'améliorer la performance du FIDA à l'échelle de l'institution, des régions, des pays et des projets
  - ii) contribuer à l'amélioration du dialogue sur l'évaluation au sein du FIDA ainsi qu'à l'échelle mondiale, régionale et nationale;
  - iii) renforcer, grâce aux évaluations, la culture des résultats et de l'apprentissage au FIDA.
14. IOE mènera une réflexion plus poussée sur ses buts stratégiques dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie pluriannuelle, prévue pour 2021.

### IV. Programme de travail pour 2021

15. Une autre recommandation formulée lors de l'examen externe par les pairs suggérerait de simplifier la structure du budget-programme de travail d'IOE et des rapports y afférents. Ainsi, le présent document relatif à 2021 est plus simple et plus concis.

#### A. Programme de travail proposé pour 2021

16. Comme le recommandait l'examen externe par les pairs, IOE élaborera, en consultation avec le Comité de l'évaluation, le Conseil d'administration et la direction du FIDA, une stratégie d'évaluation pluriannuelle qui sera présentée au Comité de l'évaluation en 2021. Elle guidera la sélection des évaluations à mener en 2022 et au-delà (la liste de ces évaluations figurant à l'annexe IV est provisoire).
17. Compte tenu des constatations et recommandations de l'examen par les pairs, de son propre examen interne et des retours d'information des organes directeurs et de la direction, les priorités relatives aux évaluations en 2021 et au-delà consisteront notamment à:
- i) sélectionner des thèmes d'évaluation qui représentent des défis majeurs pour le développement rural et reflètent de profonds changements structurels et réformes au FIDA. Le FIDA a entrepris, au cours des dernières années, des réformes et des changements majeurs, notamment dans la structure institutionnelle (en particulier, le processus de décentralisation) et l'architecture financière, et devrait poursuivre cette démarche à moyen terme. IOE mènera des évaluations sur des sujets qui ont trait à ces réformes et changements et qui revêtent une grande importance en vue de la transformation du monde rural et de la concrétisation des ODD;
  - ii) mettre à l'essai de nouveaux produits d'évaluation. Dans le cadre de l'examen externe par les pairs, il avait été recommandé qu'IOE envisage de se doter de nouveaux produits pour répondre aux impératifs de responsabilisation et d'apprentissage à une échelle plus grande que celle des pays et des projets. IOE renforcera la rigueur méthodologique de ses produits

- existants et mettra en place de nouveaux produits pour s'adapter à l'évolution des besoins d'évaluation du FIDA et de ses parties prenantes;
- iii) répondre aux besoins des organes directeurs et de la direction en matière de responsabilisation et d'apprentissage, tant sur le plan stratégique qu'au niveau des projets. IOE consultera continuellement les organes directeurs et la direction du FIDA pour entreprendre des évaluations portant sur les domaines thématiques, organisationnels et géographiques prioritaires;
  - iv) consolider les constatations relatives à la performance et aux résultats du FIDA. IOE veillera systématiquement à résumer les constatations tirées de ses évaluations pour fournir une vue d'ensemble de la performance organisationnelle ou de la performance dans un domaine thématique donné;
  - v) contribuer à améliorer la qualité de l'autoévaluation. IOE formulera des commentaires pour renforcer la fonction d'autoévaluation du FIDA à l'échelle de l'institution et des projets en s'appuyant sur sa gamme de produits et en contribuant aux politiques et aux processus organisationnels sur la base des enseignements tirés d'évaluations antérieures.
18. En ce qui concerne les thèmes représentant des **défis majeurs pour le développement rural à l'échelle mondiale**, IOE prévoit d'achever en 2021 l'évaluation thématique de la contribution du FIDA à l'adaptation des petits paysans aux changements climatiques. Cette évaluation: i) évaluera la performance et les résultats du FIDA dans ses activités de soutien aux efforts d'adaptation aux changements climatiques déployés par les petits agriculteurs (composante sommative); ii) formulera les enseignements essentiels et des recommandations concernant la manière dont le FIDA peut améliorer son approche et sa performance dans ce domaine (composante formative).
19. Pour ce qui est des **réformes et changements** structurels, IOE entamera, en 2021, une ENI sur la réforme de décentralisation qui s'achèvera en 2022. Cette évaluation fera suite à l'ENI sur le même sujet achevée en 2016, et couvrira les changements qui ont eu lieu ces cinq dernières années, sur le plan des changements organisationnels, mais aussi de l'impact sur le dialogue avec les pays partenaires, sur l'appui aux travaux opérationnels et stratégiques (y compris les activités hors prêts) et sur leurs résultats.
20. Les changements organisationnels portent aussi sur les partenariats institutionnels avec d'autres organisations. En 2021, IOE achèvera l'ENI conjointe avec les bureaux de l'évaluation du PAM et de la FAO sur la collaboration entre les OSR, lancée en 2020.
21. Quant à la **mise à l'essai de nouveaux produits d'évaluation**, IOE propose, pour 2021, d'entreprendre une évaluation infrarégionale des petits pays présentant des situations de fragilité en Afrique de l'Ouest. Les évaluations infrarégionales sont destinées à évaluer la stratégie, les méthodes et la configuration organisationnelle du FIDA dans les pays qui ont des caractéristiques communes, et à générer des recommandations et des enseignements pour les opérations du FIDA dans la sous-région en question. Elles sont supposées avoir un axe stratégique ou thématique, et couvrir les aspects organisationnels. La liste des pays à inclure dans cette évaluation sera déterminée au début de l'évaluation en consultation avec la division régionale concernée. Le Département de la gestion des programmes (PMD) a manifesté son intérêt pour cette évaluation compte tenu de la forte prévalence de pays présentant des situations de fragilité en Afrique de l'Ouest et du Centre, et donc la pertinence de ce thème pour le Département et pour l'ensemble du FIDA<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> La Stratégie d'engagement du FIDA dans les pays présentant des situations de fragilité a été approuvée en 2016.

