

Cote du document: EC 2016/94/W.P.2/Rev.1  
Point de l'ordre du jour: 3  
Date: 19 octobre 2016  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

## Programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2017 et plan indicatif pour 2018-2019 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

### Note aux membres du Comité de l'évaluation

#### Responsables:

#### Questions techniques:

Oscar A. Garcia  
Directeur du Bureau indépendant  
de l'évaluation du FIDA  
téléphone: + 39 06 5459 2274  
courriel: o.garcia@ifad.org

Simona Somma  
Spécialiste de l'évaluation  
téléphone: +39 06 5459 2124  
courriel: s.somma@ifad.org

#### Transmission des documents:

William Skinner  
Chef du Bureau  
des organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2974  
courriel: gb\_office@ifad.org

Comité de l'évaluation — Quatre-vingt-quatorzième session  
Rome, 13 octobre 2016

---

Pour: Examen

## Table des matières

Sigles et acronymes	ii
I. Introduction	1
II. Point sur la situation actuelle	3
A. Faits marquants de l'année 2016	3
B. Utilisation du budget 2015	4
C. Utilisation des crédits reportés de l'exercice 2015	5
III. Objectifs stratégiques d'IOE	6
IV. Programme de travail 2017	6
V. Enveloppe de ressources pour 2016	11
A. Ressources en personnel	11
B. Projet de budget	11
Annexes	
I. Cadre de mesure des résultats d'IOE pour 2016-2018	17
II. Compte rendu des réalisations d'IOE (au 15 septembre 2016)	19
III. Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2017 et plan indicatif pour 2018-2019	25
IV. Effectifs d'IOE	29
V. Projet de budget d'IOE pour 2017	30
VI. Grille d'aide à la sélection d'IOE	33

## Sigles et acronymes

CGIAR	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
DCE	Développement de la capacité d'évaluation
DDC	Direction du développement et de la coopération de la Confédération suisse
DMR	Résultats de gestion de la division
ECG	Groupe de coopération pour l'évaluation
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
EPP	Évaluation du programme de pays
ESPP	Évaluation de la stratégie et du programme de pays
EvPP	Évaluation de la performance de projet
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
ODD	Objectif de développement durable
OMC	Comité de gestion des opérations
OS	Objectif stratégique
OSC	Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques
OSR	Organismes ayant leur siège à Rome
PAM	Programme alimentaire mondial
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
VRAP	Validation de rapports d'achèvement de projet

# Programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2017 et plan indicatif pour 2018-2019 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

## I. Introduction

1. Le présent document contient le programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2017 ainsi que le plan indicatif pour 2018-2019 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE). Il a été préparé en consultation avec la direction du Fonds, à la lumière des priorités établies en 2015 par les organes directeurs du FIDA et sur la base des observations formulées par le Comité de l'évaluation, le Comité d'audit et le Conseil d'administration en septembre, lors de leurs sessions respectives.
2. Contexte. Le FIDA prévoit d'accorder, sur ses propres ressources, 3,2 milliards d'USD de prêts et dons durant la période couverte par la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10 – 2016-2018). Un certain nombre de priorités opérationnelles ont été fixées pour FIDA10 en vue d'atteindre l'objectif général du FIDA, à savoir la transformation du monde rural. Parmi ces priorités figurent le développement d'une agriculture paysanne durable et inclusive, la nutrition, l'adaptation au changement climatique, la reproduction à plus grande échelle, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Ces domaines prioritaires sont inscrits dans le Cadre stratégique du FIDA pour 2016-2025. En outre, la décentralisation institutionnelle et la viabilité financière sont des thèmes qui présentent un intérêt majeur pour renforcer l'efficacité du FIDA en matière de développement ainsi que son efficacité institutionnelle.
3. Ces plans et priorités définissent le contexte dans lequel s'inscrit le programme de travail de l'évaluation indépendante du FIDA. Le programme de travail et budget axé sur les résultats d'IOE a été élaboré en appliquant la grille d'aide à la sélection d'IOE, après un examen attentif des priorités fixées pour FIDA10<sup>1</sup> et du Plan à moyen terme pour 2016-2018. Il a également été tenu compte de la vision stratégique à moyen terme d'IOE pour 2016-2018, qui est ancrée sur la Vision stratégique du FIDA pour 2016-2025 et constitue le cadre plus général des activités d'IOE pour les deux prochaines années (encadré 1).

### Encadré 1

#### Énoncés de la mission et de la vision d'IOE

##### Mission

Promouvoir l'obligation redditionnelle et l'apprentissage par le biais d'évaluations indépendantes, crédibles et utiles des activités du FIDA.

##### Vision

Accroître l'impact des opérations du FIDA pour une transformation durable et inclusive du monde rural par le biais de l'excellence dans l'évaluation.

4. Lorsqu'il a élaboré son programme de travail et budget, IOE a tenu compte de la nécessité de continuer à fournir des évaluations de grande qualité. Une méthodologie rigoureuse et une analyse approfondie sont fondamentales pour qu'IOE remplisse sa mission, en termes d'obligation redditionnelle et d'apprentissage. Depuis janvier 2016, IOE applique à tous les types d'évaluation la méthodologie décrite dans la deuxième édition du Manuel de l'évaluation.

<sup>1</sup> Le rapport final sur la Consultation sur FIDA10 est disponible à l'adresse <https://www.webapps.ifad.org/members/gc/38/docs/GC-38-L-4-Rev-1.pdf>.

