

---

## **Budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2024 et plan indicatif pour 2025-2026 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA**

---

Cote du document: EC 2023/123/W.P.6

Point de l'ordre du jour: 7

Date: 27 septembre 2023

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 2024 et le plan indicatif pour 2025-2026 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](mailto:i.naidoo@ifad.org)

**Fabrizio Felloni**

Directeur adjoint

Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

courriel: [f.felloni@ifad.org](mailto:f.felloni@ifad.org)

---

## Table des matières

<b>I. Introduction</b>	<b>1</b>
<b>II. Activités en 2023</b>	<b>1</b>
A. Évaluations clés et initiatives connexes	1
B. Exécution du budget en 2022 et en 2023	4
<b>III. Programme de travail d'IOE pour 2024</b>	<b>5</b>
A. Programme de travail proposé pour 2024	5
<b>IV. Enveloppe de ressources pour 2024</b>	<b>8</b>
A. Ressources en personnel	8
B. Besoins budgétaires	9
<b>V. Projet de budget pour IOE et considérations pour l'avenir</b>	<b>12</b>

### Annexes

I. Cadre de gestion des résultats d'IOE pour 2023	15
II. Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2024	18
III. Plan indicatif d'IOE pour 2025-2026	20
IV. Produits d'IOE	22
V. Exemples de retours d'information que les organes directeurs et la direction ont transmis à IOE	30

### Appendice

Summary infographic

## I. Introduction

1. **Fortes de l'expérience des évaluations menées pendant la COVID-19**, les missions en présentiel ont maintenant repris, mais l'expérience acquise durant cette période a été mise à profit<sup>1</sup>. Le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) effectue désormais des missions préparatoires à distance pour les évaluations de la stratégie et du programme des pays (la principale mission de collecte de données est effectuée en présentiel). IOE recourt également de plus en plus à des entretiens virtuels et à des outils géoréférencés (fondés sur des images satellites) qui viennent compléter les missions physiques sur le terrain.
2. **Nouvelles priorités.** Le présent document revient sur les activités d'IOE en 2023, présente les priorités du Bureau et le domaine de travail proposé pour 2024 et au-delà, en exposant leur pertinence par rapport à la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE pour la période 2022-2027<sup>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>. Ce document s'appuie sur les commentaires reçus du Comité d'audit, du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration durant le processus de consultation.

## II. Activités en 2023

3. La présente section renferme des informations actualisées sur les progrès accomplis en 2023, l'exécution du budget jusqu'à la mi-septembre 2023 et son utilisation prévue jusqu'à la fin de 2023. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA de 2021, le budget d'IOE et le budget administratif du FIDA sont élaborés séparément.

### A. Évaluations clés et initiatives connexes

4. On trouvera ci-dessous les progrès accomplis sur une sélection d'activités d'évaluation:
  - **Évaluation au niveau de l'institution (ENI) sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation.** L'ENI a été achevée en janvier 2023 avec la prise en compte des observations formulées par la direction. Le rapport y relatif a été présenté au Comité de l'évaluation à sa cent vingtième session, en avril 2023, et au Conseil d'administration à sa cent trente-huitième session, en mai 2023.
  - Le document d'orientation de l'**ENI de la gestion des connaissances** et de l'**évaluation thématique portant sur l'égalité femmes-hommes** a été examiné par le Comité de l'évaluation à sa cent vingtième session, en avril 2023. La collecte de données, notamment dans le cadre des études de cas par pays, a été effectuée. Ces deux évaluations devraient être achevées fin 2023.
  - **L'évaluation thématique de la sécurité alimentaire et nutritionnelle** commencera en septembre 2023. Elle se poursuivra et s'achèvera en 2024.
  - **L'évaluation infrarégionale portant sur le « couloir sec » de l'Amérique centrale** a été lancée durant la première partie de l'année 2023, et les études de cas par pays ont été menées entre juin et juillet.

<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> Voir <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>.

Cette évaluation met l'accent sur quatre pays – El Salvador, Guatemala, Honduras et Nicaragua – et sur les zones agroécologiques qui se caractérisent non seulement par une vulnérabilité aux chocs naturels et aux changements climatiques, mais aussi par des conflits, des violences et des phénomènes d'émigration. Cette évaluation infrarégionale aidera à: i) définir les obstacles au développement et les options stratégiques qui se présentent au FIDA dans le couloir sec; ii) évaluer la performance et les résultats des méthodes d'intervention appuyées par le Fonds; iii) formuler, à partir de l'analyse, des recommandations visant à renforcer l'efficacité ainsi que la collaboration avec les autorités nationales et les organisations sous-régionales et internationales qui travaillent dans le couloir sec. L'évaluation devrait s'achever dans le courant du premier trimestre de 2024.

- **Évaluations de la stratégie et du programme des pays (ESPP).** Les ESPP en Chine et en Éthiopie (démarrées en 2022) ont été achevées au cours du deuxième trimestre de 2023. Des ateliers en présentiel ont été organisés à Addis-Abeba et à Beijing en juin 2023. IOE a engagé de nouvelles ESPP en Inde, en Mauritanie, au Rwanda et en Türkiye. Celle de la République dominicaine débutera au dernier trimestre de 2023, et la collecte de données est prévue pour 2024. Celle d'Haïti a été mise en suspens en raison de problèmes de sécurité dans le pays. Produit phare d'IOE, les ESPP couvrent la coopération du FIDA avec un pays sur une longue période (souvent une dizaine d'années) et éclairent l'élaboration de nouvelles stratégies (programmes d'options stratégiques pour les pays).
- **Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE).** IOE a élaboré son 21<sup>e</sup> ARIE en vue de sa présentation au Comité de l'évaluation à sa cent vingt-deuxième session et au Conseil d'administration à sa cent trente-neuvième session. Ce rapport comprend une analyse des séries chronologiques de notes provenant des évaluations menées au niveau des projets et de notes afférentes aux activités hors prêts découlant des évaluations au niveau des pays. L'édition 2023 du rapport expose les constatations issues des évaluations récentes de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de ses services de développement des entreprises rurales et de conseil agricole, et contribue ainsi à l'apprentissage institutionnel.
- **Évaluations groupées de projets.** Ces évaluations couvrent un groupe de projets qui présentent des caractéristiques similaires et sont menés dans différents pays. Les évaluations groupées de projets peuvent porter sur des projets en cours ou clôturés, et comprendre des visites sur le terrain. En 2023, IOE a achevé des évaluations groupées de projets axés sur la finance rurale dans la région Afrique orientale et australe (Éthiopie, Kenya et Zambie). Une activité d'apprentissage a été organisée en juillet 2023.
- **Évaluations de la performance des projets (EvPP).** Ces évaluations au niveau des projets comprennent des missions dans les pays, avec des visites sur le terrain, et sont essentielles pour déterminer la performance du FIDA à cette échelle. Elles constituent la base des évaluations au niveau des pays, des synthèses d'évaluations, des ENI et de l'ARIE. Les EvPP progressent comme prévu. Des documents d'orientation ont été élaborés pour toutes les EvPP (Bosnie-Herzégovine, Îles Salomon et Tchad). Des missions internationales ont déjà été menées en Bosnie-Herzégovine et dans les Îles Salomon. La mission au Tchad est prévue pour le troisième trimestre de 2023.
- IOE a également réalisé des **examens indépendants**: i) de la suite donnée par la direction à l'ENI de l'architecture financière; ii) du Cadre de gestion des résultats de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12). L'examen indépendant est un nouveau type d'activité d'évaluation (prévu

