

---

## **Budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2023 et plan indicatif pour 2024-2025 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA**

---

Cote du document: EC 2022/119/W.P.2

Point de l'ordre du jour: 3

Date: 4 octobre 2022

Distribution: Publique

Original: Anglais

**POUR: EXAMEN**

**Mesures à prendre:** Le Comité de l'évaluation est invité à examiner le budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2023 et le plan indicatif pour 2024-2025 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA.

---

---

**Questions techniques:**

**Indran A. Naidoo**

Directeur

Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

courriel: i.naidoo@ifad.org

**Fabrizio Felloni**

Directeur adjoint

courriel: f.felloni@ifad.org

---

## Table des matières

<b>I.</b>	<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>Activités en 2022</b>	<b>1</b>
	A. Évaluations clés et initiatives connexes	1
	B. Exécution du budget en 2022	4
<b>III.</b>	<b>Programme de travail d'IOE pour 2023</b>	<b>5</b>
	A. Programme de travail proposé pour 2023	5
<b>IV.</b>	<b>Enveloppe de ressources pour 2023</b>	<b>8</b>
	A. Ressources en personnel	8
	B. Besoins budgétaires	10
<b>V.</b>	<b>Projet de budget pour IOE et considérations pour l'avenir</b>	<b>13</b>

### Annexes

I.	Cadre de gestion des résultats d'IOE pour 2022	15
II.	Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2023	17
III.	Plan indicatif d'IOE pour 2024-2025	19
IV.	Produits d'IOE	22
V.	Infographie de synthèse	28
VI.	Exemples de retours d'information que les organes directeurs et la direction ont transmis à IOE	29

## I. Introduction

1. **Évaluations durant la crise mondiale.** Après deux ans de missions à distance, le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) a pu reprendre ses missions en présentiel dans certains pays, lorsque les conditions et les réglementations en vigueur autorisaient les voyages à l'étranger. Ces missions en présentiel sont venues compléter la collecte de données provenant de l'examen de documents, les consultations de parties prenantes menées à distance par téléphone, Zoom et Skype, les données de télédétection et les visites sur le terrain déjà effectuées par des consultants et consultants nationaux. IOE continuera d'évaluer la situation dans les pays où il est prévu d'effectuer des missions et adaptera son approche en fonction de l'évolution de la conjoncture<sup>1</sup>.
2. **Nouvelles priorités.** Le présent document illustre les priorités d'IOE pour 2023 et les années suivantes, leur pertinence par rapport à la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE pour la période 2022-2027<sup>2</sup>, et leurs incidences en matière de ressources. Il a été établi sur la base de vastes consultations tenues avec les organes directeurs et la direction du FIDA, notamment le Département de la gestion des programmes et le Département de la stratégie et des savoirs. Il est aligné sur la stratégie d'évaluation pluriannuelle, qui a été présentée au Comité de l'évaluation à sa cent quatorzième session et au Conseil d'administration à sa cent trente-quatrième session en décembre 2021. La stratégie pluriannuelle contribue à concrétiser la Politique révisée de l'évaluation au FIDA, adoptée en 2021<sup>3</sup>. Le présent document tient compte des discussions tenues avec le Comité d'audit, le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration en septembre 2022.

## II. Activités en 2022

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

### A. Évaluations clés et initiatives connexes

4. On trouvera ci-dessous les progrès accomplis sur une sélection d'activités d'évaluation.
  - **Évaluation au niveau de l'institution (ENI) de l'expérience du FIDA en matière de décentralisation.** La collecte de données et les études de cas par pays effectuées dans le cadre de l'ENI sont terminées. Le projet de rapport est en cours d'élaboration et, une fois examiné par les pairs au sein d'IOE, il sera communiqué à la direction en vue de recueillir ses observations. Le rapport sera finalisé en tenant compte de ces observations. Il sera soumis au Comité de l'évaluation à sa cent vingtième session, en avril 2023, et au Conseil d'administration à sa cent trente-huitième session, en mai 2023. Ce calendrier tient compte de l'actualisation du calendrier de la décentralisation, notamment de l'ouverture de deux bureaux régionaux, l'un pour l'Afrique orientale et australe, l'autre pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre.
  - **Évaluation infrarégionale des situations de fragilité en Afrique de l'Ouest.** En 2022, IOE a achevé sa première évaluation infrarégionale. En consultation avec la Division Afrique de l'Ouest et du Centre, il a évalué les pays inclus dans le programme du G5 Sahel – Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger et Tchad – ainsi que des programmes menés dans le nord du Nigéria.

<sup>1</sup> Voir <https://www.ifad.org/fr/web/ioe/w/the-experience-of-the-independent-office-of-evaluation-of-ifad-in-conducting-evaluations-during-covid-19-learning-note>.

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

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

Le rapport final devrait être présenté au Comité de l'évaluation à sa cent dix-neuvième session, en octobre 2022.

- **Synthèse de l'évaluation de la performance des autorités publiques.** Une réunion d'apprentissage portant sur les constatations issues des évaluations a été organisée en interne en juin 2022. Le rapport y relatif a été présenté au Comité de l'évaluation à sa cent seizième session, en mars 2022, et au Conseil d'administration à sa cent trente-cinquième session, en avril 2022.
- **Évaluation thématique des questions de genre.** Les travaux préparatoires afférents au portefeuille d'opérations pertinent et un examen préliminaire de celui-ci ont débuté au second semestre de 2022 et l'évaluation sera achevée en 2023.
- **Évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP).** Des tables rondes nationales par vidéoconférence ont été organisées au cours des deux premiers trimestres de 2022 pour l'Eswatini, l'Indonésie, le Malawi et l'Ouzbékistan. Elles ont permis de procéder à des échanges d'information et de tenir des discussions avec les représentantes et représentants des États et d'autres parties prenantes. Les ESPP afférentes au Burundi et à l'Eswatini ont été présentées au Comité de l'évaluation à sa cent seizième session, en mars 2022, et au Conseil d'administration à sa cent trente-cinquième session, en avril 2022. Les ESPP afférentes à l'Indonésie et à l'Ouzbékistan ont été présentées au Comité de l'évaluation à sa cent dix-septième session, en juin 2022, et l'ESPP afférente au Malawi à sa cent dix-huitième session, en septembre 2022. La collecte des données nécessaires à l'ESPP afférente à la Colombie est achevée et la rédaction du rapport se poursuit. De même, la collecte de données est en cours pour la Chine, l'Éthiopie et le Kirghizistan. L'ESPP afférente à la Guinée-Bissau est en voie d'achèvement. Compte tenu des restrictions de voyage liées à la COVID en Chine en 2022, ainsi que des problèmes de conflit et de sécurité en Éthiopie, les ESPP afférentes aux deux pays seront achevées en 2023, y compris la validation des visites sur le terrain. L'ESPP relative à Haïti commencera à la fin de 2022 et devrait se poursuivre jusqu'en 2023, en attendant l'examen des conditions de sécurité dans le pays.
- **Rapport annuel sur l'évaluation indépendante.** IOE a présenté le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante du FIDA au Comité de l'évaluation à sa cent dix-huitième session et au Conseil d'administration à sa cent trente-sixième session. Ce rapport, qui consiste en une version remaniée de l'ancien Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), est présenté à l'occasion du 20<sup>e</sup> anniversaire de ce rapport. Comme dans les RARI précédents, le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante contient une analyse des notes provenant des évaluations menées au niveau des projets ainsi que des notes afférentes aux activités hors prêt découlant des évaluations au niveau des pays. Cependant, le nouveau rapport fournit une analyse plus complète des résultats des évaluations d'IOE, y compris aux niveaux institutionnel, thématique et national et au niveau des projets, et met davantage l'accent sur les enseignements à tirer des évaluations et sur l'apprentissage.
- **Évaluations de groupes de projets.** L'évaluation de groupes de projets est un nouveau produit d'IOE. La première de ces évaluations, qui porte sur le développement des entreprises rurales, a été achevée en 2022 pour être présentée au Comité de l'évaluation à sa cent dix-neuvième session. Toujours en 2022, IOE a entamé une évaluation groupée consacrée aux projets de financement rural dans la région Afrique orientale et australe. La collecte des