5. Le Manuel de l'évaluation codifie les méthodes et processus à appliquer à tous les types d'évaluations réalisées par IOE, notamment les évaluations au niveau de l'institution (ENI), les évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP), les évaluations de projet, y compris les évaluations de l'impact, et les rapports de synthèse d'évaluations. Le manuel a rationalisé la méthodologie et les processus d'évaluation d'IOE, ce qui a renforcé la rigueur méthodologique, amélioré l'analyse et réduit les coûts unitaires au minimum. Ce nouveau manuel sert aussi de base pour l'élaboration, avec la direction du FIDA, d'un nouvel accord d'harmonisation visant à aligner les méthodologies utilisées par les systèmes d'évaluation indépendante et d'autoévaluation du FIDA. L'objectif de cet accord est de veiller à ce que les deux systèmes contribuent à la réalisation des objectifs du FIDA en se complétant et en se renforçant mutuellement.
6. Le programme de travail et budget axé sur les résultats d'IOE est établi sur la base d'une évaluation critique des besoins et non du seul budget actuel<sup>2</sup>. Il illustre l'articulation entre le programme de travail et les dépenses, et précise la répartition des coûts inscrits au budget, en particulier des dépenses hors personnel comme les coûts afférents aux consultants. De plus, le présent document fournit des précisions sur les dépenses effectuées en 2015, l'utilisation du budget jusqu'à la mi-septembre 2016 et les estimations actuelles relatives à son utilisation à la fin de 2016. Les informations seront mises à jour, en fonction de leur disponibilité, dans les versions à venir du document, jusqu'à la soumission de la version finale au Conseil d'administration en décembre 2016.
7. Le présent document sera plus amplement développé sur la base des observations formulées par le Comité de l'évaluation à sa quatre-vingt-quatorzième session, en octobre 2016. Le document final sera examiné par le Conseil d'administration en décembre 2016. Auparavant, le Comité d'audit examinera le projet de budget en novembre 2016, en même temps que le budget administratif du FIDA pour 2017. Le budget sera ensuite soumis, sur recommandation du Conseil d'administration en décembre 2016, à l'approbation du Conseil des gouverneurs en février 2017.
8. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA<sup>3</sup>, le budget d'IOE et le budget administratif du FIDA sont élaborés séparément<sup>4</sup>. Le budget proposé reprend toutefois les principes et paramètres de budgétisation (notamment le taux de change, le coût standard des postes du personnel et le taux d'inflation) utilisés par la direction du FIDA pour préparer son propre budget administratif pour 2017.
9. Ce document est structuré en cinq sections. La section II expose: les résultats obtenus à ce jour dans le cadre du programme d'évaluation pour 2016; l'utilisation globale du budget 2015; l'utilisation du budget jusqu'à la mi-septembre 2016 et l'utilisation prévue pour l'ensemble de l'année; et l'utilisation des 3% de crédits reportés du budget 2015 d'IOE. La section III présente une brève description des objectifs stratégiques (OS) d'IOE, tandis que la section IV se concentre sur les activités d'évaluation proposées pour 2017. Enfin, la section V expose les grandes lignes du projet de budget initial et les besoins en ressources humaines pour 2017 afin qu'IOE puisse exécuter son programme de travail et atteindre ses principaux objectifs de manière efficace et dans les délais prévus.

<sup>2</sup> Voir le procès-verbal de la cent septième session du Conseil d'administration (document EB/107/Rev.1, paragraphe 29).

<sup>3</sup> La Politique révisée de l'évaluation au FIDA est disponible à l'adresse: <https://webapps.ifad.org/members/eb/102/docs/french/EB-2011-102-R-7-Rev-3.pdf>.

<sup>4</sup> Voir la Politique révisée de l'évaluation au FIDA, paragraphe 38: "L'enveloppe budgétaire d'IOE et le budget administratif du FIDA seront déterminés indépendamment l'un de l'autre."

## II. Point sur la situation actuelle

### A. Faits marquants de l'année 2016

10. IOE prévoit que, d'ici à la fin de l'année, toutes les activités inscrites au programme de travail pour 2016 auront été mises en œuvre. Les principales réalisations à ce jour sont les suivantes:

Achèvement de l'ENI du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) du FIDA<sup>5</sup>. L'ENI a été achevée dans les temps et présentée au Comité de l'évaluation en mars et au Conseil d'administration en avril 2016. Ses conclusions et recommandations devraient fournir des éléments utiles à l'élaboration du document de conception révisé du SAFP, qui sera présenté par la direction au Conseil d'administration en décembre 2016.

Finalisation de l'ENI formative sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation. Le document d'orientation concernant l'ENI<sup>6</sup> a été présenté au Comité de l'évaluation en mars 2016, reprenant les observations formulées par les membres du Comité. Le projet de rapport d'évaluation a été communiqué à la direction du FIDA, afin d'être examiné à la quatre-vingt-quinzième session du Comité de l'évaluation en novembre, et il sera présenté au Conseil en décembre 2016. Les conclusions de cette évaluation fourniront des éléments utiles à l'élaboration du plan de décentralisation institutionnelle, que la direction prévoit de présenter au Conseil d'administration en décembre 2016.

Mise en application de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation du FIDA<sup>7</sup> et préparation de l'accord d'harmonisation entre les systèmes d'évaluation indépendante et d'autoévaluation du FIDA. IOE réalise ses activités d'évaluation prévues pour 2016 conformément aux dispositions de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation. Dans le présent programme de travail et budget axé sur les résultats, il est fait référence à la terminologie adoptée dans le nouveau manuel, les évaluations de la performance de projet (EvPP) sont désormais appelées, en anglais, "project performance evaluations" au lieu de "project performance assessments" et les évaluations de programme de pays (EPP) sont maintenant nommées "évaluations de la stratégie et du programme de pays" (ESPP).

Finalisation du Rapport annuel 2016 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI). Comme l'a décidé le Conseil d'administration en septembre 2015, le RARI et le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) ont été tous deux respectivement présentés aux sessions de septembre 2016 du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration. Cette année, le thème d'apprentissage du RARI était la gestion des savoirs, l'accent étant mis sur l'apprentissage pour améliorer les résultats des opérations du FIDA. Il s'agit de la deuxième édition du RARI pour laquelle la collecte de données, l'analyse et la rédaction des rapports ont été intégralement réalisées par le personnel d'IOE. Cela s'explique par l'intention d'IOE d'internaliser de plus en plus son travail d'évaluation afin de réaliser des économies et d'améliorer la qualité.

Achèvement de deux rapports de synthèse d'évaluations. Deux rapports de synthèse d'évaluations, l'un sur les activités hors prêts dans le cadre de la coopération Sud-Sud et triangulaire, et l'autre sur la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, ont été achevés en 2016. Le

<sup>5</sup> Le rapport final est disponible à l'adresse: <https://webapps.ifad.org/members/eb/117/docs/french/EB-2016-117-R-5.pdf>.

<sup>6</sup> Disponible à l'adresse: <https://webapps.ifad.org/members/ec/91/docs/french/EC-2016-91-W-P-3-Rev-1.pdf>.

<sup>7</sup> Le premier Manuel de l'évaluation a été élaboré en 2008 et publié en 2009. Les deux éditions du Manuel de l'évaluation sont disponibles à l'adresse suivante: [www.ifad.org/evaluation/policy\\_and\\_methodology/overview](http://www.ifad.org/evaluation/policy_and_methodology/overview).

rapport de synthèse d'évaluations sur les activités hors prêts a été présenté au Comité de l'évaluation en juin 2016, tandis que le rapport sur la gestion de l'environnement et des ressources naturelles sera présenté au Comité en octobre 2016. Comme convenu avec le Conseil d'administration, trois autres rapports de synthèse d'évaluations sont en cours d'élaboration en 2016. Ils portent sur les thèmes suivants: i) l'appui du FIDA à la reproduction des résultats à plus grande échelle; ii) la concertation sur les politiques au niveau national; et iii) la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes – examen des pratiques et des résultats.