dans la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE) qui permet de réaliser une étude sur des sujets particuliers, bien définis, dans un laps de temps réduit. Les deux examens seront soumis au Comité de l'évaluation à sa cent vingt-troisième session, en octobre 2023.

- Le FIDA a appliqué les dispositions du **Manuel de l'évaluation 2022** à l'ensemble de ses évaluations. Le manuel englobe les autoévaluations et les évaluations indépendantes et reprend les normes et bonnes pratiques internationales en matière d'évaluation, notamment celles définies par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, le Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG) et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE). La traduction en arabe du manuel ayant été achevée en 2023, le document est désormais disponible dans toutes les langues officielles du FIDA. IOE envisage également d'élaborer, à partir de publications neuroscientifiques, un module destiné à renforcer la participation aux évaluations, et d'organiser des activités de formation pour le diffuser. Durant l'année 2023, IOE a également formulé des directives relatives aux applications et outils géospatiaux en vue d'étoffer la base de données factuelles de ses évaluations<sup>4</sup>.
- **Groupe consultatif pour l'évaluation.** Le Directeur d'IOE a formé un Groupe consultatif pour l'évaluation dans le but de renforcer l'indépendance, la crédibilité et l'utilité de cette fonction. IOE tiendra le second atelier à l'intention dudit groupe en novembre 2023. Cet atelier réunira les membres du groupe et des représentants du Comité de l'évaluation, de la haute direction et du personnel d'IOE.
- **Gestion des savoirs et communication.** Entre le 1<sup>er</sup> juin 2022 et le 30 septembre 2023, IOE a publié et diffusé en interne et en externe 16 rapports d'évaluation, 1 infographie, 59 communiqués, 42 pages d'événements, 14 fiches d'information de la série « Coffee Talk » (« pause café »), 1 note thématique, 2 documents de recherche et 3 fiches d'évaluation. Il a également publié trois numéros d'*Independent Magazine* et trois bulletins d'information. Il a en outre élaboré 2 articles de blog, 4 épisodes de la série vidéo intitulée « 60 Seconds with the Director » (60 secondes avec le Directeur), 3 vidéos promotionnelles, 8 vidéos présentant des activités d'apprentissage en direct et 13 extraits vidéo de l'événement Innovation Talk (exposé sur l'innovation).
- **Activités d'apprentissage en collaboration avec la direction du FIDA.** Conformément à son engagement à veiller à l'apprentissage dans le cadre du processus d'évaluation, IOE s'est associé à la direction pour organiser une série d'ateliers de formation. Ces ateliers ont favorisé une mobilisation optimale en réunissant différentes parties prenantes au niveau des pays autour d'une réflexion de fond sur les activités d'évaluation. Entre le 1<sup>er</sup> juin 2022 et le 30 septembre 2023, IOE a tenu des ateliers de formation en ligne pour l'ESPP de la Chine, l'ESPP de la Colombie, l'ESPP de l'Éthiopie, l'ESPP de la Guinée-Bissau, l'ESPP du Kirghizistan, l'évaluation groupée de projets axés sur la finance rurale en Afrique orientale et australe, l'évaluation groupée de projets de développement des entreprises rurales et l'évaluation infrarégionale de pays présentant des situations de fragilité au sein de la Division Afrique de l'Ouest et du Centre du FIDA, ainsi qu'un atelier sur l'évaluation thématique consacré à l'appui du FIDA en faveur de l'égalité femmes-hommes et de l'autonomisation des femmes.
- IOE a également accueilli l'événement IFAD Innovation Talk « Evaluation through the lens of brain science: Building a humanized approach for better results » (exposé du FIDA sur l'innovation « L'évaluation sous l'angle des

<sup>4</sup> Voir <https://ioe.ifad.org/fr/w/geospatial-tools-and-applications-to-support-ioe>.

neurosciences: élaborer une approche humanisée pour améliorer les résultats »). Les membres de la direction ont participé à ces manifestations en qualité d'orateurs principaux, de présentateurs et d'intervenants.

- En octobre 2023, IOE organisera un atelier d'apprentissage qui portera sur l'ENI de l'expérience du FIDA en matière de décentralisation.
- **Coopération avec des réseaux d'évaluation, des établissements universitaires et des groupes de réflexion.** IOE a participé ou contribué aux manifestations et activités suivantes: i) réunions de l'ECG (automne 2022 et printemps 2023); ii) troisième dialogue de la série Wilton Park consacrée au changement porteur de transformations; iii) Semaine asiatique de l'évaluation 2023; iv) Conférence et Assemblée mondiale 2022 de l'Association internationale pour l'évaluation du développement (IDEAS), et attribution du prix Award on Evaluation for Transformational Change (prix de l'évaluation au service du changement porteur de transformations); v) Conférence sur les capacités nationales d'évaluation 2022; vi) assemblée générale annuelle 2023 du GNUE; vii) conférence de haut niveau de la Banque européenne d'investissement sur le thème « Picking up the pace: Evaluation in a rapidly changing world » (accélérer le rythme: l'évaluation dans un monde en mutation rapide); viii) Semaine de l'évaluation gLOCAL; ix) édition 2023 de la Conférence de la Société canadienne d'évaluation; x) deux séminaires du GNUE consacrés aux échanges de bonnes pratiques en matière d'évaluation.
- IOE a accueilli la réunion annuelle 2023 du Groupe international de recherche sur l'évaluation des politiques et des programmes (IntEval), tenue en mai au siège du FIDA. Un rapport a été élaboré sur cette réunion. Dans le cadre de sa participation à ce groupe, IOE a contribué à l'édition en collaboration de l'ouvrage intitulé *Policy Evaluation in the Era of COVID-19* (évaluation des politiques à l'ère de la COVID-19), publié en 2023, et a appuyé la publication en libre accès de l'ouvrage, afin d'en élargir le public.
- Par ailleurs, IOE a apporté des contributions importantes au débat théorique par des présentations au sein d'institutions de renommée mondiale (Yale School of Management, European Institute of Innovation for Sustainability, University of Witwatersrand School of Governance, University of Kwazulu-Natal School of Education, et Graduate School of Public Administration [Université nationale de Séoul], notamment).
- Prochainement, IOE participera au symposium d'évaluation de la Banque islamique de développement sur l'avenir de l'évaluation du développement, qui se tiendra en octobre 2023. Il accueillera également un séminaire sur l'évaluation menée par la Banque européenne pour la reconstruction et le développement sur la mise en œuvre de sa stratégie en matière d'entrepreneuriat agricole, en novembre 2023, et coorganisera une conférence sur le ciblage des populations pauvres à l'Université d'Arizona (Tucson, États-Unis), en novembre 2023.