données et les missions dans les pays devraient avoir lieu entre la fin de 2022 et le premier trimestre de 2023 et seront finalisées en 2023.

- **Évaluations de la performance des projets (EvPP).** Les EvPP progressent comme prévu. Des missions ont eu lieu pour chacune d'entre elles à Cuba, en Égypte, en République démocratique populaire lao, au Togo et en Zambie, et les rapports sont en préparation.
- **Note de synthèse d'évaluations.** IOE a réalisé sa première synthèse d'évaluations sur le thème du ciblage. Une note de synthèse d'évaluations récapitule sous une forme concise les constatations établies à la faveur des évaluations. IOE a mis la dernière main à cette note de synthèse en septembre 2022, en tenant compte des observations de la direction. Cette note présente une analyse des éléments tirés d'évaluations précédemment conduites par IOE, qui sont recoupés avec les éléments recueillis lors d'entretiens avec le personnel du FIDA et à la faveur de l'étude d'autres documents. En mai 2022, IOE a organisé un séminaire pour présenter à la direction du FIDA les premières constatations, afin d'apporter au plus tôt sa contribution aux travaux entrepris par la direction dans la perspective de la révision de la politique de ciblage.
- **Manuel de l'évaluation.** Le Manuel de l'évaluation révisé du FIDA a été produit par IOE en collaboration avec la direction et présenté au Comité de l'évaluation à sa cent seizième session en mars 2022 et au Conseil d'administration à sa cent trente-cinquième session. La première partie a été traduite en arabe, en espagnol et en français. IOE et la direction ont présenté le manuel lors de deux séminaires internes à l'intention du personnel du FIDA et d'un séminaire destiné à un public externe, organisés en mai et en juin 2022. IOE a finalisé les chapitres de la partie 2 sur les produits d'évaluation indépendante. IOE a préparé une formation individualisée en ligne sur la première partie, qui est actuellement en phase de test avant d'être mise à la disposition du public.
- **Groupe consultatif pour l'évaluation.** Le Directeur d'IOE a formé un Groupe consultatif pour l'évaluation dans le but de renforcer l'indépendance, la crédibilité et l'utilité de cette fonction. En juillet 2022, IOE a organisé un atelier à l'intention dudit groupe. Les membres de ce dernier ont en outre rencontré des représentants et représentantes du Comité de l'évaluation, du Conseil d'administration et de la direction, les directeurs et directrices des bureaux d'évaluation des autres organismes ayant leur siège à Rome et le personnel d'IOE.
- **Gestion des savoirs et communication.** Entre août 2021 et juillet 2022, IOE a publié et diffusé en interne et en externe 12 rapports d'évaluation, 6 infographies, 32 communiqués, 36 pages d'événements, 5 rapports d'ateliers, 15 fiches d'information de la série « Coffee Talk » (« pause café »), 4 fiches d'information de la série « Gender Talk » (« parlons genre ») et 5 fiches d'information du Groupe consultatif pour l'évaluation. IOE a également publié deux numéros d'Independent Magazine et trois bulletins d'information. En outre, IOE a rédigé deux articles de blog, et produit quatre épisodes de la série vidéo intitulée « 60 Seconds with the Director » (60 secondes avec le Directeur), deux vidéos promotionnelles, onze vidéos présentant des activités d'apprentissage en direct et cinq extraits vidéo d'événements de la table ronde « Coffee Talk » intitulée « Mindset Strategies for Post-Evaluation Transformation: Perspectives from Brain Science » (Stratégies de réflexion pour la transformation postérieure à l'évaluation: perspectives tirées des sciences du cerveau). Enfin, IOE a lancé son nouveau site Web indépendant.

- **Manifestations internes et externes et coopération avec d'autres réseaux d'évaluation.** Entre janvier et août 2022, IOE a organisé trois ateliers en ligne consacrés aux ESPP pour l'Indonésie, le Malawi et l'Ouzbékistan. Des activités d'apprentissage en ligne ont été organisées sur les thématiques suivantes: i) la synthèse de l'évaluation de la performance des autorités publiques; ii) l'évaluation thématique sur l'appui fourni par le FIDA aux petits exploitants agricoles pour les aider à s'adapter aux changements climatiques; iii) le Manuel de l'évaluation révisé (trois séminaires). Les membres de la direction ont participé à ces manifestations en qualité d'orateurs principaux, de présentateurs et d'intervenants.
- Entre janvier et septembre 2022, IOE a participé ou contribué aux manifestations et activités suivantes: i) l'Assemblée générale annuelle du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (en ligne); ii) la Réunion de printemps du Groupe de coopération pour l'évaluation (Washington); iii) la Semaine de l'évaluation gLOCAL (trois manifestations virtuelles); iv) la réunion annuelle du Groupe de recherche internationale en politique et en programme d'évaluation (IntEval), organisée à Wilton Park (Royaume-Uni); v) la Conférence biennale de la Société européenne d'évaluation 2022 (Copenhague) (quatre séminaires); vi) le Symposium sur l'évaluation du Groupe de la Banque islamique de développement; vii) la Conférence internationale de l'Association africaine d'évaluation; viii) l'Association d'évaluation Asie-Pacifique; ix) le Conseil des partenariats de l'Initiative mondiale pour l'évaluation; x) les dialogues de Wilton Park sur le thème « impulser des changements porteurs de transformations afin d'agir pour le climat après la COP 26 » et sur la constitution d'alliances stratégiques permettant de mener des actions porteuses de transformations.
- IOE participe à l'Initiative mondiale pour l'évaluation pilotée par le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale, en collaboration avec le Bureau de l'évaluation indépendante du Programme des Nations Unies pour le développement. IOE a également participé au conseil dédié aux partenariats dans le cadre de l'Initiative mondiale pour l'évaluation (Paris). Des plans sont actuellement élaborés en vue de la mise en place d'activités pilotes en matière de capacité d'évaluation en Ouzbékistan, compte tenu de l'intérêt exprimé par le Gouvernement dudit pays. IOE apportera son soutien à la conférence annuelle sur les capacités nationales d'évaluation qui se tiendra à Turin (Italie) fin octobre 2022. IOE et le Groupe indépendant d'évaluation parrainent également un prix international intitulé « Evaluation for Transformational Change » (L'évaluation au service de transformations majeures), qui sera décerné lors de l'Assemblée mondiale de l'Association internationale pour l'évaluation du développement, qui se tiendra à Bonn en septembre 2022.