Présentation au Comité de l'évaluation des EPP pour le Brésil, l'Éthiopie, le Nigéria et la Turquie. L'ESPP pour l'Inde sera présentée au Comité lors de sa quatre-vingt-quatorzième session, le 13 octobre. Conformément au plan de travail d'IOE, les ateliers nationaux sur les ESPP pour la République démocratique du Congo et les Philippines se tiendront dans ces pays, fin octobre et fin novembre respectivement.

Conclusion, par IOE, de sa troisième évaluation de l'impact, qui portait sur le Mozambique. Il a entrepris sa quatrième évaluation de l'impact, qui concerne le Programme d'appui à l'agriculture en Géorgie.

Évaluation conjointe IED-IOE dans la République démocratique populaire lao. Le Département de l'évaluation indépendante (IED) de la Banque asiatique de développement et IOE conduisent actuellement une évaluation conjointe de la performance du Projet de promotion de moyens de subsistance durables dans la région Nord par le développement de l'élevage, dans la République démocratique populaire lao. Le document d'orientation y relatif est en cours d'élaboration.

11. Établissement de rapports. Les cartes de pointage équilibrées, outil utilisé par de nombreuses organisations à but non lucratif, ont été mises au point par IOE afin d'optimiser, tout au long de l'année, le suivi et l'évaluation de l'exécution de son plan de travail et budget ainsi que l'établissement des rapports. Elles constituent un outil de gestion précieux qui permet d'apporter les ajustements nécessaires au programme de travail de manière à ce que les objectifs stratégiques globaux d'IOE puissent être atteints dans les délais fixés. C'est sur la base de ces cartes de pointage qu'IOE a élaboré son Cadre de mesure des résultats pour 2016-2018 (voir annexe I) et le cadre de suivi et de compte rendu correspondant, y compris les indicateurs clés de performance (voir annexe II).
12. On trouvera au tableau 1 de l'annexe II le récapitulatif de l'état d'avancement des activités d'évaluation programmées pour 2016. Le présent document inclut en outre un résumé des progrès accomplis jusqu'à la mi-septembre 2016 sur la voie de la réalisation des objectifs, pour chaque indicateur clé de performance figurant dans le Cadre de mesure des résultats pour 2016-2018 (tableau 2 de l'annexe II). Ces données montrent que la réalisation de la plupart des activités est en bonne voie. Des informations actualisées sur les réalisations (concernant tant les activités d'évaluation prévues que les indicateurs clés de performance d'IOE) seront communiquées au Conseil d'administration en décembre 2016.

## B. Utilisation du budget 2015

13. Le tableau 1 présente des informations sur l'utilisation du budget d'IOE en 2015, du mois de janvier jusqu'à la mi-septembre 2016 ainsi que sur l'utilisation prévue en fin d'exercice.

Tableau 1  
**Utilisation du budget d'IOE – montants effectifs pour 2015 et prévisionnels pour 2016 (en dollars des États-Unis)**  
(en USD)

<i>Travaux d'évaluation</i>	<i>Budget 2015 approuvé</i>	<i>Budget 2015 utilisé</i>	<i>Budget 2016 approuvé</i>	<i>Montants engagés à la mi-septembre 2016*</i>	<i>Utilisation prévue en fin d'exercice 2016</i>
Frais de voyage du personnel	355 000	432 277	376 000	276 899	376 000
Rémunération des consultants	1 485 000	1 638 956	1 495 000	1 373 826	1 495 000
Frais de voyage et indemnités des consultants	410 000	445 724	440 000	291 752	440 000
Activités d'apprentissage dans les pays à l'occasion des EPP/ESPP	40 000	1 864	45 000	14 996	45 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts	165 892	249 700	185 520	74 029	185 520
<b>Dépenses hors personnel</b>	<b>2 455 892</b>	<b>2 768 521</b>	<b>2 541 520</b>	<b>2 031 502</b>	<b>2 541 520</b>
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 614 041</b>	<b>3 199 558</b>	<b>3 127 899</b>	<b>2 890 540</b>	<b>3 003 172</b>
<b>Total</b>	<b>6 069 933</b>	<b>5 968 079</b>	<b>5 669 419</b>	<b>4 922 042</b>	<b>5 544 692</b>
<b>Utilisation (%)</b>		<b>98,3%</b>		<b>86,8%</b>	<b>97,8%</b>

\* Sur la base des dépenses de personnel engagées, corrigées des variations de change jusqu'à mi-septembre 2016.

14. Le montant total des crédits inscrits au budget 2015 d'IOE et effectivement utilisés s'élève à 5,97 millions d'USD, soit 98,3%. La légère baisse du taux d'utilisation est principalement imputable aux économies réalisées sur les dépenses de personnel grâce à l'appréciation du dollar des États-Unis par rapport à l'euro en fin d'année, et à des postes vacants. Les économies réalisées sur les coûts de personnel ont été en partie absorbées par une augmentation des services de consultants, nécessaires pour accomplir une partie des tâches en relation avec les postes vacants. Une partie des économies réalisées sur les dépenses de personnel a également été affectée à des actions de formation et à des activités supplémentaires de vulgarisation, afin d'assurer une plus large diffusion des enseignements tirés des évaluations au cours de l'année.
  15. En 2016, pour un budget approuvé de 5,67 millions d'USD, le montant utilisé (en termes de crédits engagés) est de 4,92 millions d'USD à la mi-septembre 2016, soit 86,8%. Le taux d'utilisation à cette date s'explique par l'engagement des dépenses de personnel pour la totalité de l'exercice, à l'exception des deux postes du cadre organique pourvus durant le premier trimestre de 2016 et du poste de Directeur adjoint qui n'a été pourvu qu'en septembre 2016.
  16. Les projections d'ensemble pour 2016 tablent sur une utilisation des crédits budgétaires d'IOE en fin d'exercice à hauteur de 5,54 millions d'USD, soit 97,8% du budget approuvé. La baisse prévue de l'utilisation des crédits affectés aux dépenses de personnel résulte en partie des vacances de poste précitées.
- C. Utilisation des crédits reportés de l'exercice 2015
17. La règle relative au report de crédits à hauteur de 3%, en vigueur depuis 2004, dispose que les crédits non engagés à la clôture d'un exercice financier peuvent

être reportés sur l'exercice suivant, dans une proportion ne dépassant pas 3% du budget annuel approuvé de l'exercice précédent.