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

5. Le tableau 1 rend compte de l'exécution du budget d'IOE en 2022 et en 2023 (jusqu'à la mi-septembre), et présente les projections en fin d'exercice. En 2022, IOE a utilisé 94% de son budget hors personnel pour exécuter son programme de travail. Quatre longues vacances de poste en 2022 ont eu des répercussions sur l'exécution du budget total. En outre, IOE a constaté que les estimations budgétaires standard du personnel du FIDA devaient être ajustées à ses besoins. Sur consultation du Bureau de la stratégie budgétaire (OSB), IOE a révisé ses prévisions budgétaires en matière de dépenses de personnel. Ce point est expliqué plus en détail ci-après.

Tableau 1

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

<i>Travaux d'évaluation</i>	<i>Budget 2022 approuvé</i>	<i>Budget 2022 utilisé</i>	<i>Budget 2023 approuvé</i>	<i>Montants engagés jusqu'à la mi- septembre 2023</i>	<i>Utilisation prévue en fin d'exercice 2023</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>					
Frais de voyage		302 445		370 640	400 000
Rémunération des consultants		1 748 630		1 410 472	1 820 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts		271 241		168 212	220 200
<b>Sous-total</b>	<b>2 460 000</b>	<b>2 322 316</b>	<b>2 490 000</b>	<b>1 949 324</b>	<b>2 440 200</b>
<b>Exécution du budget hors personnel</b>		<b>94%</b>		<b>78%</b>	<b>98%</b>
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 388 338</b>	<b>2 705 572</b>	<b>3 481 000</b>	<b>3 299 917</b>	<b>3 299 917</b>
<b>Total</b>	<b>5 848 338</b>	<b>5 027 888</b>	<b>5 971 000</b>	<b>5 249 241</b>	<b>5 740 117</b>
<b>Exécution du budget total</b>		<b>86%</b>		<b>88%</b>	<b>96%</b>

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

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

6. Le Conseil d'administration du FIDA a approuvé en 2021 la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE, qui a aidé à définir les travaux d'évaluation à mener en 2024 et a guidé la consultation approfondie auprès des directions de l'ensemble des divisions du Département de la gestion des programmes et du Département de la stratégie et des savoirs, ainsi que des directions des deux départements. Les objectifs énoncés dans la stratégie pluriannuelle 2022-2027 sont les suivants:
  - a) contribuer à inculquer une **culture institutionnelle de la transparence, de l'apprentissage et de la responsabilité**, en fournissant aux organes directeurs et à la direction du FIDA, ainsi qu'aux États et aux partenaires nationaux de développement des évaluations et des connaissances essentielles au respect des engagements pris dans le cadre de FIDA11, de FIDA12 et de FIDA13;
  - b) améliorer la **couverture** des évaluations et promouvoir des évaluations porteuses de transformations reflétant l'échelle et la portée des opérations du FIDA, faire preuve de rigueur méthodologique, prêter attention aux questions d'inclusion et de respect des contextes culturels, agir avec souplesse et de manière efficace par rapport aux coûts;
  - c) collaborer avec la direction, les États membres et les partenaires extérieurs à la fourniture d'un soutien aux **capacités d'évaluation** et au recours à ces dernières à l'intérieur et à l'extérieur du FIDA;
  - d) renforcer la position d'IOE en tant que **chef de file reconnu au plan international** dans le domaine de l'évaluation des programmes, des politiques et des stratégies de développement rural en accroissant la pertinence de ses travaux, en encourageant des approches novatrices et l'adoption de technologies à l'appui des évaluations et en resserrant la collaboration avec les fonctions d'évaluation d'autres organisations ainsi qu'avec des groupes de réflexion et des universités.
7. IOE achèvera en 2024 une évaluation thématique des interventions financées par le FIDA sur la nutrition humaine dans le but de contribuer à asseoir la position du Fonds en tant qu'**organisation privilégiant la transparence, l'apprentissage et la responsabilité**. La nutrition est devenue une thématique prioritaire dans le

programme stratégique du Fonds dans le cadre de FIDA10, puis a fait l'objet d'une attention encore plus importante dans le cadre de FIDA11 et de FIDA12, ce qui a débouché sur l'élaboration de deux plans d'action (2016-2018 et 2019-2025). L'évaluation porte sur les progrès accomplis aux niveaux stratégique, politique et opérationnel. Les évaluateurs se pencheront également sur un ensemble de projets antérieurs à FIDA11 afin de déterminer leur impact sur la nutrition. Les projets tenant compte des enjeux nutritionnels qui ont été conçus au titre de FIDA11 et de FIDA12 sont au stade de l'examen à mi-parcours, et risquent donc de ne pas se prêter à une évaluation complète de l'impact. L'étude sur documents en vue de cette évaluation débutera en septembre 2023, et le document d'orientation sera présenté au Comité de l'évaluation en 2024.