## B. Exécution du budget en 2022

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

Tableau 1

**Exécution du budget d'IOE en 2021 et projections pour 2022 (données de début septembre 2022)**  
(en USD)

<i>Travaux d'évaluation</i>	<i>Budget 2021 approuvé</i>	<i>Budget 2021 utilisé</i>	<i>Budget 2022 approuvé</i>	<i>Montants engagés jusqu'à début septembre 2022</i>	<i>Utilisation prévue en fin d'exercice 2022</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>					
Frais de voyage		120 091	-	220 784	280 000
Rémunération des consultants		1 939 830	-	1 619 578	1 750 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts		300 560	-	161 351	370 000
<b>Sous-total</b>	<b>2 430 000</b>	<b>2 360 480</b>	<b>2 460 000</b>	<b>2 001 713</b>	<b>2 400 000</b>
<b>Exécution du budget hors personnel (pourcentage)</b>		<b>97,13%</b>		<b>83,37%</b>	<b>97,56%</b>
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 388 338</b>	<b>3 131 497</b>	<b>3 388 338</b>	<b>2 984 226</b>	<b>3 043 273</b>
<b>Total</b>	<b>5 818 338</b>	<b>5 491 977</b>	<b>5 848 338</b>	<b>4 985 939</b>	<b>5 443 273</b>
<b>Exécution du budget total (pourcentage)</b>		<b>94,39%</b>		<b>85,25%</b>	<b>93,07%</b>

### III. Programme de travail d'IOE pour 2023

#### A. Programme de travail proposé pour 2023

6. Comme le recommandait l'examen externe par les pairs, IOE a élaboré, en consultation avec le Comité de l'évaluation, le Conseil d'administration et la direction du FIDA, une stratégie d'évaluation pluriannuelle qu'il a présentée à la cent-quatorzième session du Comité de l'évaluation en septembre 2021. La stratégie guidera la sélection des évaluations à mener en 2023 et les années suivantes (annexes II et III). Les objectifs énoncés dans la stratégie pluriannuelle 2022-2027 sont les suivants:
- Contribuer à inculquer une culture institutionnelle de la **transparence, de l'apprentissage et de la responsabilité**, en fournissant aux organes directeurs et à la direction du FIDA, ainsi qu'aux États et aux partenaires nationaux de développement des évaluations et des connaissances essentielles au respect des engagements pris dans le cadre de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), FIDA12 et FIDA13;
  - Améliorer la **couverture** des évaluations et promouvoir des évaluations porteuses de transformations reflétant l'échelle et la portée des opérations du FIDA, faire preuve de rigueur méthodologique, prêter attention aux questions d'inclusion et de respect des contextes culturels, agir avec souplesse et de manière efficace par rapport aux coûts;
  - 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;
  - Renforcer la position d'IOE en tant que **chef de file reconnu au plan international** dans le domaine de l'évaluation des programmes, des politiques et des stratégies de développement rural en accroissant la pertinence de ses travaux, en encourageant la poursuite d'approches novatrices et l'adoption de technologies à l'appui des évaluations et en resserrant la collaboration avec les fonctions d'évaluation d'autres organisations ainsi qu'avec des groupes de réflexion et des universités.

7. En 2022, IOE a l'intention de continuer d'appliquer le manuel de l'évaluation à tous ses produits d'évaluation, dans le but de contribuer à assurer la position du FIDA en tant qu'**organisation privilégiant la transparence, l'apprentissage et la responsabilité**. IOE collabore avec le Département de la gestion des programmes à la diffusion du nouveau manuel de l'évaluation et à la poursuite des activités de formation correspondantes, de manière à promouvoir une interprétation commune des éléments méthodologiques fondamentaux.
8. En 2023, IOE prévoit de procéder à une évaluation thématique sur les progrès accomplis par le FIDA en matière d'égalité femmes-hommes. L'égalité femmes-hommes est l'une des quatre thématiques transversales, et cette question demeure une priorité pour les États membres et la direction, comme en témoignent les consultations sur FIDA11 et FIDA12. L'évaluation portera notamment sur la pertinence de la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (2012), sur la manière dont elle se positionne par rapport aux politiques similaires d'autres organisations, ainsi que sur les progrès réalisés et les résultats obtenus dans la mise en œuvre de la politique. L'évaluation consistera également à examiner les questions organisationnelles (par exemple, les ressources humaines, les processus, les budgets, l'orientation technique) nécessaires à la mise en œuvre de la politique pour l'égalité femmes-hommes.
9. En 2023, IOE achèvera une ENI consacrée à la gestion des connaissances au FIDA. L'objectif de l'évaluation est de déterminer la pertinence et l'efficacité des stratégies de gestion des connaissances au FIDA (passées et présentes), en s'appuyant et en capitalisant sur sa propre expérience et celle de ses partenaires de développement. Il s'agira d'évaluer en quoi les mécanismes de génération et de systématisation des connaissances ont contribué à l'efficacité du développement, y compris l'utilisation des connaissances en vue de renforcer la contribution substantielle que le FIDA apporte à l'élaboration des politiques au niveau national.
10. En 2023, IOE entamera une évaluation thématique sur les progrès réalisés par le FIDA en matière de nutrition et de sécurité alimentaire. Le FIDA s'est toujours engagé à promouvoir la sécurité alimentaire au niveau des ménages et des communautés. Le programme spécifique du FIDA en matière de nutrition a été défini par FIDA11 et a donné lieu à deux plans d'action (2016-2018 et 2019-2025). L'évaluation portera sur les progrès accomplis aux niveaux stratégique, politique et opérationnel.
11. IOE continuera de produire le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante, une version remaniée du RARI élaborée en 2022. Le rapport annuel continuera de proposer une analyse des notes, tout en fournissant davantage d'informations sur l'ensemble des activités menées par IOE. Pour déterminer les sujets à analyser, IOE tiendra compte des cohortes d'évaluations récemment réalisées ainsi que des discussions tenues avec la direction, ainsi qu'avec le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration en septembre 2022.
12. Comme prévu dans la stratégie pluriannuelle d'IOE et comme discuté par le Comité de l'évaluation à sa cent-quinzième session en octobre 2021, IOE conduira deux examens au niveau de l'institution en 2023: i) un examen du cadre de gestion des résultats pour FIDA12; ii) un examen ex post des suites données aux recommandations issues de l'ENI de 2018 sur l'architecture financière du FIDA. Ces examens devraient permettre de produire des documents concis et constituent un exemple de travail d'évaluation ponctuelle, instauré dans le cadre de la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE.
13. Dans le passé, il a été envisagé d'organiser une ENI ad hoc sur l'efficacité institutionnelle du FIDA en 2023. Il importe de noter qu'IOE achèvera sa deuxième ENI sur la décentralisation en 2022. L'évaluation portera sur les aspects essentiels de l'efficacité institutionnelle dans le cadre du soutien aux programmes de pays et aux activités hors prêt. En outre, l'ENI en cours sur la gestion des connaissances,



qui sera achevée en 2023, permettra d'évaluer l'efficacité des mécanismes institutionnels destinés à promouvoir les flux de connaissances dans l'organisation. IOE prévoit également d'aborder le thème de l'efficacité aux niveaux institutionnel et opérationnel et au niveau des programmes de pays dans le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante de 2023.