18. Pour IOE, le montant correspondant aux 3% de crédits reportés de l'exercice 2015 s'élevait à 182 098 USD. Ces fonds ont été alloués aux activités d'évaluation suivantes:
  - i) Synthèse d'évaluations sur la problématique hommes-femmes. Le rapport sur cette synthèse d'évaluations a été partiellement financé sur le budget 2016, étant donné qu'il devait être réalisé conjointement avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Programme alimentaire mondial (PAM). Or ce coût doit désormais être intégralement supporté par IOE.
  - ii) ENI sur la décentralisation. Cette évaluation est réalisée dans des délais extrêmement courts. Les répercussions sur les ressources n'ont pu être totalement estimées qu'au début de 2016, lors du parachèvement de la conception de l'évaluation. Les 3% de crédits reportés ont été utilisés pour améliorer la base de données et la qualité de l'évaluation en réalisant des consultations régionales afin de connaître les points de vue des partenaires au sein des pays ainsi que des bénéficiaires. Ces données seront triangulées avec les autres données collectées dans le cadre d'enquêtes, d'entretiens et d'études de cas.
  - iii) ENI portant sur l'architecture financière du FIDA. Une partie du montant correspondant aux 3% de crédits reportés est utilisée pour préparer le document d'orientation relatif à l'ENI sur l'architecture financière du FIDA, qui sera conduite en 2017. Cela permettra de garantir que l'évaluation est bien engagée durant le premier trimestre de 2017, de manière à pouvoir disposer en temps utile des conclusions préliminaires qui seront mises à profit lors des consultations sur la reconstitution, ainsi que l'a souhaité le Conseil d'administration.

### III. Objectifs stratégiques d'IOE

19. Comme convenu avec le Conseil d'administration en décembre 2013, les objectifs stratégiques d'IOE sont désormais alignés sur les périodes de reconstitution des ressources du FIDA, afin de garantir une meilleure cohérence avec les priorités institutionnelles du Fonds. Les objectifs suivants ont été proposés pour la période 2016-2018 (FIDA10) et approuvés par le Conseil d'administration en décembre 2015:
  - i) OS 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation redditionnelle; et
  - ii) OS 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture d'amélioration des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement.
20. Ces deux objectifs doivent permettre à IOE d'atteindre le but primordial assigné à la fonction d'évaluation indépendante: promouvoir l'obligation redditionnelle et l'apprentissage par le biais d'évaluations indépendantes, crédibles et utiles des activités du FIDA.

### IV. Programme de travail 2017

21. On trouvera au tableau 1 de l'annexe III la liste des activités d'évaluation proposées pour 2017 et au tableau 2 le plan indicatif pour 2018-2019. Le programme de travail proposé pour 2017 est amélioré sur le plan de la rigueur méthodologique et de l'exécution en interne des activités d'évaluation, grâce à une rationalisation de la méthodologie et des processus inspirée par la deuxième

édition du Manuel de l'évaluation. Il est important de noter que l'éventail de produits d'évaluation proposé par IOE pour 2017 offre les bases nécessaires pour que le FIDA soit mieux en mesure de rendre compte et de progresser dans l'apprentissage, aux fins d'une efficacité renforcée en matière de développement.

22. La sélection des évaluations indépendantes et leur classement par ordre de priorité sont facilités par le recours à la grille d'aide à la sélection qui figure à l'annexe VI. Cette grille renforce également la transparence dans l'établissement du programme de travail au niveau de la division. Les paragraphes ci-après présentent un aperçu général des principales activités d'évaluation d'IOE pour 2017.
23. L'année prochaine, IOE prévoit d'entreprendre une nouvelle ENI sur l'architecture financière du FIDA, qui s'achèvera avant la fin de l'année et sera présentée au Conseil d'administration en 2018. Conformément à la requête formulée par le Conseil, IOE fera toutefois en sorte que les conclusions préliminaires de cette ENI soient communiquées en temps utile de manière à être mises à profit lors des consultations sur la reconstitution. Il est opportun qu'IOE examine l'adéquation et la viabilité des instruments financiers utilisés par le FIDA pour financer son programme de prêts et dons, et qu'il contribue à l'identification de sources novatrices de financement autres que les sources traditionnelles liées à la reconstitution des ressources.
24. Compte tenu de la forte diminution de l'aide publique au développement, qui a une incidence sur le volume des financements mobilisés au travers des cycles de reconstitution, le FIDA ne peut plus se reposer, à l'avenir, sur les seules contributions que les donateurs versent lors des reconstitutions périodiques. En 2015, le Conseil d'administration a autorisé le FIDA à commencer à emprunter des fonds auprès de sources souveraines afin d'augmenter la disponibilité de ses ressources. Compte tenu de ces éléments, l'évaluation examinera la capacité du FIDA à mobiliser des ressources financières additionnelles en faveur de la réduction de la pauvreté rurale.
25. L'ENI sur l'architecture financière du FIDA constituera non seulement une évaluation majeure sur un sujet essentiel, mais aussi une innovation; en effet, à ce jour, seule la Société financière internationale de la Banque mondiale a déjà réalisé une évaluation analogue. Les autres ENI qu'il est prévu de réaliser après 2017 sont indiquées dans le plan indicatif pour 2017-2018 (voir tableau 2 à l'annexe III).
26. S'agissant des ESPP, leurs buts principaux sont les suivants: évaluer les résultats et l'impact du partenariat entre le FIDA et les gouvernements en matière de réduction de la pauvreté rurale; et fournir les fondements permettant au FIDA d'établir ses stratégies de pays, une fois achevées les ESPP. En 2017, IOE achèvera les ESPP entamées en 2016 en Égypte et au Mozambique. IOE prévoit en outre d'entreprendre cinq nouvelles ESPP – une dans chacune des cinq divisions régionales du FIDA. Les ESPP de 2017 concerneront l'Angola, le Cambodge, le Cameroun, la Géorgie et le Pérou, cinq pays qui n'ont encore jamais fait l'objet d'une ESPP. Par conséquent, les ESPP réalisées en 2017 contribueront à renforcer la responsabilisation et l'apprentissage du FIDA en élargissant le champ couvert par les opérations du FIDA soumises à une évaluation.
27. Mettant à profit son expérience en matière d'évaluation de l'impact<sup>8</sup>, IOE lancera, l'année prochaine, une autre évaluation de l'impact portant sur un projet qui sera déterminé sur la base de la grille d'aide à la sélection. Il importe de distinguer les évaluations de l'impact conduites par IOE de celles entreprises par la direction au cours des périodes couvertes par FIDA9 et FIDA10. En effet, les évaluations de l'impact menées par IOE ont pour but principal de mettre à l'essai des méthodes et processus innovants pour une évaluation plus rigoureuse des résultats des opérations du FIDA. Elles permettent également à IOE d'acquérir une importante

---

<sup>8</sup> IOE a mené trois évaluations de l'impact, à Sri Lanka, en Inde et au Mozambique.

expérience de première main dans la mise en œuvre d'une évaluation de l'impact, et de contribuer ainsi au débat interne et externe en cours sur le sujet.