22. IOE propose de mener, en 2021, une évaluation groupée portant sur des projets de développement des entreprises rurales. Cette évaluation couvrira des projets du FIDA qui concourent au développement des entreprises agricoles et non agricoles; elle pourra porter sur un ensemble de projets qui ont des caractéristiques communes, comme la région géographique, le stade de mise en œuvre ou encore le lien avec les filières. Le choix de ce thème reflète la priorité accordée par le FIDA à la transformation du monde rural dans son Cadre stratégique 2016-2025 (objectif stratégique n° 2). Les évaluations groupées peuvent porter sur des projets en cours, et générer des constatations et des enseignements qui offrent une pertinence plus grande que l'évaluation de projets isolés.
23. Pour ce qui est de répondre aux **besoins d'apprentissage**, IOE procédera à des ESPP, qui informent les stratégies de pays. En 2021, IOE achèvera les ESPP du Pakistan et du Burundi, entamées en 2020. Cinq nouvelles ESPP sont prévues, concernant la Bolivie, Eswatini, l'Indonésie, le Malawi et l'Ouzbékistan<sup>14</sup>. Aucune ESPP n'est prévue dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre en 2021, puisqu'IOE y mènera une évaluation infrarégionale. À l'avenir, IOE pourra mener plus d'une ESPP par division régionale au cours d'une année donnée, en fonction des nouveaux programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) prévus et de la demande des divisions régionales de PMD. Les ESPP seront structurées de manière plus stratégique, avec un nouveau format et l'application plus sélective des critères d'évaluation.
24. IOE entreprendra une nouvelle synthèse d'évaluations sur la performance des gouvernements dans les projets du FIDA. Ce thème a été sélectionné à la lumière des conclusions du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) de 2020, qui fait état d'une baisse des notes de la performance des pouvoirs publics dans les projets du FIDA. Cette constatation est d'autant plus importante que le RARI détecte une corrélation entre la performance des pouvoirs publics, l'efficacité et le résultat global des projets.
25. Au niveau des projets, IOE continuera de réaliser des EvPP, quoiqu'en nombre inférieur aux années précédentes. Il s'agit là en partie du rééquilibrage entre évaluations de projets et évaluations plus stratégiques, comme le recommandait l'examen externe par les pairs de 2019. IOE se propose de mener quatre EvPP en 2021, qui seront achevées avant la fin de l'année. Cette réduction tient compte aussi de la charge de travail supplémentaire qui sera nécessaire pour élaborer le manuel et la stratégie de l'évaluation et pour mettre en place les nouveaux produits.
26. S'agissant de la **consolidation des constatations** relatives à la performance du portefeuille et aux résultats du FIDA, IOE réalisera en 2021 la dix-neuvième édition du RARI. À l'avenir, le RARI pourra contenir, outre les chapitres standard (sur la performance du portefeuille de projets et les activités hors prêts, par exemple), des chapitres qui pourront varier d'une année à l'autre et présenteront de nouvelles analyses ou synthèses de constatations d'évaluations plus stratégiques. Cette évolution permettra de mieux répondre aux besoins d'apprentissage de l'institution et apportera des enseignements plus concrets en matière d'évaluation. La révision du Manuel de l'évaluation offrira l'occasion d'approfondir la réflexion relative à la teneur, à la structure et à la méthode du RARI.
27. Enfin, pour contribuer à **l'amélioration de la qualité de l'autoévaluation**, IOE procédera de façon continue à la validation de rapports d'achèvement de projet (VRAP). Les VRAP devraient être raccourcies, et centrées sur les critères présentant un décalage entre les notes d'autoévaluation de PMD et les notes d'IOE. À l'avenir, les VRAP pourraient aussi être intégrées dans le Système de gestion des résultats opérationnels, afin que les résultats des autoévaluations du FIDA et ceux des évaluations indépendantes fassent l'objet de rapports harmonisés. IOE

<sup>14</sup> Dans le cas de la Bolivie, seul le document d'orientation est prévu pour 2021.

commencera en outre à interagir avec PMD sur la révision des produits d'autoévaluation et sera disponible pour des consultations sur la méthode à employer.