8. En 2024, IOE prévoit de lancer une ENI de FIDA11 et de FIDA12 (qui devrait être achevée en 2025), conformément au premier objectif de la stratégie pluriannuelle d'IOE. Cette évaluation portera sur la période d'exécution correspondant à deux cycles de reconstitution des ressources (2019-2021 et 2022-2024). Des évaluations institutionnelles « globales » similaires ont été réalisées ou sont en cours dans d'autres institutions financières internationales, comme la Banque asiatique de développement, la Banque interaméricaine de développement ou le Fonds pour l'environnement mondial. En 2013, IOE a mené une ENI de la reconstitution des ressources du FIDA axée sur le processus de consultation. L'ENI proposée portera sur les aspects suivants: i) les orientations stratégiques issues des Consultations sur FIDA11 et sur FIDA12, et la manière dont elles s'articulaient avec les orientations à long terme exposées dans le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 et les appuyaient; ii) la part du programme de la reconstitution des ressources réalisée jusqu'ici grâce aux opérations financées par le FIDA, les résultats obtenus à ce jour, les enseignements qui ont été dégagés et ceux qui ont été intégrés dans la Consultation sur FIDA13; iii) les progrès précis qui ont été accomplis dans les domaines thématiques (gestion des ressources naturelles et adaptation aux changements climatiques, genre, nutrition, jeunes et ciblage des groupes vulnérables, par exemple); iv) les changements organisationnels (s'agissant notamment des questions relatives aux ressources humaines) qui ont été opérés au FIDA, et leur appui à la coopération du Fonds avec ses États membres et les autres partenaires du développement; v) l'évolution de l'architecture financière du FIDA, et la manière dont elle aide le Fonds à répondre aux besoins en matière de développement rural dans les pays dans lesquels il opère.
9. L'évaluation fournira des recommandations susceptibles de jeter les bases de la Consultation sur FIDA14, et pourra être achevée suffisamment tôt pour que la direction et les organes directeurs du Fonds puissent préparer cette dernière en se référant aux principales constatations. IOE se concertera avec les organes directeurs et la direction lors de l'élaboration du document d'orientation afin de s'assurer de l'adéquation de l'ENI à leurs besoins et de faciliter l'utilisation des constatations et des recommandations de cette dernière.
10. IOE continuera de produire l'ARIE, une version remaniée du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) qui a été introduite en 2022. Ce rapport annuel continuera de proposer une analyse des notes, tout en fournissant davantage d'informations sur l'ensemble des activités d'IOE. L'ARIE 2024 comprendra une analyse du cofinancement qui sera notamment axée sur le cofinancement international des projets financés par le FIDA. Il examinera également les données concernant les effets de la COVID-19 sur les opérations du FIDA.
11. En ce qui concerne l'**amélioration de la couverture de l'évaluation de manière à rendre compte de l'ampleur et de la portée des opérations du FIDA**, IOE achèvera les ESPP en Argentine et en Türkiye (lancées en 2023), procédera à la collecte de données pour les nouvelles ESPP en Égypte, au Ghana,

en République démocratique populaire lao, en République dominicaine et au Zimbabwe, et mènera les activités préparatoires à une ESPP dans l'État plurinational de Bolivie (collecte des données et élaboration des rapports prévues pour 2025). Il convient de noter qu'il s'agit des premières évaluations au niveau du pays pour la République démocratique populaire lao, la République dominicaine et le Zimbabwe. Le montant cumulé des prêts approuvés par le FIDA dans ces pays s'élève à 1,93 milliard d'USD.

12. En 2024, IOE achèvera une évaluation infrarégionale sur le couloir sec d'Amérique centrale et démarrera une évaluation des opérations du FIDA dans les petits États insulaires en développement (qui devrait être terminée en 2025). En 2014, le FIDA a élaboré un document consacré à son approche dans les petits États insulaires en développement<sup>5</sup>. En 2022, il a présenté une nouvelle Stratégie d'action dans les petits États insulaires en développement pour la période 2022-2027<sup>6</sup>. Cette évaluation passera en revue les éléments disponibles sur l'expérience acquise par le Fonds depuis 2014, la trajectoire qu'il a suivie ces dernières années et les changements intervenus depuis l'approbation de cette nouvelle stratégie. L'évaluation comprendra des études de cas par pays réalisées dans le cadre de missions en présentiel.
13. En 2024, IOE réalisera des EvPP des quatre projets suivants: i) Programme de promotion des opportunités socioéconomiques rurales à Cabo Verde; ii) Projet d'appui à la production de laine et de mohair au Lesotho; iii) Projet de regroupement et de transformation en milieu rural au Monténégro; iv) Projet de relance des petites plantations de thé et de caoutchouc à Sri Lanka. L'EvPP à Cabo Verde fournira des données empiriques au niveau du projet à l'appui de l'évaluation qu'IOE prévoit de consacrer aux petits États insulaires en développement. Les EvPP à Cabo Verde et au Monténégro sont les premières pour ces pays. Le financement total du FIDA au titre de ces projets s'élève à 111,4 millions d'USD.
14. IOE continuera de procéder à des validations de rapports d'achèvement de projet (VRAP). Les notes issues des VRAP sont utilisées dans le cadre des analyses de séries chronologiques présentées dans l'ARIE. Par ailleurs, les constatations de fond issues des VRAP offrent des données probantes pour les évaluations menées au niveau des pays et les évaluations infrarégionales et thématiques, données qui sont recoupées avec d'autres sources (entretiens avec les parties prenantes ou visites sur le terrain, par exemple).
15. Concernant le **développement des capacités d'évaluation**, IOE continuera, en collaboration avec la direction, de renforcer les capacités du personnel du FIDA en matière d'autoévaluation, en s'appuyant sur le Manuel de l'évaluation 2022. Le Manuel de l'évaluation est un document appelé à évoluer, et IOE ajoutera, à titre de référence, de nouveaux modules liés à des éléments d'information appropriés (sur la méthode et les compétences en matière de gestion des évaluations) destinés aux membres du personnel désireux d'améliorer leurs connaissances.
16. IOE poursuivra en outre son appui à l'Initiative mondiale pour l'évaluation, menée par le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale, en collaboration avec le Bureau indépendant d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement. Cette initiative porte notamment sur une proposition, en cours d'examen, visant à renforcer les capacités de suivi-évaluation de l'International

<sup>5</sup> Voir

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

<sup>6</sup> Voir <https://www.ifad.org/fr/-/strategie-d-action-du-fida-dans-les-petits-etats-insulaires-en-developpement-pour-la-periode-2022-2027>.

Strategic Centre for Agri-food Development en République d'Ouzbékistan. Par ailleurs, des missions de reconnaissance ont eu lieu.

17. Dans le but de **conforter son rôle de chef de file en matière d'évaluation**, IOE a l'intention de poursuivre sa collaboration avec les réseaux d'évaluation internationaux et les initiatives internationales y relatives, notamment avec les associations d'évaluation internationales et IntEval. Il continuera de contribuer activement aux manifestations et aux discussions portant sur l'évaluation aux niveaux national, régional et mondial.
18. IOE maintiendra sa collaboration avec le Groupe consultatif pour l'évaluation en vue de renforcer la qualité de ses travaux et de rester à la pointe du domaine de l'évaluation appliquée au développement rural. À cette fin, l'atelier annuel organisé aux côtés du Groupe consultatif pour l'évaluation se tiendra en 2024 au siège du FIDA.
19. On trouvera la liste des activités d'évaluation proposées pour 2024 à l'annexe II et le plan indicatif pour 2025-2026 à l'annexe III.