28. Par ailleurs, IOE élaborera deux rapports de synthèse d'évaluations en 2017. En grande partie fondés sur des données d'évaluation existantes, ces rapports permettront de documenter certains thèmes et de partager des enseignements et des bonnes pratiques sur ces thèmes, de façon à étayer l'élaboration des politiques, des stratégies et des opérations du FIDA. Les thèmes proposés pour ces deux synthèses d'évaluations à mener en 2017 sont les suivants: i) pêche, aquaculture et développement des zones côtières; et ii) partenariats au niveau national (y compris avec le secteur privé).
29. Le rapport de synthèse d'évaluations sur la pêche et l'aquaculture a été demandé par le Comité de l'évaluation. Il convient toutefois de noter que le FIDA dispose de peu de données issues d'évaluations antérieures sur ce sujet. Par conséquent, IOE se propose d'utiliser des données émanant de services d'évaluation d'autres organisations multilatérales et bilatérales de développement. En ce qui concerne le rapport de synthèse d'évaluations sur les partenariats, IOE dispose de données d'évaluation antérieures sur le sujet, puisque toutes les ESPP évaluent et notent l'établissement de partenariats au niveau national. En outre, IOE a réalisé une ENI de la Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat, qui a été présentée au Conseil d'administration en mai 2011.
30. Du fait de la rationalisation méthodologique introduite par la deuxième édition du Manuel de l'évaluation, IOE a adopté une méthode plus rigoureuse pour la préparation des rapports de synthèse – par exemple en appliquant une analyse plus systématique des données qualitatives et quantitatives secondaires. Ces produits bénéficieront ainsi d'une rigueur analytique et d'une crédibilité renforcées.
31. Conformément à une pratique reconnue, IOE entend valider tous les rapports d'achèvement de projet (RAP) et mener 10 EvPP par an<sup>9</sup>. Le nombre d'EvPP réalisées a été porté de huit à dix par an afin de disposer d'un plus gros volume de données issues de l'évaluation indépendante, obtenues sur le terrain, relatives à la performance opérationnelle du FIDA. Ces données auront en outre les fonctions suivantes: fournir des éléments d'information essentiels pour le RARI, les ENI et les ESPP; permettre à IOE de couvrir davantage d'opérations du FIDA dans toutes les régions; et renforcer le cadre de responsabilité du FIDA. Cette démarche est jugée fondamentale dans la mesure où la plus grande partie des ressources du FIDA destinées au développement est transmise aux pays membres en développement par le biais de projets et programmes d'investissement.
32. De plus, IOE prévoit de renforcer le recours à des données factuelles et la rigueur analytique des EvPP en multipliant les collaborations avec les bénéficiaires et d'autres parties prenantes dans les pays; et en veillant à ce que les équipes d'évaluation aient la possibilité de conduire des préévaluations rurales participatives plus structurées et d'effectuer davantage de visites sur le site des projets dans les zones rurales reculées.
33. Comme le prévoit la Politique de l'évaluation au FIDA, IOE préparera l'édition 2017 du RARI, son rapport annuel phare. Comme les années précédentes, le RARI comprendra une analyse détaillée et un chapitre consacré à un grand thème d'apprentissage. IOE a proposé, en consultation avec la direction du FIDA, que le thème d'apprentissage pour 2017 qui sera présenté au Conseil d'administration soit le suivant: gestion financière et responsabilités fiduciaires.
34. IOE apportera un soutien à certains pays bénéficiaires dans le cadre des activités de développement de la capacité d'évaluation (DCE). Le FIDA envisage de conduire

<sup>9</sup> Ces évaluations étaient auparavant dénommées en anglais "project performance assessments" (PPAs). IOE a décidé de les appeler désormais en anglais "project performance evaluations" (PPE), car cet intitulé rend mieux compte des objectifs et de la méthodologie en jeu.

cette initiative avec les Centres de formation à l'évaluation et aux résultats (CLEAR), le but étant de renforcer les capacités du personnel au niveau des projets et d'autres dans le pays et d'affiner les systèmes et instruments de collecte de données. Les activités de DCE menées par IOE viendront compléter ces efforts en privilégiant le DCE au niveau institutionnel, appuyant ainsi les institutions par le biais du renforcement des capacités d'évaluation des politiques et programmes publics de lutte contre la pauvreté rurale.

35. Une attention accrue sera accordée au renforcement des partenariats avec les autres organismes ayant leur siège à Rome (OSR), en particulier pour la conduite d'évaluations conjointes. À cet effet, le directeur d'IOE a noué le dialogue avec les directeurs des bureaux de l'évaluation des autres OSR afin d'envisager des possibilités de collaboration dans les pays où IOE conduira des évaluations en 2017.
36. Une plus grande attention sera portée au partage des savoirs sur les pratiques d'évaluation innovantes. IOE envisage notamment d'organiser une conférence sur l'utilisation des technologies de l'information dans la conduite des évaluations, de manière à pouvoir partager les expériences et à apprendre comment d'autres organisations et praticiens mettent à profit les avancées technologiques pour améliorer la conception, la réalisation et la qualité des évaluations.
37. Enfin, le directeur d'IOE a été élu président du Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG) des banques multilatérales de développement, et vice-président du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) chargé de l'objectif stratégique 2 ("Utilisation des évaluations"). Ces fonctions seront pour le FIDA l'occasion de mettre en évidence, auprès de ses partenaires, le rôle de premier plan qu'il joue dans le domaine de la coopération internationale au développement, en particulier les travaux importants que mène IOE pour améliorer l'efficacité de l'organisation en matière de développement.
38. IOE soumettra toutes les ENI, le RARI et certaines ESPP au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration. Il communiquera les évaluations de l'impact et les rapports de synthèse d'évaluations au Comité de l'évaluation et, sur demande, au Conseil d'administration. Enfin, IOE formulera des observations écrites sur les nouveaux programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) qui auront été précédés d'une ESPP, et il les soumettra à l'examen du Conseil d'administration. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA, IOE rédigera des observations sur les nouvelles politiques et stratégies de l'institution élaborées à partir des résultats d'ENI importantes. IOE veillera en outre à communiquer aux principaux acteurs concernés, rapidement et de manière adaptée, les résultats et les enseignements tirés. Le tableau 2 résume les activités d'évaluation prévues par IOE en 2017.