28. La révision de la gamme de produits, avec l'adoption de nouveaux produits et de nouvelles méthodes pour des produits d'évaluation existants, impose à IOE de rédiger une nouvelle méthode d'évaluation. IOE prévoit d'entamer la rédaction d'une nouvelle version du Manuel de l'évaluation en 2021. La nouvelle méthode expliquera les changements apportés aux produits existants et les nouveaux produits. Cette opération s'appuiera notamment sur des consultations avec les organes directeurs, la direction du FIDA et les réseaux internationaux d'évaluation.
29. On trouvera la liste des activités d'évaluation proposées pour 2021 à l'annexe III et le plan indicatif pour 2022-2023 est présenté à l'annexe IV.

## V. Enveloppe de ressources pour 2021

### A. Ressources en personnel

30. IOE a entrepris une opération de planification stratégique des effectifs pour évaluer la nature des compétences et les effectifs dont il aura besoin à l'avenir. À la lumière des recommandations issues de l'examen externe par les pairs, IOE devrait mettre davantage l'accent sur les évaluations de niveau supérieur et les évaluations thématiques, plutôt que sur les évaluations de projet. IOE conclut qu'il dispose des effectifs nécessaires pour répondre aux besoins des organes directeurs et de la direction du FIDA en matière de responsabilisation et d'apprentissage dans un avenir prévisible. Toutefois, il faudra modifier la matrice des effectifs pour répondre à la demande prévue en matière d'évaluations de niveau supérieur. À cette fin, IOE propose le reclassement d'un poste P-2 à P-3. Aucune augmentation du budget consacré au personnel n'est prévue pour 2021 dans le cadre de ce reclassement, si bien qu'IOE absorbera les coûts supplémentaires, s'il y a lieu, en puisant dans l'enveloppe budgétaire proposée.

Tableau 2

#### Dotation en personnel: 2020 et projet pour 2021

Catégorie	2020	2021 (projet)
<b>Administrateurs</b>		
Directeur/Directrice	1	1
Directeur adjoint/Directrice adjointe	1	1
Fonctionnaires principaux chargés de l'évaluation	3	3
Fonctionnaires chargés de l'évaluation	7	7
Analystes de recherche en évaluation	2	1
Responsable de la communication et des données d'évaluation	-	1
<b>Sous-total personnel de la catégorie des administrateurs</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
<b>Services généraux</b>		
Assistant administratif/Assistante administrative	1	1
Assistant/Assistante du Directeur/de la Directrice	1	1
Assistant/Assistante du Directeur adjoint/de la Directrice adjointe	1	1
Assistants d'évaluation	3	3
<b>Sous-total personnel de la catégorie des services généraux</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>Total général</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

## B. Ressources budgétaires requises

31. Les recommandations de l'examen par les pairs et leur mise en œuvre auront des répercussions sur la matrice des produits et procédures et sur le budget. En 2021, IOE réalisera de nouveaux produits, comme les évaluations infrarégionales et les évaluations groupées. Les besoins de ressources indiqués pour ces évaluations reposent sur les meilleures estimations d'IOE. Le niveau effectif des ressources nécessaires pour réaliser ces nouveaux produits se précisera vers la fin de 2021.
32. Le projet de budget est présenté par type d'activité ou d'évaluation au tableau 3 et par but de la division au tableau 4. IOE a simplifié la présentation du budget et réduit le nombre d'annexes, conformément aux recommandations de l'évaluation externe par les pairs. Le cas échéant, les tableaux comparent les postes budgétaires pour 2021 avec ceux des années précédentes. Le tableau 5 présente le budget d'IOE sous l'angle des questions de genre, puisqu'il fait apparaître la part des crédits consacrés à ce type d'activités.
33. **Hypothèses.** Les paramètres utilisés pour l'élaboration du projet actuel de budget 2021 sont identiques à ceux appliqués en 2020, à savoir: i) aucune augmentation des niveaux de salaire du personnel de la catégorie des administrateurs et de la catégorie des services généraux n'est prévue en 2021; ii) l'inflation sera absorbée dans toute la mesure du possible; iii) un taux de change de 1 USD = 0,885 EUR sera utilisé. Ces paramètres seront éventuellement révisés lorsque le Bureau de la stratégie budgétaire (OSB) aura fourni à IOE le taux de change actualisé et la modification qui en résulterait pour le coût standard des postes du personnel.
34. **Budget par catégorie d'activités.** IOE propose de ramener le nombre d'EvPP de six en 2020 à quatre en 2021, et de maintenir le nombre de synthèses d'évaluations à un. IOE entreprendra cinq nouvelles ESPP en 2021, soit autant qu'en 2020. D'autre part, IOE réalisera une évaluation infrarégionale et une évaluation groupée, deux nouveaux produits qui seront lancés en 2021. Conformément aux recommandations figurant dans l'examen externe par les pairs, IOE entend conserver une certaine flexibilité budgétaire, de manière à pouvoir mieux répondre aux besoins institutionnels qui émergent. Il propose, à cette fin, de prévoir un volant de sécurité de 70 000 USD pour les travaux d'évaluation non prévus (voir tableau 3 ci-dessous).