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

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

20. Jusqu'en 2023, les dépenses de personnel prévues au budget d'IOE ont été conformes aux normes définies par le FIDA selon la catégorie et la classe. Cependant, les coûts standard établis par le FIDA s'agissant des administrateurs et administratrices et des catégories supérieures tiennent compte de l'évolution des éléments de la rémunération généralement associée à un personnel décentralisé (montant plus élevé des indemnités de poste, primes et autres indemnités, par exemple). Ces coûts ne s'appliquent pas à IOE, ses administrateurs et administratrices étant uniquement basés à Rome. OSB a fourni à IOE une estimation actualisée de ses dépenses de personnel, qui est inférieure aux coûts de personnel standard du FIDA et qui a été utilisée pour calculer le budget du personnel d'IOE pour 2024.
21. IOE a pris connaissance des observations formulées à propos de l'aperçu de son budget-programme de travail lors de la cent vingt-deuxième session du Comité de l'évaluation, de la cent soixante-dixième réunion du Comité d'audit et de la cent trente-neuvième session du Conseil d'administration, en septembre 2023. Les membres ont pris note de la diminution du budget d'IOE au cours des dernières années, à la fois en chiffres absolus et en pourcentage du budget administratif global du FIDA. Certains membres ont fait part de leur préoccupation et souhaité savoir si le niveau actuel des ressources constituait une contrainte pour l'exécution du programme d'IOE.
22. IOE adopte une démarche prudente dans l'évaluation de ses besoins en ressources humaines et financières. Ayant pris connaissance des observations formulées, il a revu sa proposition de complément de personnel en tenant compte des éléments suivants: i) sa stratégie pluriannuelle pour 2022-2027; ii) la demande d'évaluations au niveau des pays et d'autres évaluations stratégiques qui a été formulée au cours de ses interactions avec les divisions du Département de la gestion des programmes et du Département de la stratégie et des savoirs. IOE propose d'ajouter un nouveau poste de fonctionnaire P-4 afin de renforcer sa capacité à mener des évaluations stratégiques telles que les ESPP et, si besoin est, des évaluations infrarégionales et des synthèses d'évaluations.
23. Actuellement, la demande d'évaluations au niveau des pays, d'évaluations infrarégionales et de travaux de synthèse émanant de la direction du FIDA dépasse la capacité des effectifs d'IOE. À titre d'exemple, avec ses effectifs actuels, IOE est en mesure de couvrir environ la moitié des programmes d'options stratégiques pour les pays qui arrivent à leur terme. Pourtant, les opérations du FIDA sont

menées dans les pays en développement, là où les bénéfices pour les populations rurales sont générés. Qui plus est, l'évaluation devient encore plus importante dans une structure décentralisée. La proposition susmentionnée assurerait, à long terme, une meilleure couverture du portefeuille du FIDA et de ses domaines thématiques.

24. Grâce à ces changements, IOE disposera du niveau de ressources et de l'ancienneté du personnel nécessaires pour mieux poursuivre l'objectif de sa stratégie pluriannuelle. IOE continuera à planifier prudemment le volume de son programme de travail, en reconnaissant que la direction du FIDA a besoin de ressources humaines et financières pour coopérer au processus d'évaluation et pour assurer le suivi des recommandations.
25. En résumé, la proposition de budget du personnel d'IOE pour 2024 combine deux facteurs de coûts: i) une révision à la hausse des effectifs; ii) une légère réduction des coûts unitaires de personnel après la réévaluation entreprise en collaboration avec OSB. L'effet net est une légère augmentation des frais de personnel, comme cela est expliqué dans les sections suivantes.

Tableau 2

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

<i>Catégorie</i>	<i>2023</i>	<i>2024 (proposition)</i>
<b>Administrateurs-trices</b>		
Directeur-trice	1	1
Directeur-trice adjoint-e	1	1
Responsables supérieurs-es de l'évaluation	3	3
Responsables principaux-ales de l'évaluation	4	5
Responsables de l'évaluation	4	4
Analyste de recherche en évaluation	1	1
Responsable de la communication et des données d'évaluation	1	1
<b>Sous-total – administrateurs-trices</b>	<b>15</b>	<b>16</b>
<b>Services généraux</b>		
Assistant-e administratif-ive	1	1
Assistant-e du Directeur	1	1
Assistant-e du Directeur adjoint	1	1
Assistants-es d'évaluation	4	4
<b>Sous-total – services généraux</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Total général</b>	<b>22</b>	<b>23</b>

**B. Besoins budgétaires**

26. Le budget proposé est présenté par type d'activités au tableau 3 et par objectif stratégique au tableau 4. Le tableau 5 présente la prise en compte des questions de genre dans le budget d'IOE, en faisant apparaître la part des crédits consacrés à ce type d'activités.
27. **Hypothèses.** Les paramètres utilisés pour l'élaboration du projet actuel de budget 2024 sont les suivants: i) dépenses de personnel spécifiques réévaluées avec OSB; ii) inflation absorbée dans la mesure du possible; iii) taux de change EUR/USD correspondant aux hypothèses retenues par le FIDA.

Tableau 3

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

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget approuvé pour 2021 (en USD)</i>	<i>Budget approuvé pour 2022 (en USD)</i>	<i>Budget approuvé pour 2023 (en USD)</i>	<i>Budget proposé pour 2024 (en USD)</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2023</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2024</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>						
RARI/ARIE, ENI, évaluations thématiques, synthèses d'évaluations et examens au niveau institutionnel	400 000	570 000	625 000	630 000	7	4
Évaluations infrarégionales et ESPP	1 140 000	950 000	975 000	1 080 000	8	10
Évaluations au niveau des projets (évaluations groupées, EvPP, VRAP et évaluations de l'impact)	340 000	420 000	360 000	320 000	40*	40*
Manuel de l'évaluation	80 000	30 000	-	-		
Stratégie pluriannuelle d'IOE	10 000	-	-	-		
Partage des savoirs, publication, communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	270 000	270 000	290 000	280 000		
Développement des capacités d'évaluation, formation et autres coûts	120 000	200 000	220 000	210 000		
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	70 000	20 000	20 000	20 000		
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 430 000</b>	<b>2 460 000</b>	<b>2 490 000</b>	<b>2 540 000</b>		
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 388 338</b>	<b>3 388 338</b>	<b>3 481 000</b>	<b>3 604 000</b>		
<b>Budget total</b>	<b>5 818 338</b>	<b>5 848 338</b>	<b>5 971 000</b>	<b>6 144 000</b>		