Tableau 2  
**Activités d'évaluation prévues par IOE pour 2017**

<i>Objectifs stratégiques (OS)</i>	<i>Résultats de gestion de la division (DMR)</i>	<i>Produits</i>
<b>OS 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation redditionnelle</b>	DMR 1: amélioration des politiques et processus institutionnels grâce aux évaluations indépendantes	ENI portant sur l'architecture financière du FIDA  15° RARI et thème d'apprentissage sur la gestion financière et les responsabilités fiduciaires  Observations sur le RIDE, sur le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA), sur une sélection de COSOP et de politiques et stratégies institutionnelles, ainsi que sur les nouvelles politiques et stratégies du FIDA
	DMR 2: amélioration des stratégies de pays et COSOP grâce aux évaluations au niveau des pays  DMR 3: traitement des problèmes systémiques et des lacunes dans les savoirs au FIDA	ESPP: Angola, Cambodge, Cameroun, Géorgie et Pérou  Synthèses d'évaluations sur: la pêche, l'aquaculture et le développement des zones côtières; et sur l'établissement de partenariats au niveau national, y compris avec le secteur privé
	DMR 4: amélioration des opérations du FIDA grâce aux évaluations de projet indépendantes	EvPP  Validation de tous les RAP disponibles dans l'année
<b>OS 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture d'amélioration des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement</b>	DMR 5: mise en œuvre du Manuel de l'évaluation et application pilote des nouveaux produits et méthodes d'évaluation	Évaluation de l'impact d'un projet achevée et une nouvelle démarrée  Contribution au débat interne et externe sur les évaluations de l'impact
	DMR 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits	Un thème d'apprentissage dans le cadre du RARI 2017 (à déterminer)  Ateliers d'apprentissage organisés dans les pays pour analyser les principaux résultats des ESPP servant de point de départ pour élaborer les nouveaux COSOP; et activités d'apprentissage organisées au FIDA pour exploiter les autres catégories d'évaluation (par exemple ENI, synthèses et RARI) afin de transmettre les enseignements et les bonnes pratiques  Les partenariats comprennent l'ECG, le GNUE et les OSR  Organisation d'une conférence sur les technologies de l'information appliquées aux évaluations
	DMR 7: développement de la capacité d'évaluation (DCE) dans les pays partenaires	DCE dans le cadre de séminaires et d'ateliers sur la méthodologie et les processus d'évaluation: i) dans le contexte d'évaluations périodiques (par exemple les ESPP ou les EvPP en cours); et ii) sur demande, dans des pays où IOE ne réalise pas d'évaluations  Extension de la déclaration d'intention sur le DCE signée avec la Chine

<i>Objectifs stratégiques (OS)</i>	<i>Résultats de gestion de la division (DMR)</i>	<i>Produits</i>
<b>OS 1 et 2*</b>	DMR 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	Préparation du programme de travail et budget d'IOE; participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs, ainsi qu'à certaines réunions du Comité d'audit; participation aux plateformes internes (Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques [OSC], Comité de gestion des opérations [OMC], équipes de direction du FIDA, équipes de gestion des programmes de pays [EGPP], certaines activités d'apprentissage, etc.)

\* Un certain nombre de produits contribuant à la réalisation du DMR 8 se rapportent aux deux objectifs stratégiques.

## V. Enveloppe de ressources pour 2016

### A. Ressources en personnel

39. Les besoins en personnel d'IOE sont définis sur la base d'un exercice annuel détaillé de planification stratégique pour le personnel. Comme il est prévu dans l'aperçu, en 2017, IOE aura besoin d'intégrer un poste supplémentaire de fonctionnaire principal chargé de l'évaluation (P4). La justification de ce nouveau recrutement est présentée ci-après.
40. De mai 2014 à mai 2016, IOE a bénéficié du détachement, sans coût supplémentaire, d'un cadre P5 de la Direction du développement et de la coopération de la Confédération suisse (DDC) qui a réalisé des ESPP et des EvPP. Ce détachement a été crucial pour la réalisation du programme de travail dans les délais, étant donné que la rationalisation des processus d'évaluation, prévue par le nouveau Manuel de l'évaluation, a raccourci la durée des grandes évaluations (en particulier les EPP et les ENI) en la faisant passer de 18 à 12 mois. Comme indiqué au paragraphe 31, le nombre d'EvPP a augmenté, passant de huit à dix par an, et davantage de travaux d'évaluation ont été réalisés en interne. Ces changements sont conformes au nouveau Manuel de l'évaluation, qui met l'accent sur l'amélioration de la qualité, le renforcement de l'apprentissage et la réduction des coûts unitaires. Le renforcement de la part des travaux réalisés en interne se traduit par la réduction des honoraires des consultants, des indemnités et des frais de voyage, comme indiqué à la section V B) ci-dessous, qui présente le projet de budget.
41. L'internalisation accrue des évaluations générales comme les ENI et le RARI, et des évaluations au niveau du projet, notamment les EvPP et les validations de rapports d'achèvement de projet (VRAP), implique, pour le personnel d'IOE, une charge de travail plus lourde que les années précédentes. Par conséquent, le recrutement d'un cadre supérieur sera essentiel pour appuyer la réalisation de grandes évaluations (ESPP, par exemple) et pour qu'un nombre croissant d'EvPP et de VRAP puissent être réalisées en interne à partir de 2017. Un cadre de niveau P4 pourra en outre encadrer de façon adéquate les membres du personnel moins expérimentés, de niveau P2 ou P3.
42. Depuis 2009, IOE n'a demandé aucune création de poste, tant pour le cadre organique que pour la catégorie des services généraux. Il convient de souligner que le ratio entre le personnel du cadre organique et le personnel de la catégorie des services généraux au sein d'IOE reste d'environ 1/0,46, l'un des meilleurs de toutes les divisions du FIDA. La modification du niveau des effectifs pour 2017 est présentée à l'annexe IV.

### B. Projet de budget

43. La présente section expose les grandes lignes des besoins budgétaires d'IOE, qui sont présentés en détail ci-dessous par type d'activités, par catégorie de dépenses et par objectif stratégique. Les tableaux 3 à 6 indiquent le budget approuvé pour 2016 et le projet de budget pour 2017, ce qui facilite la comparaison entre les deux

exercices. Le tableau 7 présente le budget 2017 d'IOE reflétant la prise en compte de la problématique hommes-femmes, qui met en évidence la répartition des crédits consacrés à ces activités.