Tableau 3  
**Projet de budget pour 2021 par catégorie d'activités et comparaison avec les budgets antérieurs**

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget approuvé pour 2018 (en USD)</i>	<i>Budget approuvé pour 2019 (en USD)</i>	<i>Budget approuvé pour 2020 (en USD)</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2020</i>	<i>Niveau de ressources requis en 2020</i>	<i>Projet de budget pour 2021 (en USD)</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2021</i>	<i>Niveau de ressources requis en 2021</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>								
RARI	80 000	80 000	80 000	1	1	80 000	1	1
ENI	430 000	430 000	100 000	2	1	210 000	2	1
Évaluations thématiques	-	-	300 000	1	0,7	50 000	1	0,3
ESPP	1 000 000	1 000 000	1 000 000	7	5,2	840 000	7	5
Évaluations infrarégionales	-	-	-	-	-	300 000	1	0,7
Synthèses d'évaluations	110 000	55 000	55 000	1	1	60 000	1	0,5
Évaluations groupées	-	-	-	-	-	130 000	1	1
EvPP	320 000	320 000	240 000	6	6	160 000	4	4
VRAP	30 000	30 000	45 000	30	30	50 000	35	35 <sup>15</sup>
Évaluations de l'impact	200 000	200 000	200 000	-	-	-	-	-
Manuel de l'évaluation	-	-	-	-	-	80 000	-	-
Stratégie pluriannuelle d'IOE	-	-	-	-	-	10 000	-	-
Partage des savoirs, activités de communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	200 000	260 000	260 000	-	-	270 000	-	-
Développement de la capacité d'évaluation (DCE), formation et autres coûts	135 390	135 390	120 390	-	-	120 000	-	-
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	-	-	80 000	-	-	70 000	-	-
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 505 390</b>	<b>2 510 390</b>	<b>2 480 390</b>	-	-	<b>2 430 000</b>	-	-
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 307 259</b>	<b>3 473 221</b>	<b>3 388 338</b>	-	-	<b>3 388 338</b>	-	-
<b>Total</b>	<b>5 812 649</b>	<b>5 983 611</b>	<b>5 868 728</b>	-	-	<b>5 818 338</b>	-	-
<b>Examen externe par les pairs</b>	<b>100 000</b>	<b>200 000</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Recrutement du Directeur ou de la Directrice d'IOE</b>	-	-	137 000*	-	-	-	-	-
<b>Nouvelle Politique de l'évaluation</b>	-	-	50 000	-	-	-	-	-
<b>Budget total</b>	<b>5 912 649</b>	<b>6 183 611</b>	<b>6 055 728</b>	-	-	<b>5 818 338</b>	-	-

\* Estimation fondée sur les discussions avec la Division des ressources humaines, supposant qu'il sera fait appel à un chasseur de têtes. En 2013, un montant de 189 000 USD a été approuvé pour le recrutement du Directeur ou de la Directrice d'IOE.

<sup>15</sup> Ce nombre indique simplement le nombre de rapports d'achèvement qu'IOE reçoit chaque année. Le nombre effectif de VRAP réalisées peut être différent de ce nombre.

35. **Facteurs de coût.** L'un des principaux facteurs de coût en 2021 sera la mise en œuvre des recommandations issues de l'examen par les pairs, compte tenu des nouveaux produits et processus mis en place et des changements de méthode qui en résultent. Les coûts d'IOE sont en grande partie déterminés par le nombre et le type d'évaluations qu'il mène au cours d'une année donnée.
36. **Budget par but.** Le tableau 4 montre la ventilation du projet de budget total d'IOE pour 2021 (dépenses de personnel et hors personnel) en fonction de chaque but d'IOE<sup>16</sup>.

Tableau 4

**Projet de budget pour 2021 – répartition par but stratégique**

<i>Buts stratégiques</i>	<i>Budget</i>	<i>% du budget total</i>
Garantir la disponibilité de données factuelles crédibles et indépendantes, afin de promouvoir l'application du principe de responsabilité, de renforcer les partenariats et d'améliorer la performance du FIDA à l'échelle de l'institution, des régions, des pays et des projets	3 869 282	66,5
Contribuer à l'amélioration du dialogue sur l'évaluation au sein du FIDA et à l'échelle mondiale, régionale et nationale	677 603	11,6
Renforcer, grâce aux évaluations, la culture des résultats et de l'apprentissage au FIDA	1 271 453	21,9
<b>Total</b>	<b>5 818 338</b>	<b>100</b>

Note: les pourcentages sont arrondis.

37. **Budget reflétant la prise en compte des questions de genre.** La méthode suivie par IOE pour élaborer son budget reflétant la prise en compte des questions de genre consiste à déterminer la proportion des dépenses de personnel et hors personnel qui sont consacrées à l'analyse des questions de genre, et aux rapports sur ce sujet, dans les évaluations d'IOE. À cet égard, il convient de rappeler qu'IOE applique un critère portant spécifiquement sur l'égalité femmes-hommes et l'autonomisation des femmes dans l'ensemble des RARI, ESPP, EvPP, VRAP et évaluations d'impact. Ce même critère sera appliqué aux nouveaux produits (évaluations groupées et infrarégionales). Les évaluateurs sont également attentifs à ces questions dans le cadre d'autres évaluations, comme les ENI ou les synthèses d'évaluations. Le tableau 5 montre que 7,1% du budget total d'IOE proposé pour 2021 est directement alloué à l'examen des questions de genre.

<sup>16</sup> Pour 2021, IOE a révisé ses buts et objectifs stratégiques.