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

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

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

<i>Objectif stratégique</i>	<i>Budget</i>	<i>Pourcentage du budget total</i>
Contribuer à inculquer une <b>culture institutionnelle de la transparence, de l'apprentissage et de la responsabilité</b> , en fournissant aux organes directeurs et à la direction du FIDA, ainsi qu'aux États et aux partenaires nationaux de développement des évaluations et des connaissances essentielles au respect des engagements pris dans le cadre de FIDA11, de FIDA12 et de FIDA13.	1 720 320	28
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.	3 379 200	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.	552 960	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 des approches novatrices et l'adoption de technologies à l'appui des évaluations et en resserrant la collaboration avec les fonctions d'évaluation d'autres organisations ainsi qu'avec des groupes de réflexion et des universités.	491 520	8
<b>Total</b>	<b>6 144 000</b>	<b>100</b>

Note: les pourcentages sont arrondis.

29. **Budget tenant compte des questions de genre.** La budgétisation tenant compte des questions de genre a été introduite pour la première fois par IOE en 2015 et, à l'époque, la composante genre du budget était estimée à 5,8% du total<sup>7</sup>. L'expérience thématique et méthodologique en matière d'égalité femmes-hommes a évolué depuis lors et a été appliquée au cycle d'évaluation, y compris à la définition de la portée, à la collecte de données, à l'examen par les pairs, ainsi qu'à la finalisation et la diffusion des rapports. Cette évolution répond à la priorité accrue accordée à cette thématique au sein du FIDA. Le principe central et porteur de transformations du Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui consiste à « ne laisser personne de côté », est pleinement pris en compte dans le Manuel de l'évaluation de 2022 et dans la stratégie pluriannuelle d'IOE. Le Bureau accorde 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). Les estimations présentées dans le tableau 5 reposent sur une évaluation du temps et des ressources généralement consacrés à l'égalité femmes-hommes dans diverses activités d'évaluation.
30. Les chiffres indiqués dans le tableau 5 tiennent également compte des activités de finalisation et de communication prévues pour 2024 concernant l'évaluation thématique sur l'égalité femmes-hommes et l'importance de l'égalité femmes-hommes dans le cadre de l'évaluation thématique de la nutrition. Les chiffres relatifs aux dépenses de personnel liés à la question de l'égalité femmes-hommes ont été revus à la hausse pour 2024, car des ressources accrues seront allouées au coordonnateur pour les questions de genre d'IOE. Par ailleurs, le pourcentage estimé des dépenses de personnel à consacrer à la question de l'égalité femmes-hommes a été aligné sur les pourcentages concernés des ressources hors personnel. Les estimations de la proportion totale du budget consacrée aux questions de genre ont plus que doublé depuis 2015.

<sup>7</sup> <https://webapps.ifad.org/members/ec/89/docs/french/EC-2015-89-W-P-3.pdf>.

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

Catégorie d'activités	Projet de budget pour 2024	Composante genre (%)	Composante genre (USD)
<b>Dépenses hors personnel</b>			
ARIE, ENI, évaluations thématiques, synthèses d'évaluations et examens au niveau institutionnel	630 000	20	126 000
Évaluations infrarégionales et ESPP	1 080 000	13	140 400
Évaluations au niveau des projets (évaluations groupées, EvPP, VRAP et évaluations de l'impact)	320 000	11	35 200
Partage des savoirs, activités de communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	280 000	10	28 000
Développement des capacités d'évaluation, formation et autres coûts	210 000	10	21 000
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	20 000	10	2 000
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 540 000</b>	<b>13,9</b>	<b>352 600</b>
<b>Dépenses de personnel</b>			
Coordonnateur-trice pour les questions de genre et coordonnateur-trice suppléant-e pour les questions de genre*	473 000	15	70 950
Autres membres du personnel chargés de l'évaluation	3 131 000	11	344 410
<b>Total des dépenses de personnel</b>	<b>3 604 000</b>	<b>11,5</b>	<b>415 360</b>
<b>Total</b>	<b>6 144 000</b>	<b>12,5</b>	<b>767 960</b>

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

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

31. **Projet actuel.** Le budget total proposé pour 2024 s'élève à 6,144 millions d'USD, ce qui correspond à l'ajout d'un poste. Il s'agit d'un montant légèrement supérieur au budget approuvé pour 2023 (5,971 millions d'USD) et supérieur à celui présenté dans l'aperçu en septembre 2023 (5,952 millions d'USD). Comme indiqué, le budget révisé du personnel comprend une réévaluation des besoins budgétaires d'IOE pour les postes d'administrateur et d'administratrice et des catégories supérieures, réalisée en collaboration avec OSB. Le budget hors personnel a été maintenu au niveau prévu dans l'aperçu de septembre 2023. En termes nominaux (et réels), le budget total d'IOE est toujours légèrement inférieur aux niveaux de 2010 et 2019 (figure 1).
32. Le budget d'IOE en pourcentage du budget administratif du FIDA a diminué pendant les dix dernières années (figure 2), et cette tendance se poursuivra en 2024 dans le cadre du budget proposé<sup>8</sup>. Cette baisse s'inscrit dans le cadre des efforts déployés par IOE pour réaliser des gains d'efficacité en perfectionnant ses produits d'évaluation et les modalités utilisées pour mener les évaluations.
33. Les changements proposés dans le présent document aideront IOE à mieux couvrir les opérations financées par le FIDA (notamment par le biais des évaluations au niveau des pays) ainsi que leurs résultats en matière de développement, et contribueront à l'apprentissage institutionnel. Ils offriront plus d'espace de

<sup>8</sup> À la figure 2, IOE utilise comme base de calcul du ratio pour 2024 le niveau du budget administratif du FIDA présenté dans l'aperçu.

collaboration avec la direction et plus de souplesse pour répondre aux demandes des organes directeurs.