14. Par conséquent, plutôt que d'effectuer une ENI distincte sur l'efficacité institutionnelle en 2023, IOE prévoit d'analyser ce paramètre dans le contexte d'une ENI globale proposée sur les progrès réalisés dans le cadre de FIDA11 et de FIDA12 et sur la pertinence de FIDA13. IOE propose de procéder à cette évaluation en 2024 et 2025. Cette évaluation de fond portera sur les orientations stratégiques, les activités opérationnelles, l'efficacité institutionnelle et l'architecture financière du FIDA, ainsi que sur les changements et les résultats induits par les processus de reconstitution des ressources. Des évaluations similaires ont été réalisées dans d'autres institutions financières internationales, par exemple la Banque interaméricaine de développement et le Fonds pour l'environnement mondial. IOE estime que cela se traduira par une utilisation plus rentable des ressources et apportera une meilleure valeur ajoutée à la direction et aux organes directeurs. IOE fournira de plus amples informations sur cette évaluation de fond en 2023 dans le cadre de son budget-programme de travail pour 2024.
15. En ce qui concerne **l'amélioration de la couverture des évaluations de manière à prendre en compte l'ampleur et la portée des opérations du FIDA**, IOE réalisera des ESPP en vue d'éclairer les futures stratégies nationales. En 2023, IOE achèvera les ESPP de la Chine et de l'Éthiopie, entamées en 2022. Dans l'attente d'une évaluation des conditions de sécurité, la collecte de données et l'établissement de rapports commenceront dans le cadre de l'ESPP pour Haïti. De nouvelles ESPP seront entamées en Argentine, en Inde, en Mauritanie et au Rwanda. Les ESPP suivront la nouvelle structure décrite dans le manuel de l'évaluation de 2022, qui se concentre sur des aspects plus stratégiques des programmes de pays et permet d'établir des rapports plus concis. Il convient de noter que Haïti et la Mauritanie font pour la première fois l'objet d'une évaluation au niveau national au FIDA.
16. Comme discuté avec la Division Amérique latine et Caraïbes, en 2023, IOE entamera une évaluation infrarégionale sur le « couloir sec » de l'Amérique centrale, qui sera achevée en 2024. Ce couloir sec traverse plusieurs pays, dont El Salvador, le Guatemala, le Honduras, le Mexique et le Nicaragua, et subit les effets de la fragilité agroécologique et des changements climatiques. L'évaluation aura une portée stratégique et pourra également inclure un examen de la pertinence des instruments financiers du FIDA, de manière à fournir un soutien dans la sous-région et à tirer des enseignements de l'expérience d'autres organisations internationales. D'autres éléments relatifs à la portée de cette évaluation seront déterminés en consultation avec la direction et les homologues nationaux.
17. IOE achèvera son évaluation groupée consacrée aux projets de financement rural dans la région de l'Afrique orientale et australe en 2023. Cette évaluation portera sur les projets menés dans les pays sélectionnés et consistera à analyser les éléments probants attestant des succès et des échecs enregistrés en matière de prestation de services financiers ruraux, ainsi que les principaux facteurs qui sous-tendent ces résultats. La direction pourra ainsi tirer parti des conclusions pour préparer les interventions futures et soutenir celles qui sont actuellement menées.
18. Compte tenu de la charge de travail élevée occasionnée par la réalisation d'évaluations au niveau supérieur et des ressources humaines disponibles, IOE propose de réaliser trois EvPP en 2023, contre quatre ou cinq par an en temps normal. Les pays dans lesquels il est envisagé de mener des EvPP sont la

Bosnie-Herzégovine, les Îles Salomon et le Tchad. IOE n'a pas encore réalisé d'EvPP consacrée à la Bosnie-Herzégovine ou aux Îles Salomon. Une seule EvPP a été réalisée au Tchad, en 2017. L'EvPP afférente aux Îles Salomon aidera IOE à préparer une évaluation infrarégionale sur les petits États insulaires en développement du Pacifique, qui devrait débuter en 2024 (la couverture géographique exacte de cette évaluation fera l'objet de discussions plus approfondies avec la direction). Conformément à sa stratégie d'évaluation pluriannuelle, IOE donne la priorité aux EvPP, en tenant compte des besoins de la direction en matière de connaissances, de la nécessité pour IOE de produire des données factuelles avant la réalisation des évaluations stratégiques (ESPP, évaluations infrarégionales, évaluations thématiques ou encore synthèses d'évaluations, par exemple) et des possibilités d'élargir la couverture aux pays où peu d'évaluations ont été réalisées dans le passé.

19. Afin d'évaluer et de promouvoir l'autoévaluation, IOE procédera de façon continue à la validation de rapports d'achèvement de projet (VRAP). Les VRAP sont désormais raccourcis et mettent l'accent sur les critères pour lesquels les notes d'autoévaluation du Département de la gestion des programmes et les notes d'IOE divergent.
20. En ce qui concerne le **renforcement des capacités d'évaluation**, IOE recherchera des possibilités de soutenir les capacités d'évaluation internes et externes. Les initiatives lancées en interne seront réservées au personnel du FIDA et seront axées sur l'utilisation du Manuel de l'évaluation 2022, en collaboration avec la direction. À ce titre, IOE pourrait être amené à participer à des ateliers régionaux, à des séminaires techniques spécifiques ou à des tables rondes consacrées à la méthodologie. Les initiatives lancées en externe seront axées sur le renforcement des capacités dans les États Membres, afin de les aider à mieux suivre et évaluer leurs programmes de développement rural. IOE sera chargé de faciliter la coopération entre les États, la direction et les réseaux internationaux tels que l'Initiative mondiale pour l'évaluation. Cette démarche est conforme à la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE et à sa politique de l'évaluation pour 2021.
21. Dans le but de **conforter son rôle de chef de file en matière d'évaluation**, IOE a l'intention de poursuivre sa collaboration avec les réseaux d'évaluation internationaux et les initiatives internationales y relatives. Il continuera de contribuer activement aux événements et aux discussions portant sur l'évaluation aux niveaux national, régional et mondial. En 2023, IOE organisera la réunion annuelle d'IntEval, qui réunira des représentants de haut niveau d'organismes d'évaluation bilatéraux et multilatéraux et de groupes de réflexion et de recherche appliquée.
22. Il maintiendra aussi sa collaboration avec le Groupe consultatif pour l'évaluation en vue de renforcer la qualité de ses travaux et de conserver sa position de chef de file dans le domaine de l'évaluation appliquée au développement rural. À cette fin, l'atelier annuel organisé aux côtés du Groupe consultatif pour l'évaluation aura lieu en 2023 au siège du FIDA, de préférence en même temps que la réunion IntEval. Le groupe dialoguera ainsi avec la direction et les organes directeurs.
23. On trouvera la liste des activités d'évaluation proposées pour 2023 à l'annexe II et le plan indicatif pour 2024-2025 est présenté à l'annexe III.