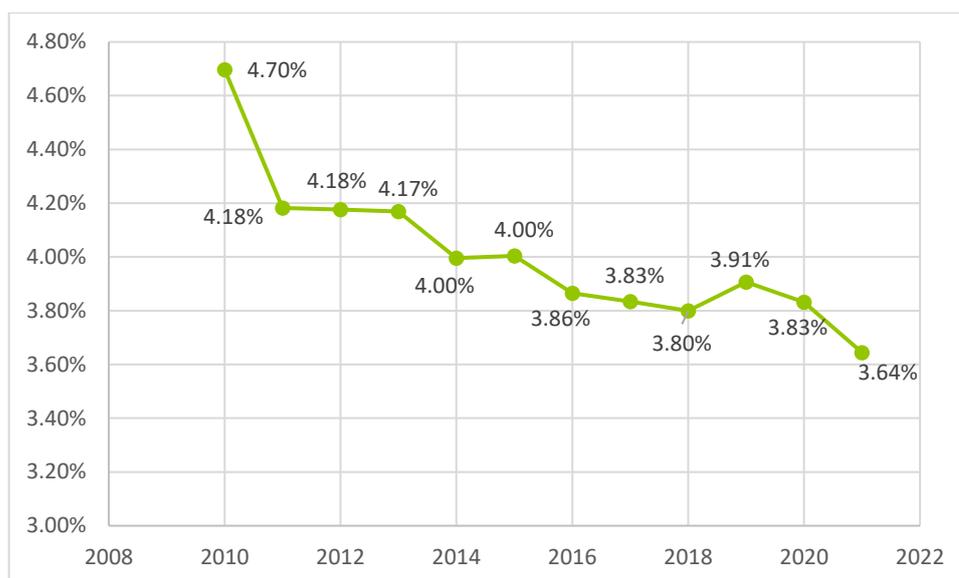
Tableau 5  
**Budget 2021 d'IOE reflétant la prise en compte des questions de genre**

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Projet de budget pour 2021</i>	<i>Composante genre (%)</i>	<i>USD</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>			
RARI	80 000	10	8 000
ENI	210 000	10	21 000
Évaluation thématique	50 000	10	5 000
ESPP	840 000	10	84 000
Évaluation infrarégionale	300 000	10	30 000
Synthèses d'évaluations	60 000	7	4 200
Évaluations groupées	130 000	7	9 100
EvPP	160 000	7	11 200
Manuel de l'évaluation	80 000	7	5 600
Stratégie pluriannuelle d'IOE	10 000	5	500
VRAP	50 000	5	2 500
Partage des savoirs, activités de communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	270 000	7	18 900
DCE, formation et autres coûts	120 000	5	6 000
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	50 000	5	2 500
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 430 000</b>	<b>8,6</b>	<b>210 200</b>
<b>Dépenses de personnel</b>			
Coordonnateur/coordonnatrice pour les questions de genre	161 400	20	32 280
Coordonnateur suppléant/coordonnatrice suppléante pour les questions de genre	105 700	10	10 570
Ensemble du personnel chargé des évaluations	3 247 400	5	162 370
<b>Total des dépenses de personnel</b>	<b>3 388 338</b>	<b>6</b>	<b>205 220</b>
<b>Total</b>	<b>5 818 338</b>	<b>7,1</b>	<b>415 420</b>

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

38. **Projet actuel.** Le projet de budget pour 2021 se chiffre en tout à 5,81 millions d'USD, soit 50 390 USD de moins que le budget approuvé pour 2020, qui s'élevait à 5,86 millions d'USD. Le projet de budget pour 2021 affiche une baisse nominale de 0,85% par rapport au budget approuvé pour 2020, sous l'effet d'une légère baisse des dépenses hors personnel. C'est la deuxième année consécutive que le projet de budget d'IOE affiche une diminution nominale.
39. En 2021, IOE pourrait bénéficier d'un report de fonds du budget de 2020 dans la limite du pourcentage autorisé par le Conseil d'administration pour le budget administratif 2020 du FIDA.
40. **Rationalisation des processus et promotion de l'efficacité.** Le budget d'IOE en pourcentage du budget administratif du FIDA enregistre une diminution constante depuis une dizaine d'années (graphique 1). La même tendance est prévue pour 2021: le budget d'IOE devrait représenter 3,64% du projet de budget administratif du FIDA (159,41 millions d'USD). Cette contraction s'est produite en dépit de la complexité croissante des opérations du FIDA ces dernières années et, partant, de celle des évaluations menées par IOE. Au fil des années, IOE s'est efforcé de rationaliser ses processus et produits et d'absorber les hausses de coûts dans la mesure du possible.