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

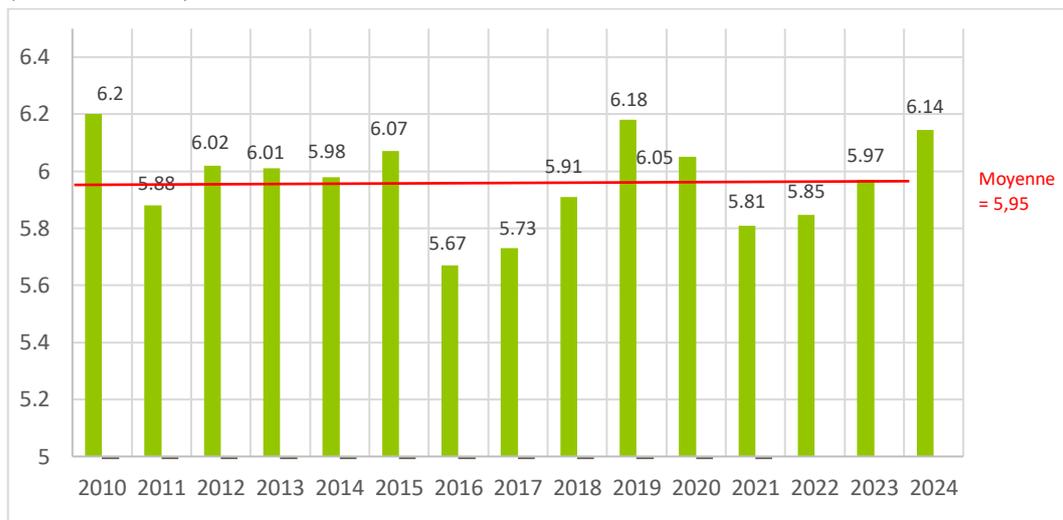
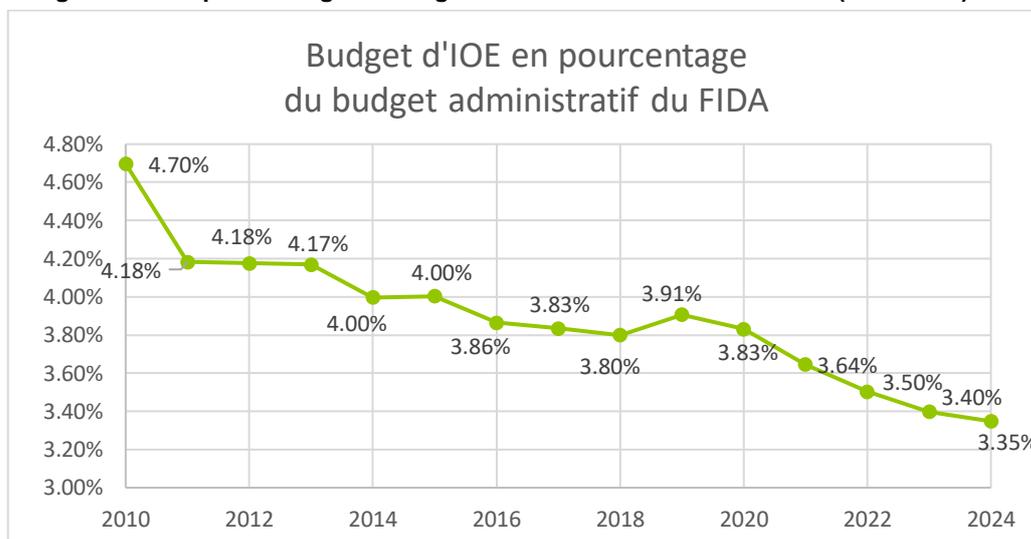


Figure 2  
**Budget d'IOE en pourcentage du budget administratif ordinaire du FIDA (2010-2024)**



34. Le plafond budgétaire d'IOE est fixé à 0,90% du montant du programme de prêts et dons du FIDA. Ainsi qu'en a décidé le Conseil d'administration à sa cent trente et unième session, le ratio entre le budget d'IOE et le montant moyen du programme de prêts et dons est calculé sur trois ans pendant toute période de reconstitution des ressources considérée. Le montant total du programme de prêts et dons du FIDA pour la période de FIDA12 (2022-2024) devrait être de 3,5 milliards d'USD, soit 1,16 milliard d'USD par an sur une période de trois ans. Le budget de 6,144 millions d'USD proposé pour IOE représente donc approximativement 0,53% du programme de prêts et dons du FIDA, soit un montant bien inférieur au plafond.
35. Les règles budgétaires du FIDA permettent de procéder au report de montants limités du budget administratif du FIDA et du budget d'IOE d'une année sur l'autre. Le montant du report destiné à IOE sera conforme à l'accord relatif au budget

administratif du FIDA, et son utilisation respectera les orientations institutionnelles en la matière.

## Cadre de gestion des résultats d'IOE pour 2023<sup>9</sup>

Tableau 1  
Indicateurs clés de performance d'IOE pour 2023

<i>Indicateur clé de performance</i>	<i>Référence</i>	<i>Cible</i>	<i>Réalisations</i>	<i>Commentaires</i>
<b>Adoption des constatations et des recommandations issues des évaluations</b>				
1. Pourcentage des recommandations en partie ou totalement acceptées	99% (Rapport 2020 du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction [PRISMA])	95%	D'après l'auto-déclaration de la direction dans le PRISMA (2022): 100% (94% de recommandations totalement acceptées et 6% de recommandations en partie acceptées)	Chiffres tirés du PRISMA
2. Pourcentage de recommandations acceptées issues d'évaluations de niveau supérieur et mises en œuvre de manière satisfaisante et en temps voulu	s.o.	90%	D'après les observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) sur l'édition 2022 du PRISMA: 64% de recommandations pleinement mises en œuvre, 33% de recommandations en cours de mise en œuvre et 3% de recommandations auxquelles il n'a pas entièrement été donné suite	Sur la base de la vérification semestrielle effectuée par IOE concernant les évaluations de niveau supérieur <sup>10</sup>
<b>Portée des programmes du FIDA</b>				
3. Nombre de rapports d'évaluation de haut niveau (évaluations au niveau de l'institution [ENI], évaluations thématiques, synthèses d'évaluations, évaluations de la stratégie et du programme des pays [ESPP], et évaluations infrarégionales) publiés dans l'année	6	7-8	8	Calculé sur une base annuelle