## **IV. Enveloppe de ressources pour 2023**

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

24. **La stratégie pluriannuelle d'IOE permet de renforcer la couverture de l'évaluation.** Comme indiqué dans la stratégie pluriannuelle, IOE prévoit de diversifier sa gamme de produits d'évaluation afin de mieux répondre aux besoins du FIDA en matière de responsabilité et d'apprentissage et d'accroître la couverture

des opérations, des stratégies et des processus institutionnels du FIDA. IOE a notamment lancé de nouveaux produits, tels que les évaluations infrarégionales et les évaluations de groupes de projets qui couvrent, respectivement, plusieurs pays ou plusieurs projets dans le cadre d'un seul exercice d'évaluation. Il s'agit là d'un exercice pluriannuel qui devrait permettre de dégager des conclusions et des enseignements plus stratégiques.

25. **Augmentation de la demande d'évaluations stratégiques.** Au cours de ses discussions avec la direction concernant sa proposition de programme de travail pour 2023 et les années suivantes, IOE a constaté un regain d'intérêt pour les évaluations institutionnelles et thématiques, ainsi que pour les évaluations infrarégionales et nationales. IOE fera preuve de circonspection lorsqu'il s'agira de fixer son programme de travail, conscient que la capacité d'absorption de l'organisation n'est pas illimitée et qu'il faudra du temps et des ressources pour assimiler les conclusions et mettre en œuvre les recommandations.
26. Toutefois, la hausse de la demande d'évaluations susmentionnée est un défi, compte tenu de la composition actuelle du personnel d'IOE, non seulement du point de vue du nombre d'employés, mais aussi du point de vue de l'ancienneté des membres du personnel. La réalisation d'une évaluation au niveau national, infrarégional, thématique ou institutionnel requiert des professionnels de l'évaluation bien établis, dotés d'une solide expérience technique et méthodologique et capables de collaborer avec la haute direction du FIDA, ainsi qu'avec des parties prenantes de haut niveau en dehors du FIDA.
27. **Évaluations menées par le personnel d'IOE.** IOE continuera de faire appel à des membres du personnel ayant rang d'administrateur pour diriger les évaluations, concevoir la méthodologie, diriger des équipes multidisciplinaires, rédiger et finaliser les rapports et les présenter à la direction, aux organes directeurs, aux représentants des pouvoirs publics et aux autres parties prenantes externes. Les membres du personnel doivent impérativement être en mesure de jouer un rôle moteur pour garantir la qualité des processus d'évaluation et des rapports, et pour s'assurer que les connaissances générées par l'évaluation ne sortent pas du cadre du FIDA et peuvent être diffusées au moment opportun. IOE a donc pour politique de travailler avec des évaluateurs ayant rang d'administrateur, ce qui atténue les risques, renforce la cohérence de l'équipe d'évaluation, favorise une meilleure mobilisation interne et externe, et est globalement plus rentable.
28. **Effectifs proposés pour IOE.** Comme indiqué dans le tableau 2, pour poursuivre son action tout en tenant compte des points ci-dessus, IOE propose de modifier la composition de ses effectifs comme suit:
  - a) **Reclasser un poste vacant de la classe P-3 (responsable de l'évaluation) à la classe P-4 (responsable principal-e de l'évaluation).** Ainsi, IOE pourra engager un membre du personnel ayant suffisamment d'expérience pour mener les ESPP, les évaluations infrarégionales et, ponctuellement, les évaluations techniques.
  - b) **Créer un poste de classe P-3 (responsable de l'évaluation)** pour maintenir la capacité d'IOE à mener des évaluations au niveau des projets, y compris les nouvelles évaluations de groupes de projets pour lesquelles IOE est constamment sollicité. Les évaluations au niveau des projets contribuent à alimenter la base de données probantes nécessaire aux évaluations de niveau supérieur (par exemple, aux niveaux institutionnel, thématique, infrarégional et national). En outre, le nouveau fonctionnaire apportera son soutien aux évaluations stratégiques menées par un collègue plus expérimenté.

- c) **Créer un poste d'assistant-e d'évaluation de classe G-4.** Ce poste permettra de répondre à la hausse du soutien administratif requis pour les évaluations comprenant des visites dans plusieurs pays (par exemple, les évaluations institutionnelles, thématiques, infrarégionales et les évaluations de groupes de projets) et à l'augmentation de la charge de travail à laquelle IOE doit faire face compte tenu de ses activités d'apprentissage avec la direction. Il permettra en outre de soutenir le renforcement des capacités d'évaluation d'IOE. L'incidence de ce nouveau poste sur le budget d'IOE sera modeste: une partie des coûts supplémentaires sera internalisée dans le budget administratif actuel d'IOE.

Tableau 2  
Dotation en personnel en 2022 et proposition pour 2023

Catégorie	2022	2023 (proposition)
<b>Administrateurs-trices</b>		
Directeur-trice	1	1
Directeur-trice adjoint-e	1	1
Responsables supérieurs-es de l'évaluation	3	3
Responsables principaux-ales de l'évaluation	3	4
Responsables de l'évaluation	4	4
Analyste de recherche en évaluation	1	1
Responsable de la communication et des données d'évaluation	1	1
<b>Sous-total - Administrateurs-trices</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
<b>Services généraux</b>		
Assistant-e administratif-ive	1	1
Assistant-e du Directeur	1	1
Assistant-e du Directeur adjoint	1	1
Assistants-es d'évaluation	3	4
<b>Sous-total - Services généraux</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Total général</b>	<b>20</b>	<b>22</b>

## B. Besoins budgétaires

29. Le budget proposé est présenté par type d'activité au tableau 3 et par objectif stratégique au tableau 4. Le tableau 5 présente le budget d'IOE sous l'angle de la prise en compte des questions de genre, puisqu'il fait apparaître la part des crédits consacrés à ce type d'activités.
30. **Hypothèses.** Les paramètres utilisés pour l'élaboration du projet actuel de budget 2023 sont les suivants: i) les coûts standard des postes du personnel fournis par le Bureau de la stratégie budgétaire (identiques à ceux de direction du FIDA); ii) l'inflation sera absorbée dans toute la mesure du possible; iii) le taux de change EUR/USD utilisé, qui correspond aux hypothèses du FIDA, est de 0,923.