Graphique 1  
Budget d'IOE en pourcentage du budget administratif ordinaire du FIDA (2010-2021)



41. **Respect du plafond fixé par le Conseil d'administration pour le budget d'IOE et considérations pour l'avenir.** Le plafond budgétaire d'IOE est fixé à 0,9% du montant du programme de prêts et dons du FIDA. Le programme de prêts et dons prévu pour 2021 se chiffre à 679 millions d'USD. Ainsi, le projet de budget d'IOE représente 0,86% du programme de prêts et dons, du fait que le FIDA a concentré sur 2019 et 2020 la majeure partie du programme de prêts et dons afférent à la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11). Cette tendance pourrait s'affirmer à l'avenir, tandis que le FIDA s'achemine progressivement vers des projets de plus grande envergure: une répartition inégale du nombre de projets approuvés au cours d'une période de reconstitution des ressources pourrait amener l'IOE à ne pas respecter le plafond budgétaire durant une ou plusieurs de ces années. Or, si l'on ramène la somme des budgets d'IOE sur FIDA11 (2019-2021) au total du programme de prêts et dons sur la même période, on aboutit à un ratio de 0,5%, soit bien en deçà du plafond fixé par le Conseil d'administration.
42. Ainsi, compte tenu de la pratique de concentration en début de période décrite ci-dessus, l'IOE propose que, sur chaque période de reconstitution des ressources, le ratio de 0,9% soit calculé en fonction du montant moyen du programme de prêts et dons sur trois ans<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Si, par exemple, le programme de prêts et dons se chiffre à 3,3 milliards d'USD, le ratio annuel du budget d'IOE serait calculé sur un dénominateur de 1,1 milliard d'USD, qui représente la moyenne du programme de prêts et dons sur trois ans.

## Cadre de gestion des résultats d'IOE pour 2021<sup>18</sup>

Tableau 1

### Indicateurs clés de performance d'IOE pour 2021

<i>Buts de la division</i>	<i>Indicateurs clés de performance</i>	<i>Cible (par an)</i>	<i>Moyens de vérification</i>		
<b>But n° 1:</b> Garantir la disponibilité de données factuelles crédibles et indépendantes, afin de promouvoir l'application du principe de responsabilité, de renforcer les partenariats et d'améliorer la performance du FIDA à l'échelle de l'institution, des régions, des pays et des projets	1. Taux d'adoption des recommandations formulées dans les ENI, les ESPP, les synthèses d'évaluations et les EvPP	90%	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) et budget-programme de travail d'IOE		
	2. Nombre de produits de diffusion, pour l'ensemble des évaluations, diffusés à l'aide des outils sociaux et d'Internet	60			
	3. Nombre d'ateliers d'apprentissage organisés dans les pays conjointement par IOE et les pouvoirs publics	5 <sup>19</sup>			
	4. Nombre de pages vues concernant les rapports établis par IOE	55 000			
	5. Nombre de personnes recevant les bulletins d'information d'IOE	2 500			
	<b>But n° 2:</b> Contribuer à l'amélioration du dialogue sur l'évaluation au sein du FIDA et à l'échelle mondiale, régionale et nationale	6. Nombre d'activités d'évaluation auxquelles a participé le personnel d'IOE	5	Archives d'IOE	
		7. Mise à l'essai et adoption de nouveaux produits d'évaluation	2		
		8. Version provisoire du nouveau Manuel de l'évaluation	1		
		9. Lignes directrices provisoire sur les nouveaux produits d'évaluation: évaluations groupées, évaluations infrarégionales et évaluations thématiques	3		
		10. Personnel en année sabbatique et échanges avec les bureaux de l'évaluation d'autres organismes des Nations Unies et institutions financières internationales	1		
		<b>But n° 3:</b> Renforcer, grâce aux évaluations, la culture des résultats et de l'apprentissage au FIDA	11. Nombre d'activités portant sur l'autoévaluation et le DCE auxquelles le personnel d'IOE a participé	3	
			12. Document présentant la stratégie pluriannuelle d'IOE	1	
			13. Plafond budgétaire	< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA	Archives d'IOE
			14. Ratio administrateurs/agents des services généraux	1:0,46	
			15. Taux d'exécution du budget en fin d'exercice	97%	

<sup>18</sup> Ces indicateurs pourraient être révisés à l'avenir, une fois que la stratégie pluriannuelle sera entrée en vigueur.

<sup>19</sup> Sous réserve de la situation sanitaire et des règles appliquées aux voyages.

## Progrès accomplis par IOE au regard du Cadre de gestion des résultats de 2020

Tableau 1

Compte rendu des résultats au regard des indicateurs clés de performance d'IOE (de janvier à septembre 2020)<sup>20</sup>