44. Hypothèses. Comme par le passé, les paramètres servant à l'élaboration du projet de budget 2016 sont identiques à ceux utilisés par la direction pour l'élaboration du budget administratif du FIDA pour la même année. Les hypothèses retenues pour la version finale de ce projet de budget sont les suivantes: i) en 2017, pas d'augmentation des salaires du personnel du cadre organique et des services généraux et, par conséquent, utilisation des mêmes coûts standard corrigés des variations de change euro/dollar qu'en 2016; ii) absorption, dans les limites du possible, du taux d'inflation; et iii) application d'un taux de change de 1 USD = 0,897 EUR.
45. En ce qui concerne ce dernier, la baisse de l'euro par rapport au dollar des États-Unis – de 1 USD = 0,877 EUR à 1 USD = 0,897 EUR – s'est traduit par une légère diminution des coûts en personnel.
46. D'ici à la fin de l'année, IOE restera en contact avec le Bureau du budget et du développement organisationnel de manière à s'assurer que la division continue d'utiliser les paramètres budgétaires que la direction a adoptés pour préparer son budget administratif pour l'année à venir. Si les paramètres appliqués à l'élaboration du budget du FIDA pour 2017 devaient changer, IOE appliquerait les nouveaux paramètres et présenterait un budget révisé au Comité d'audit et au Conseil d'administration avant la fin de 2016.
47. Budget par catégorie d'activités. Comme on peut le voir au tableau 3, 18,7% des dépenses hors personnel (465 000 USD sur un total de 2 490 000 USD) concernent les évaluations de niveau supérieur (par exemple, RARI et ENI). Ces évaluations peuvent induire de profonds changements systémiques au niveau institutionnel. L'augmentation du budget des ENI par rapport au budget de 2016 s'explique par la nature bien particulière de l'ENI sur l'architecture financière du FIDA. Pour cette ENI, IOE devra faire appel à des experts de haut niveau dans les domaines de la finance et de la mobilisation de ressources, dont les honoraires sont normalement bien supérieurs à ceux des consultants auxquels IOE fait appel pour d'autres types d'ENI.

Tableau 3  
Budget proposé pour 2017 (par catégorie d'activités)\*

Catégorie d'activités	Nombre en valeur			Nombre en valeur		
	Budget approuvé pour 2016 (en USD)	absolue pour 2016	Niveau de ressources requis en 2016	Budget proposé pour 2017 (en USD)	absolue pour 2017	Niveau de ressources requis en 2017
<b>Dépenses hors personnel</b>						
RARI	100 000	1	1	80 000	1	1
ENI	310 000	2	1	385 000	2	1
ESPP	1 090 000	7	5,6	1 000 000	7	5,2
Synthèses d'évaluations	140 000	3	3	110 000	2	2
EvPP	315 000	10	10	315 000	10	10
VRAP	50 000	30	30	30 000	30	30
Évaluations de l'impact	200 000	2	1	200 000	2	1
Partage des savoirs, communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	195 000	-	-	225 000		
DCE, formation et autres coûts	141 520	-	-	145 861		
<b>Sous-total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 541 520</b>			<b>2 490 861</b>		
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 127 899</b>			<b>3 235 056</b>		
<b>Total</b>	<b>5 669 419</b>			<b>5 725 917</b>		

Note: une explication plus détaillée de la répartition figure au tableau 2 de l'annexe V.

\* D'après l'expérience accumulée et les données historiques, le nombre de personnes-jour allouées se monte à 140 pour une ENI, à 130 pour une ESPP, à 40 pour une synthèse d'évaluations, à 80 pour une évaluation de l'impact, à 40 pour une EvPP et à 11 pour une VRAP. Ce sont les chiffres utilisés pour estimer le niveau de ressources requis par type d'activités figurant au tableau 3.

48. La baisse du coût unitaire du RARI, des ESPP et des VRAP peut être attribuée à l'internalisation accrue de ces évaluations – à laquelle le recrutement d'un membre du personnel de niveau P4 contribue fortement. Le tableau 3 montre qu'en 2017 le nombre absolu d'ESPP restera identique à celui de 2016, tandis que le coût total sera en baisse de 90 000 USD. Le niveau de ressources requis est légèrement inférieur à celui de 2016, car les ateliers nationaux de deux des cinq ESPP prévues pour 2017 seront organisés début 2018.
49. Enfin, de légères augmentations des montants consacrés aux partenariats, à la communication et à la diffusion visent à renforcer l'apprentissage et les retours d'information relatifs à l'évaluation, à développer la capacité d'évaluation au niveau national, et à encourager les activités conjointes avec les autres OSR et d'autres institutions de développement (par exemple le GNUE et l'ECG des banques multilatérales de développement). En 2017, ces coûts seront aussi influencés par le fait que le directeur d'IOE assumera la fonction de président de l'ECG, ce qui implique sa participation à des réunions, des séminaires et des événements de haut niveau.
50. Le tableau 4 montre l'effet sur les dotations budgétaires de l'internalisation accrue des activités d'évaluation d'IOE. Il présente également le niveau de ressources affectées au personnel d'IOE et aux consultants, aux frais de voyage, à la

rémunération et aux indemnités avant (2014-2015) et après la publication de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation (2016-2017).

Tableau 4  
**Internalisation des activités d'évaluation**

Catégorie d'activités	Avant la publication de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation						Après la publication de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation					
	Budget approuvé pour 2014	Nombre en valeur absolue pour 2014	Niveau de ressources requis en 2014	Budget approuvé pour 2015	Nombre en valeur absolue pour 2015	Niveau de ressources requis en 2015	Budget approuvé pour 2016	Nombre en valeur absolue pour 2016	Niveau de ressources requis en 2016	Budget proposé pour 2017	Nombre en valeur absolue pour 2017	Niveau de ressources requis en 2017
RARI	150 000	1	1	100 000	1	1	100 000	1	1	80 000	1	1
EPP	760 000	7	3,3	1 035 000	8	4,5	1 090 000	7	5,6	1 000 000	7	5,2
ESPP	230 000	8	8	230 000	8	8	315 000	10	10	315 000	10	10
EvPP	50 000	30	30	50 000	30	30	50 000	30	30	30 000	30	30
VRAP	50 000	30	30	50 000	30	30	50 000	30	30	30 000	30	30
Rémunération des consultants	1 465 000			1 485 000			1 495 000			1 400 000		
Frais de voyage et indemnités des consultants	395 000			410 000			440 000			380 000		

51. Budget par catégorie de dépenses. Le tableau 5 fait apparaître la répartition du budget proposé (dépenses hors personnel) par catégorie de dépenses. Les honoraires des consultants représentent 56% du budget hors personnel, soit une proportion inférieure aux 60% alloués à ce poste en 2016. Pour ce qui concerne les consultants, IOE poursuit ses efforts visant à assurer, pour tous les types d'évaluation, la parité hommes-femmes et une répartition régionale adéquate. La préférence est accordée au recrutement de consultants originaires du pays ou de la région où une évaluation est prévue, en particulier pour les EvPP, les ESPP et les visites de pays organisées dans le contexte d'ENI et de synthèses d'évaluations.