Tableau 3  
**Budget proposé pour 2023 par catégorie d'activités et comparaison avec les budgets antérieurs**

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget approuvé pour 2020 (en USD)</i>	<i>Budget approuvé pour 2021 (en USD)</i>	<i>Budget approuvé pour 2022 (en USD)</i>	<i>Budget proposé pour 2023 (en USD)</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2022</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2023</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>						
RARI/Rapport annuel sur l'évaluation indépendante, ENI, évaluations thématiques, synthèses d'évaluations et examens au niveau institutionnel	535 000	400 000	570 000	625 000	5	7
Évaluations infranationales et ESPP	1 000 000	1 140 000	950 000	975 000	8	8
Évaluations au niveau des projets (évaluations groupées/EvPP/VRAP et évaluations de l'impact)	485 000	340 000	420 000	360 000	42*	40*
Manuel de l'évaluation	-	80 000	30 000	-		
Stratégie pluriannuelle d'IOE		10 000	-	0		
Partage des savoirs, publication, communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	260 000	270 000	270 000	290 000		
Renforcement des capacités d'évaluation, formation et autres coûts	120 390	120 000	200 000	220 000		
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	80 000	70 000	20 000	20 000		
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 480 390</b>	<b>2 430 000</b>	<b>2 460 000</b>	<b>2 490 000</b>		
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 388 338</b>	<b>3 388 338</b>	<b>3 388 338</b>	<b>3 481 000</b>		
<b>Total</b>	<b>5 868 728</b>	<b>5 818 338</b>	<b>5 848 338</b>	<b>5 971 000</b>		
<b>Recrutement du Directeur d'IOE</b>	<b>137 000</b>	-	-	-		
<b>Nouvelle politique de l'évaluation</b>	<b>50 000</b>	-	-	-		
<b>Budget total</b>	<b>6 055 728</b>	<b>5 818 338</b>	<b>5 848 338</b>	<b>5 971 000</b>		

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

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

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

<i>Objectifs stratégiques</i>	<i>Budget</i>	<i>Pourcentage du budget total</i>
Contribuer à inculquer une <b>culture institutionnelle de la transparence, de l'apprentissage et de la responsabilité</b> , en fournissant aux organes directeurs et à la direction du FIDA, ainsi qu'aux États et aux partenaires nationaux de développement des évaluations et des connaissances essentielles au respect des engagements pris dans le cadre de FIDA11, FIDA12 et FIDA13.	1 373 330	23
Améliorer la <b>couverture</b> des évaluations et promouvoir des évaluations porteuses de transformations reflétant l'échelle et la portée des opérations du FIDA, faire preuve de rigueur méthodologique, prêter attention aux questions d'inclusion et de respect des contextes culturels, agir avec souplesse et de manière efficace par rapport aux coûts.	3 284 050	55
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.	537 390	9
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 la poursuite d'approches novatrices et l'adoption de technologies à l'appui des évaluations et en resserrant la collaboration avec les fonctions d'évaluation d'autres organisations ainsi qu'avec des groupes de réflexion et des universités.	776 230	13
<b>Total</b>	<b>5 971 000</b>	<b>100</b>

Note: les pourcentages sont arrondis.

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

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

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Projet de budget pour 2023</i>	<i>Composante genre (%)</i>	<i>Composante genre (USD)</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>			
Rapport annuel sur l'évaluation indépendante, ENI, évaluations thématiques, synthèses d'évaluations et examens au niveau institutionnel	625 000	20	116 000
Évaluations infranationales et ESPP	975 000	13	126 100
Évaluations au niveau des projets (évaluations groupées/EvPP/VRAP et évaluations de l'impact)	360 000	11	45 100
Partage des savoirs, activités de communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	290 000	8	23 200
Renforcement des capacités d'évaluation, formation et autres coûts	220 000	8	17 600
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	20 000	8	1 600
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 490 000</b>	<b>13,3</b>	<b>329 600</b>
<b>Dépenses de personnel</b>			
Coordonnateur-trice pour les questions de genre et coordonnateur-trice suppléant-e pour les questions de genre	333 000*	15	49 950
Autres membres du personnel chargés de l'évaluation	3 148 000	7	220 360
<b>Total des dépenses de personnel</b>	<b>3 481 000</b>	<b>8</b>	<b>270 310</b>
<b>Total</b>	<b>5 971 000</b>	<b>10</b>	<b>599 910</b>

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

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

33. **Projet actuel.** Le budget proposé pour 2023 s'élève à 5,971 millions d'USD, soit 122 662 USD de plus que le budget approuvé pour 2022, principalement en raison d'une augmentation du budget des ressources humaines. Ce montant est inférieur à celui indiqué dans le projet de budget qu'IOE a présenté au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration en septembre 2022. Cela s'explique par la décision d'abaisser les coûts standard des postes du personnel adoptée par le FIDA pour 2023. L'enveloppe budgétaire demandée est inférieure aux budgets d'IOE de 2019 (6,18 millions d'USD), de 2020 (6,05 millions d'USD) et de 2010 (6,20 millions d'USD) (figure 1).
34. **Rationaliser les processus.** Le budget d'IOE en pourcentage du budget administratif du FIDA ne cesse de diminuer depuis une dizaine d'années (figure 2). Au fil des années, IOE s'est efforcé de rationaliser ses processus et produits et de maîtriser les coûts liés aux évaluations. Les estimations concernant l'ensemble du budget administratif du FIDA pour l'année 2023 n'étaient pas disponibles lorsque le présent document a été établi. La figure 2 sera mise à jour dès que ces estimations seront fournies.
35. En outre, à la lumière des restrictions des voyages internationaux pendant la pandémie de COVID-19, IOE a révisé son approche des évaluations des programmes de pays, ainsi que des évaluations thématiques et des évaluations au niveau institutionnel. Il a ainsi décidé d'organiser, par exemple, des missions préparatoires virtuelles, des consultations en ligne et des activités d'apprentissage

en ligne<sup>4</sup>. Ces mesures permettent de réaliser des économies sur les voyages internationaux, sachant que des missions de collecte de données primaires en présentiel restent nécessaires<sup>5</sup>.

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

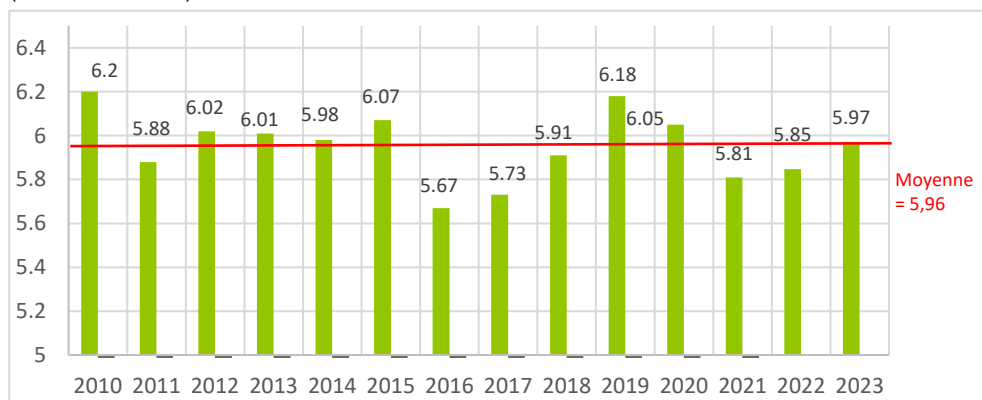
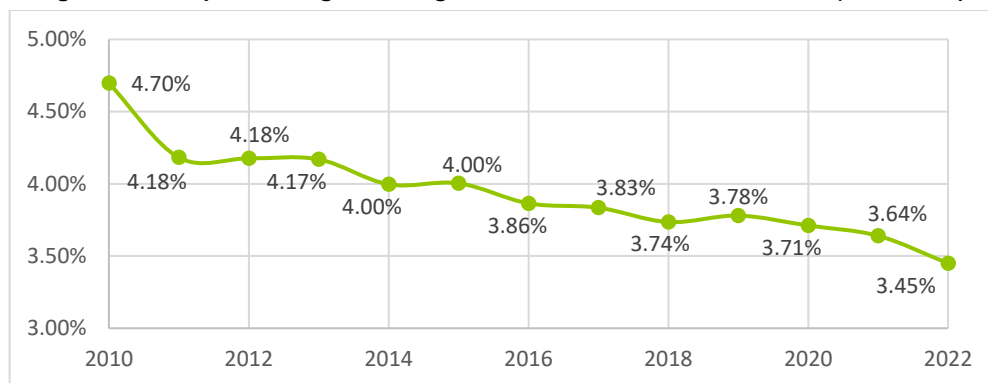