Objectifs stratégiques	Résultats de la division en matière de gestion (RDG)	Indicateurs clés de performance	Réalisations jusqu'à mois de septembre 2020	Cible (2020)	Moyens de vérification
<b>Objectif stratégique n° 1:</b> générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte	RDG n° 1: amélioration des politiques et processus institutionnels grâce aux évaluations indépendantes	1. Taux d'adoption des recommandations formulées dans les ENI, les ESPP, les synthèses d'évaluations et les EvPP	99 <sup>21</sup>	90%	PRISMA et budget-programme de travail d'IOE
	RDG n° 2: amélioration des stratégies de pays et COSOP grâce aux évaluations au niveau des pays				
	RDG n° 3: traitement des problèmes systémiques et des lacunes dans les savoirs au FIDA				
	RDG n° 4: amélioration des opérations du FIDA grâce aux évaluations de projet indépendantes				
<b>Objectif stratégique n° 2:</b> encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et renforcer la culture des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement	RDG n° 5: mise en œuvre du Manuel de l'évaluation et application à titre expérimental des nouveaux produits et méthodes d'évaluation	2. Application de nouvelles méthodes et conceptions	2 <sup>22</sup>	2	Évaluations d'IOE
		3. Évaluations assorties d'une analyse quantitative	1 <sup>23</sup>	3	Évaluations d'impact et ESPP
		4. Nombre de produits de diffusion, pour l'ensemble des évaluations, diffusés à l'aide des outils sociaux et d'Internet	147	70	
		5. Nombre d'ateliers d'apprentissage organisés dans les pays conjointement par IOE et les pouvoirs publics	3 <sup>24</sup>	5	Archives d'IOE
	RDG n° 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits	6. Nombre d'événements internes et externes consacrés au partage des savoirs organisés par IOE	2	5	
		7. Nombre de pages vues concernant les rapports établis par IOE	37 822	55 000	
		8. Nombre de personnes recevant les bulletins d'information d'IOE	2 403	2 500	

<sup>20</sup> Au 10 septembre 2020.

<sup>21</sup> PRISMA, 2020.

<sup>22</sup> SIG et missions à distance sur la base d'entretiens téléphoniques.

<sup>23</sup> En raison de l'épidémie de COVID-19, il n'est pas prévu de visites sur le terrain pour la plupart des évaluations. Les méthodes quantitatives de collecte de données ne sont donc pas applicables. L'évaluation de l'impact qui devait démarrer en 2020 a été annulée. Cependant, la collecte de données pour l'évaluation d'impact en Éthiopie avait été achevée avant l'entrée en vigueur des restrictions aux voyages.

<sup>24</sup> Des ateliers nationaux sur l'ESPP se sont déroulés à distance pour Madagascar et le Soudan. Un atelier national pour l'Équateur s'est tenu en février 2020 à Quito.

		9. Nombre de séminaires et d'ateliers sur le DCE organisés dans les pays partenaires	1	1	Archives d'IOE
	RDG n° 7: DCE dans les pays partenaires	10. Nombre d'événements auxquels a pris part le personnel d'IOE dans les domaines de l'autoévaluation et du DCE	6	3	
		11. Plafond budgétaire	0,54% du programme de prêts et dons du FIDA	< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA	Archives d'IOE
<b>Objectifs stratégiques n°s 1 et 2</b>	RDG n° 8: efficience de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	12. Ratio administrateurs/agents des services généraux	1:0,46	1:0,46	
		13. Taux d'exécution du budget en fin d'exercice	83,3%	97% <sup>25</sup>	
		14. Taux d'exécution des principales activités d'évaluation	70%	95%	

Note: établie à partir du Cadre de gestion des résultats d'IOE 2016-2018, la matrice donne un aperçu des réalisations d'IOE à fin juin 2019 au regard des indicateurs clés de performance arrêtés d'un commun accord avec le Conseil d'administration.

<sup>25</sup> C'est l'objectif qui avait été fixé par IOE en 2019 pour son budget 2020. Il semble toutefois peu probable qu'il sera atteint, compte tenu des perturbations résultant de la pandémie. Cette prévision est reprise au tableau 1, qui indique que, en l'absence de voyages pour les missions, l'utilisation du budget devrait se limiter à 90,3% en 2020.

## Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2021

Tableau 1  
Programme de travail d'IOE proposé pour 2021, par catégorie d'activités

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2021</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
1. ENI	ENI conjointe avec les bureaux de l'évaluation de la FAO et du PAM portant sur la collaboration entre les OSR	Juin 2020	Déc. 2021
	Progrès de la décentralisation du FIDA	Juin 2021	Déc. 2022
2. Évaluations thématiques	Contribution du FIDA à l'adaptation des petits paysans au changement climatique	Janv. 2020	Juin 2021
3. Évaluations infrarégionales	Petits pays présentant des situations de fragilité en Afrique de l'Ouest	Janv. 2021	Mars 2022
	Burundi	Mai 2020	Mai 2021
4. ESPP	Pakistan	Mai 2020	Mai 2021
	Bolivie	Sept. 2021	Sept. 2022
	Eswatini	Janv. 2021	Déc. 2021
	Indonésie	Janv. 2021	Déc. 2021
	Malawi	Mai 2021	Mai 2022
	Ouzbékistan	Janv. 2021	Déc. 2021
	5. VRAP	Validation de tous les RAP disponibles durant l'année	Janv. 2021
6. Synthèses d'évaluations	Performance des pouvoirs publics	Juin 2021	Juin 2022
7. EvPP	Quatre EvPP	Janv. 2021	Déc. 2021
8. Évaluations groupées	Projets de développement des entreprises rurales	Janv. 2021	Déc. 2021
9. Collaboration avec les organes directeurs	Examen de l'exécution du budget-programme de travail axé sur les résultats d'IOE pour 2021, et préparation du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2022 et plan indicatif pour 2023-2024	Janv. 2021	Déc. 2021
	19 <sup>e</sup> RARI	Janv. 2021	Sept. 2021
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Janv. 2021	Sept. 2021
	Observations d'IOE concernant le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)	Janv. 2021	Sept. 2021
	Observations d'IOE concernant les politiques et stratégies arrêtées par la direction du FIDA	Janv. 2021	Déc. 2021
	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 2021	Janv. 2021	Déc. 2021
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les ESPP correspondantes sont disponibles	Janv. 2021	Déc. 2021