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

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

4. Proportion de pays faisant l'objet d'opérations et couverts par des évaluations infrarégionales, des évaluations au niveau des pays, des évaluations de la performance des projets (EvPP), des évaluations de l'impact, des évaluations groupées de projets, sur une base bisannuelle	25% <sup>11</sup> (2019-2020)	28%-33%	34,4% (2022-2023) <sup>12</sup>	Calculé sur une base semestrielle
<b>Participation, communication et retours d'information</b>				
5. Retours d'information du Conseil d'administration et des organes subsidiaires	s.o.	Suivi	Les retours d'information sont consignés dans les procès-verbaux du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration et comprennent des remarques encourageantes (exemples à l'annexe V).	À rapporter en termes qualitatifs
6. Retours d'information du Groupe consultatif pour l'évaluation sur la qualité des évaluations	s.o.	Suivi	À présenter dans le rapport annuel du Groupe consultatif pour l'évaluation	À rapporter en termes qualitatifs
7. Activités de collaboration avec la direction et les pouvoirs publics et retours d'information	s.o.	Suivi	Déclarations lors d'activités d'apprentissage (exemples à l'annexe V)	À rapporter en termes quantitatifs et qualitatifs
8. Nombre de visites sur le site Web d'IOE	77 380 (2019)	80 000	127 000	Données quantitatives faisant l'objet d'un suivi par IOE
9. Nombre d'activités d'apprentissage organisées (conjointement ou non) par IOE dans les pays	8 (2019)	10	25	Comprend les activités menées au FIDA et les activités ouvertes au public
10. Note attribuée à IOE dans le cadre de l'examen annuel du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies (ONU-SWAP) pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes <sup>13</sup>		Note égale ou supérieure à 9,0/12 (correspond au seuil de « dépassement des exigences »)	Note obtenue en 2022: 10,5 (dépasse les exigences)	Note établie au regard de l'ONU-SWAP, reposant sur 13 évaluations d'IOE examinées en 2022

<sup>11</sup> Pays faisant l'objet d'une ESPP: 10; pays faisant l'objet d'une EvPP: 13; nombre moyen de pays faisant l'objet d'opérations en 2019-2020: 92.

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

<sup>13</sup> Le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes vise à mesurer, à contrôler et à guider les progrès réalisés dans le système des Nations Unies au regard de l'adoption d'un ensemble commun de normes visant l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes. Il couvre toutes les entités, tous les départements et tous les bureaux des Nations Unies.

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

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

Tableau 1  
Programme de travail d'IOE proposé pour 2024, par catégorie d'activités

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

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

## Plan indicatif d'IOE pour 2025-2026

Tableau 1

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

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

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

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

## Produits d'IOE

1. La présente annexe décrit l'éventail des produits d'IOE entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2022, et rend compte des progrès réalisés dans les domaines du leadership et de la stratégie, de l'état d'avancement des produits établis, de la création de nouveaux produits, de l'amélioration des capacités du personnel et de la communication. Les travaux ont été axés à la fois sur l'interne et sur l'externe, sachant qu'IOE opère au sein d'une architecture de surveillance mondiale comprenant les fonctions d'évaluation et de surveillance indépendantes d'autres institutions financières internationales et du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

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

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

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

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

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

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

### Professionalisation

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

## Participation

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

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

### Publications

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

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

## B. Améliorer la couverture de l'évaluation

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

### Rapports d'évaluation publiés

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

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

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

### Rapports achevés

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

- **Évaluations thématiques.** Une évaluation thématique a pour objectif premier de fournir des données factuelles attestant de l'efficacité en matière de développement d'opérations menées dans un domaine thématique donné, ainsi que de la performance et des résultats de ces opérations. Ce type d'évaluation est principalement utilisé par la haute direction, les directeurs et directrices, le personnel des divisions régionales et techniques, et les membres des organes directeurs du FIDA. Au cours de la période considérée,

IOE a réalisé une évaluation thématique du soutien apporté par le FIDA à l'adaptation des petits exploitants agricoles aux changements climatiques.

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

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

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

#### Ateliers d'apprentissage au niveau institutionnel

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

#### Ateliers d'apprentissage dans les pays

- IOE a organisé cinq ateliers d'apprentissage dans les pays, avec la collaboration et la participation de représentants et représentantes des pouvoirs publics, d'organismes partenaires nationaux, du personnel du FIDA et d'organismes internationaux de développement, y compris des partenaires multilatéraux et bilatéraux: Eswatini, 28 janvier 2022 [[ici](#)]; Ouzbékistan, 24 février 2022 [[ici](#)]; Indonésie, 18 mars 2022 [[ici](#)]; Malawi, 17 mai 2022 [[ici](#)]; et Guinée-Bissau, 12 décembre 2022 [[ici](#)].

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

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

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

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

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

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

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

Tableau 1

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

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

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

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

- Représentante de l'Irlande

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

- Représentant de la France

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

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

- Représentante de l'Irlande

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

- Représentante de l'Indonésie

Tableau 2

**Exemples de retours d'information provenant de la direction****ESPP pour l'Éthiopie** [6 juin 2023]

« Je tiens à remercier le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour cette évaluation rigoureuse et pour avoir fait en sorte que l'évaluation repose sur une démarche participative, malgré les limites imposées par les conflits qui sévissent dans certains sites de projet. »

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

**Cent vingtième session du Comité de l'évaluation | Évaluation au niveau de l'institution de 2022 sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation** [4 avril 2023]

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

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

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

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

(Traduction fournie en direct par les interprètes)

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

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

« Permettez-moi de conclure en exprimant l'espoir qu'ensemble nous utiliserons cette évaluation pour élaborer un programme de pays du FIDA plus pertinent, plus efficace et plus rationnel, qui aura en fin de compte le meilleur impact possible sur le développement des populations rurales du Kirghizistan. »

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

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

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

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

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

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

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

# Summary infographic

# 2022



**IOE** | **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

**45** Evaluation Reports

**9** Country Strategy & Programme

**9** Project Performance

**22** Project Completion Report Validation

Government performance synthesis report

Annual Report on Independent Evaluation 2022

Thematic evaluation on climate change adaptation

**5** Country learning workshops

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

**2** Corporate learning events

Project cluster evaluation on rural enterprise

### EVALUATION QUALITY

- On-line training course
- Research publications
- Evaluation Manual 3<sup>rd</sup> edition
- IOE staff development
- Evaluation Advisory Panel

### EVALUATION PROFESSIONALIZATION

- Membership of global networks (UNEG, GEI, ECG)
- 2** International seminars hosted by IOE
- IOE staff authored, co-authored and edited **6** books, peer reviewed journal articles & publications
- IOE staff invited to deliver **19** international presentations in events

## STRATEGIC COMMUNICATION

**IOE Website**

n. countries **> 199**

n. views **> 122,000**

**Independent Magazine**

n. countries **> 76**

n. readers **> 11,000**

Newsletter **x3**

Coffee Talk **x14**

On-line training **x40**

Video series **60 SECONDS**

**1.9k** views

News items **x40**

**3,875** followers (LinkedIn)

**486** subscribers (YouTube)

**3,082** followers (Twitter)