Figure 2  
**Budget d'IOE en pourcentage du budget administratif ordinaire du FIDA (2010-2022)**



36. Le plafond budgétaire d'IOE est fixé à 0,9% du montant du programme de prêts et dons du FIDA. Ainsi qu'en a décidé le Conseil d'administration à sa cent trente et unième session, le ratio du budget en pourcentage du montant moyen des programmes de prêts et dons est calculé sur trois ans pendant toute période de reconstitution des ressources considérée. Le montant total du programme de prêts et dons du FIDA pour la période de FIDA12 devrait être de 3,5 milliards d'USD, soit 1,16 milliard d'USD par an sur une période de trois ans. Le budget de 5,971 millions d'USD proposé pour IOE représente donc approximativement 0,51% du programme de prêts et dons du FIDA, soit un montant bien inférieur au plafond mentionné plus haut.
37. Les règles budgétaires du FIDA permettent de procéder au report de montants limités du budget administratif du FIDA et du budget d'IOE d'une année sur l'autre. Le montant du report destiné à IOE sera conforme à l'accord relatif au budget administratif du FIDA et son utilisation sera conforme aux orientations institutionnelles en la matière.

<sup>4</sup> Pour consulter la note d'apprentissage élaborée par IOE: [https://www.ifad.org/documents/38714182/42217951/LearningNote\\_Covid19\\_forweb2.pdf/98f22bb0-6c22-16c3-c54b-4f09b4f0fdcd](https://www.ifad.org/documents/38714182/42217951/LearningNote_Covid19_forweb2.pdf/98f22bb0-6c22-16c3-c54b-4f09b4f0fdcd).

<sup>5</sup> À titre d'exemple, le budget type d'une ESPP avant la pandémie de COVID-19 était de 200 000 USD. Si la mission préparatoire et l'atelier national peuvent être menés virtuellement et si la mission principale peut être menée en présentiel, le budget de l'ESPP peut être ramené à environ 150 000 USD pour de nombreux pays.



## Cadre de gestion des résultats d'IOE pour 2022<sup>6</sup>

Tableau 1  
Indicateurs clés de performance d'IOE pour 2022

<i>Indicateur clé de performance</i>	<i>Référence</i>	<i>Cible</i>	<i>Réalisations</i>	<i>Commentaires</i>
<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%	94% de recommandations totalement acceptées et 6% de recommandations en partie acceptées, selon l'édition 2022 du PRISMA	Chiffres tirés du PRISMA
2. Pourcentage de recommandations acceptées d'évaluations de niveau supérieur mises en œuvre de manière satisfaisante et en temps voulu	s.o.	90%	Information à venir en 2023	Sur la base de la vérification semestrielle effectuée par IOE concernant les évaluations de niveau supérieur
<b>Portée des programmes du FIDA</b>				
3. Nombre de rapports d'évaluation de haut niveau publiés au cours des 12 derniers mois (évaluations au niveau de l'institution [ENI], évaluations thématiques, synthèses d'évaluations, évaluations de la stratégie et du programme de pays [ESPP], évaluations infrarégionales)	6	7-8	7	Calculé sur une base annuelle
4. Proportion de pays faisant l'objet d'opérations et couverts par des évaluations infrarégionales, des évaluations au niveau national, des évaluations de la performance des projets, des évaluations d'impact, des évaluations de groupe de projets, sur une base bisannuelle	25% <sup>7</sup> (années 2019-2020)	28-33%	31,9% (2021-2022) <sup>8</sup>	Calculé sur une base semestrielle
<b>Participation, communication et retours d'information</b>				
5. Retours d'information du Conseil d'administration et des organes subsidiaires	s.o.	Suivi	Les retours d'information sont consignés dans les procès-verbaux du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration et donnent lieu à des	À rapporter en termes qualitatifs

<sup>6</sup> Tiré de la stratégie pluriannuelle d'IOE.

<sup>7</sup> Pays faisant l'objet d'une ESPP: 10. Pays faisant l'objet d'une EvPP: 13. Nombre moyen de pays actifs en 2019-2020: 92.

<sup>8</sup> Pays faisant l'objet d'une évaluation infranationale: 6. Pays faisant l'objet d'une ESPP: 9. Pays faisant l'objet d'une EvPP: 9. Pays faisant l'objet d'une évaluation groupée: 6. Nombre de pays ayant un portefeuille actif en 2021-2022: 94.

			remarques encourageantes (exemples à l'annexe VI).	
6. Retour d'information de la part du Groupe consultatif de l'évaluation sur la qualité des évaluations	s.o.	Suivi	À présenter dans le rapport annuel du Groupe consultatif pour l'évaluation	À rapporter en termes qualitatifs
7. Activités de collaboration avec la direction et les gouvernements et retours d'information	s.o.	Suivi	Déclarations faites lors d'activités d'apprentissage (exemples à l'annexe VI)	À rapporter en termes quantitatifs et qualitatifs
8. Nombre de visites sur le site Web d'IOE (au cours des 12 derniers mois)	77 380 (année 2019)	80 000	135 000	Données pouvant être obtenues de la Division de la communication du FIDA
9. Nombre d'activités d'apprentissage organisées (ou co-organisées) par IOE dans les pays (au cours des 12 derniers mois)	8 (année 2019)	10	14	Comprend les activités menées au FIDA et les activités ouvertes au public
10. Note attribuée à IOE dans le cadre de l'examen annuel du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes <sup>9</sup>	Note de 10,4/12 (année 2020)	Note égale ou supérieure à 9,0/12 (correspond au seuil de « dépassement des exigences »)	Note obtenue en 2021: 10,9 (dépasse les exigences) La note pour 2022 sera disponible au début de 2023.	
<b>Utilisation des ressources et rapport coût-efficacité</b>				
11. Pourcentage du budget hors personnel utilisé	98,7% (2020)	95-100%	97,13% (2021)	
12.: Ratio entre le budget d'IOE et le programme de prêts et dons	0,62% (année 2020)	≤0.90%	0,50% (2022)	Le plafond de 0,90% a été adopté par le Conseil d'administration en 2008
13. Ratio du budget d'IOE par rapport au budget administratif du FIDA	3,64%	Suivi	3,45% (2022)	

<sup>9</sup> Le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes vise à mesurer, à contrôler et à guider les progrès réalisés dans le système des Nations Unies au regard de l'adoption d'un ensemble commun de normes visant l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes. Il couvre toutes les entités, tous les départements et tous les bureaux des Nations Unies.

## Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2023

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

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

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

## Plan indicatif d'IOE pour 2024-2025

Tableau 1

### Plan indicatif d'IOE proposé pour 2024-2025, par catégorie d'activités\*

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

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

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

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

## Produits d'IOE

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

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

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

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

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

#### Professionalisation

- **Réseaux mondiaux d'évaluation**. IOE est officiellement membre de trois réseaux mondiaux d'évaluation professionnelle comprenant les Nations Unies et les institutions financières internationales, à savoir le [Groupe des Nations Unies pour l'évaluation](#), le [Groupe de coopération pour l'évaluation](#) et l'[Initiative mondiale pour l'évaluation](#).



- **Technologies de l'information et des communications au service de l'évaluation.** Dans les années à venir, IOE prévoit de faire un usage plus systématique des technologies de l'information et de la communication à des fins d'évaluation. En 2021, IOE a fait le point sur sa propre expérience et sur les progrès réalisés au FIDA et dans les bureaux d'évaluation des principales organisations multilatérales. Il a ensuite été procédé à une évaluation des solutions disponibles par ordre d'importance et de priorité temporelle. Cette démarche permettra d'orienter les activités d'IOE à l'avenir.

### Participation

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

### Publication

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

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

## B. Améliorer la couverture de l'évaluation

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

### Rapports d'évaluation publiés

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

directeurs du FIDA. Au cours de la période considérée, IOE a publié le rapport annuel de 2021.

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

### **Nouveaux produits d'évaluation conçus**

- **Évaluations thématiques.** L'objectif premier d'une évaluation thématique est de fournir des données factuelles attestant de l'efficacité du développement d'opérations dans un domaine thématique donné, ainsi que de la performance et des résultats de ces opérations. Elle est principalement utilisée par la haute direction, les directeurs et directrices, le personnel des divisions régionales et techniques, et les membres des organes directeurs du FIDA. Au cours de la période considérée, IOE a réalisé une évaluation thématique du soutien du FIDA à l'adaptation des petits exploitants agricoles aux changements climatiques. Le rapport sera publié en 2022.
- **Évaluations infrarégionales.** L'objectif premier d'une évaluation infrarégionale est d'évaluer la stratégie, les approches d'intervention communes et la structure organisationnelle du FIDA dans un ensemble de pays qui partagent des caractéristiques marquantes. Elle est principalement utilisée par les directeurs et directrices régionaux, les directeurs et directrices de pays, les conseillers et conseillères techniques, le personnel opérationnel et les représentants et représentantes des pouvoirs publics. IOE publiera sa première évaluation infrarégionale en 2022.
- **Évaluations de groupes de projets.** L'objectif premier d'une évaluation de groupes de projets est d'évaluer l'expérience de plusieurs projets qui ont une thématique commune ou une composante majeure commune. Elle est principalement utilisée par les directeurs et directrices régionaux, les directeurs et directrices de pays, les conseillers et conseillères techniques, le personnel opérationnel et les représentants et représentantes des pouvoirs publics. IOE publiera sa première évaluation de groupes de projets, consacrée aux entreprises rurales, en 2022.

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

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

#### **Exposés consacrés aux pays**

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

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

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

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

6. IOE a organisé neuf ateliers d'apprentissage dans les pays, avec l'implication et la participation de représentants et représentantes des pouvoirs publics, d'organismes partenaires nationaux, du personnel du FIDA et d'organismes internationaux de développement, y compris des partenaires multilatéraux et bilatéraux. On peut notamment citer les ateliers suivants: [Maroc](#), 3 février 2021; [Ouganda](#), 5 février 2021; [Niger](#), 15 avril 2021; [Burundi](#), 24 mai 2021; [Pakistan](#), 2 juin 2021; [Eswatini](#), 28 janvier 2022; [Ouzbékistan](#), 24 février 2022; [Indonésie](#), 18 mars 2022; [Malawi](#), 17 mai 2022.

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

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

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

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

### **Nouveaux produits de communication**

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

- **Séminaires du Groupe consultatif.** Chaque épisode de la série de séminaires présentée précédemment est illustré par deux nouveaux produits de communication, à savoir des fiches d'information et des vidéos en direct.
- **Série de discussions « Coffee Talk » d'IOE** Chaque épisode de la série de conférences présentée précédemment est repris sous forme de nouvelles fiches d'information.
- **Blog d'IOE.** Les nouveaux articles de blogs approfondissent la réflexion critique d'IOE sur les questions qui sont au cœur du débat international sur l'évaluation, en encourageant un dialogue et un débat qui suscitent la réflexion.

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

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



# Infographie de synthèse

# 2021/22



**IOE** | **IFAD**  
Investing in rural people

---

Independent Office of Evaluation

Engage strategically with IFAD governance & management

Expand IOE learnership in building global evaluations

Improve evaluation coverage



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

**5** Corporate learning events



**9** Country learning workshops

High-level IFAD delegation mission to Egypt



### IMPROVE IOE EVALUATION QUALITY

- Multi-year Evaluation Strategy
- Revised IFAD evaluation policy
- Evaluation manual 3<sup>rd</sup> edition
- Evaluation Advisory Panel

### PROFESSIONALIZATION

- Membership of global networks (UNEG, GEI, ECG)
- 4 International seminars hosted by IOE
- IOE staff invited to deliver presentations in 14 international events

### STRATEGIC COMMUNICATION

- Independent Magazine: n. countries > 80, n. readers > 8,500
- Website
- Logo
- Video series (60 SECONDS)

### EVALUATION REPORTS APPROVED

- 5 Country Strategy & Programme
- 7 Project Performance
- 19 Project Completion Report Validation

### NEW PRODUCTS DESIGNED

- Thematic evaluation: Effectiveness, performance & results in a thematic topic.
- Sub-regional evaluation: Strategy, interventions & set-up in set of countries.
- Project cluster evaluation: Assess projects that have common theme or major component.

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

Tableau 1

### Exemples de retours d'information émanant des organes directeurs

#### ESPP pour le Burundi

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

#### ESPP pour l'Eswatini

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

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

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

#### Synthèse d'évaluations sur relative à performance des pouvoirs publics

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

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

#### Manuel de l'évaluation révisé de 2022

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

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

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

Dans le même temps, la nécessité de prêter attention aux conflits et à la fragilité a été soulignée afin de mieux comprendre ces contextes au niveau institutionnel. Les activités autres que les prêts, comme la gestion des connaissances, le développement de partenariats et la concertation sur les politiques, sont considérées comme essentielles pour renforcer les capacités et promouvoir l'appropriation par les pays. Les enseignements tirés de ces activités permettraient d'éclairer les discussions futures sur le budget et de justifier l'allocation de ressources à ces activités. La direction a également été encouragée à envisager des délais ni trop courts ni trop longs pour mesurer l'impact et les résultats porteurs de transformation. La direction a indiqué que les activités d'évaluation seraient davantage axées sur un horizon temporel intermédiaire puisque l'utilisation d'indicateurs permettant de suivre les résultats à moyen terme est devenue obligatoire pour les projets approuvés par FIDA<sup>12</sup>.

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

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

Tableau 2

**Exemples de retours d'information provenant de la direction**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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