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2021</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
10. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, <i>Profiles, Insights</i> , site Web, etc.	Janv. 2021	Déc. 2021
	Organisation d'ateliers d'apprentissage dans les pays dans le cadre des ESPP, ainsi que d'activités d'apprentissage au FIDA	Janv. 2021	Déc. 2021
	Participation et partage de savoirs dans un certain nombre de plateformes externes comme des ateliers d'apprentissage et des réunions de groupes d'évaluation	Janv. 2021	Déc. 2021
	Participation à toutes les réunions du Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques consacrées aux politiques et stratégies institutionnelles, aux COSOP et à certains projets évalués récemment par IOE. Participation aux réunions du Comité de gestion des opérations et de l'équipe de direction du FIDA	Janv. 2021	Déc. 2021
11. Partenariats	ECG, GNUE	Janv. 2021	Déc. 2021
	Contribution aux évaluations d'autres organisations multilatérales ou bilatérales de développement, sous forme de participation à l'examen externe par les pairs, sur demande	Janv. 2021	Déc. 2021
12. Méthode	Rédaction du nouveau Manuel de l'évaluation	Janv. 2021	Mars 2022
13. Stratégie	Stratégie pluriannuelle d'IOE	Déc. 2020	Sept. 2021
14. DCE	Activités de DCE dans le cadre du processus d'évaluation ordinaire	Janv. 2021	Déc. 2021
	Organisation, dans les pays partenaires, d'ateliers sur la méthode et les processus d'évaluation (en fonction des demandes)	Janv. 2021	Déc. 2021

## Plan indicatif d'IOE pour 2022-2023

Tableau 1  
Plan indicatif d'IOE proposé pour 2022-2023, par catégorie d'activités\*

Catégorie d'activités	Plan indicatif pour 2022-2023	Année
1. ENI	Suivi des progrès de la décentralisation du FIDA	2022 (suite)
	Suivi des progrès de l'évaluation de l'efficacité du FIDA	2023
	Égalité femmes-hommes	2022
2. Évaluation thématique	Options: i) nutrition et sécurité alimentaire dans les opérations du FIDA; ii) appui du FIDA au secteur privé et aux opérations non souveraines; iii) partenariats du FIDA et visibilité internationale.	2023
3. Évaluation infrarégionale	Évaluation infrarégionale sur la Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	2023
	Bolivie (suite)	2022
	Malawi (suite)	2022
	Bénin	2022
	Inde	2022
4. ESPP	Kirghizistan	2022
	Djibouti	2023
	Rwanda	2023
	Viet Nam	2023
	Zambie	2023
5. Synthèse d'évaluations / note de synthèse	Performance des pouvoirs publics (suite)	2022
	Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres / riposte à la COVID-19	2022
6. Évaluation groupée	Projets de finance rurale	2022-2023
7. VRAP	Validation de tous les RAP disponibles dans l'année	2022-2023
8. EvPP	Environ 4 à 5 EvPP par an	2022-2023

Catégorie d'activités	Plan indicatif pour 2022-2023	Année
9. Collaboration avec les organes directeurs	20 <sup>e</sup> et 21 <sup>e</sup> RARI	2022-2023
	Examen de l'exécution du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2021, et préparation du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2022 et plan indicatif pour 2023-2024	2022-2023
	Observations d'IOE sur le PRISMA	2022-2023
	Observations d'IOE sur le RIDE	2022-2023
	Observations d'IOE sur un certain nombre de politiques, stratégies et processus opérationnels du FIDA élaborés par la direction du FIDA et soumis à l'examen du Comité de l'évaluation	2022-2023
	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs et à la visite annuelle du Conseil d'administration	2022-2023
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les EPP/ESPP correspondantes sont disponibles	2022-2023
10. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, <i>Profiles</i> , <i>Insights</i> , site Web, etc.	2022-2023
	Participation à toutes les réunions du Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques consacrées aux politiques et stratégies institutionnelles, aux COSOP et à certains projets évalués par IOE; participation aux réunions de l'OMC, de l'équipe de direction du FIDA et de certaines équipes de gestion des programmes de pays.	2022-2023
11. Partenariats	ECG, GNUE	2022-2023
	Application de la déclaration commune visant à renforcer la collaboration en matière d'évaluation émise par la FAO, le FIDA et le PAM	2022-2023
	Contribution aux grandes évaluations d'autres organisations multilatérales ou bilatérales de développement, sous forme de participation à l'examen externe par les pairs, sur demande	2022-2023
12. DCE	Mise en œuvre d'activités liées au DCE dans les pays partenaires	2022-2023

\* Les thèmes et le nombre d'évaluations thématiques, d'ENI, d'ESPP, d'évaluations groupées, d'évaluations infrarégionales et de synthèses d'évaluations sont donnés à titre indicatif; les priorités et le nombre effectif d'évaluations à entreprendre en 2022 et en 2023 seront confirmés ou arrêtés respectivement en 2021 et 2022.