Tableau 5  
**Budget proposé pour 2017 (par catégorie de dépenses)**  
(en USD)

Catégorie de dépenses	Budget approuvé pour 2016	Budget proposé pour 2017
Frais de voyage du personnel	376 000	440 000
Rémunération des consultants	1 495 000	1 400 000
Frais de voyage et indemnités des consultants	440 000	380 000
Activités d'apprentissage dans les pays à l'occasion des ESPP	45 000	45 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts	185 520	225 861
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 541 520</b>	<b>2 490 861</b>
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 127 889</b>	<b>3 235 056</b>
<b>Total</b>	<b>5 669 419</b>	<b>5 725 917</b>

52. La hausse des frais de voyage du personnel reflète: i) les frais de voyage des nouveaux membres du personnel; ii) l'effet de l'internalisation des activités d'évaluation, pour lesquelles le personnel d'IOE passera davantage de temps sur le terrain; et iii) les frais de voyage afférents aux activités menées par le président de l'ECG. La rémunération des consultants ainsi que leurs frais de voyage et leurs indemnités ont fortement baissé. Comme dans le passé, une petite allocation est proposée pour la formation du personnel, essentielle pour un perfectionnement

professionnel permanent. La hausse du total des dépenses de personnel est due au recrutement d'un membre du personnel de niveau P4.

53. Budget par objectif stratégique. Le tableau 6 montre, dans le projet de budget d'IOE pour 2017, comment le montant total est réparti, tant pour les dépenses de personnel que pour les dépenses hors personnel, entre les deux objectifs stratégiques d'IOE. On trouvera des précisions supplémentaires, et notamment la répartition entre les différents DMR, au tableau 3 de l'annexe V.
54. L'OS 1 bénéficie d'un montant bien plus élevé que l'autre objectif, puisque une part beaucoup plus grande des services des consultants d'IOE est allouée aux activités qui contribuent à la réalisation de cet objectif (ENI, ESPP et EvPP, par exemple). Cependant, une grande partie des activités entreprises au titre de cet objectif contribue également à l'OS 2. Elles comprennent des activités relevant de l'OS 1 qui favorisent aussi l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture d'amélioration des résultats institutionnels. Par exemple, les ateliers organisés dans les pays au terme des ESPP – inscrits au budget de l'OS 1 – offrent aux législateurs et aux décideurs, au personnel opérationnel du FIDA et aux autres parties prenantes une occasion unique d'échange de vues sur les enseignements tirés et les bonnes pratiques.

Tableau 6

**Ventilation du budget proposé (par objectif stratégique)**

<i>Objectif stratégique</i>	<i>Budget approuvé pour 2016</i>		<i>Budget proposé pour 2017</i>	
	<i>Montant (en USD)</i>	<i>%</i>	<i>Montant (en USD)</i>	<i>%</i>
<b>OS 1:</b> générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation redditionnelle	4 057 049	71	4 208 638	70
<b>OS 2:</b> encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture d'amélioration des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement	1 322 250	24	1 464 013	25
<b>OS 1 et 2</b>	290 120	5	308 748	5
<b>Total</b>	<b>5 669 419</b>	<b>100</b>	<b>5 725 917</b>	<b>100</b>

55. Budget reflétant la prise en compte de la problématique hommes-femmes. La méthodologie suivie par IOE pour élaborer son budget reflétant la prise en compte de la problématique hommes-femmes consiste à déterminer la proportion des dépenses de personnel et hors personnel qui sont consacrées à l'analyse des questions d'égalité entre les sexes, et aux rapports sur ce sujet, dans les évaluations d'IOE. À cet égard, il convient de rappeler qu'IOE applique un critère portant spécifiquement sur l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes dans tous ses RARI, ESPP, EvPP, VRAP et évaluations de l'impact. Dans d'autres produits de l'évaluation, comme les ENI et les synthèses d'évaluations, une attention spéciale est accordée à ces questions. Le tableau 7 montre que 6,3% du total du budget d'IOE proposé pour 2017 est directement alloué à l'examen des questions relatives à l'égalité entre les sexes, soit une part supérieure à celle du budget 2016 (5,8%).

Tableau 7  
Budget 2017 d'IOE reflétant la prise en compte des questions de parité hommes-femmes

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget proposé pour 2017 (en USD)</i>	<i>Composante parité hommes-femmes (%)</i>	<i>USD</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>			
RARI	80 000	10	8 000
ENI	385 000	5	15 500
ESPP	1 000 000	10	100 000
VRAP	30 000	5	1 500
EvPP	315 000	7	22 050
Évaluations de l'impact	200 000	7	14 000
Synthèses d'évaluations	110 000	5	5 500
Communication, diffusion des résultats de l'évaluation, partage des savoirs et activités de partenariat	225 340		
DCE, formation et autres coûts	145 521	5	7 276
<b>Sous-total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 490 861</b>	<b>7</b>	<b>173 827</b>
<b>Dépenses de personnel</b>			
Coordonnateur pour les questions de parité hommes-femmes	165 279	20	33 055
Coordonnateur suppléant pour les questions de parité hommes-femmes	105 552	10	10 555
Ensemble des fonctionnaires chargés de l'évaluation	2 934 225	5	146 711
<b>Sous-total des dépenses de personnel</b>	<b>3 235 056</b>	<b>5,8</b>	<b>190 391</b>
<b>Total</b>	<b>5 725 917</b>	<b>6,3</b>	<b>364 218</b>

56. Projet de budget. Le budget proposé pour 2017 se monte à 5,73 millions d'USD, soit une augmentation nominale de 0,9% par rapport au budget approuvé pour 2016, de 5,67 millions d'USD. La hausse nominale de 0,9% se compose d'une hausse réelle de 0,3%, qui peut être attribuée à des coûts de personnel plus élevés, et d'une hausse des prix de 0,6%.
57. Il importe de souligner que le projet de budget d'IOE pour 2016 représente 0,39% du programme de prêts et dons du FIDA prévu pour l'année prochaine<sup>10</sup>, ce qui est inférieur au taux de 0,6% atteint en 2015 et largement inférieur au plafond budgétaire fixé par le Conseil d'administration pour IOE, soit 0,9%.<sup>11</sup> On trouvera au tableau 1 de l'annexe V un aperçu de la proposition de budget d'IOE, et des tendances historiques depuis 2013.

<sup>10</sup> On s'attend à ce que le FIDA propose d'engager 1,1 milliard d'USD de nouveaux prêts et dons en 2017, conformément aux engagements pris pour FIDA10.

<sup>11</sup> Cette décision a été prise par le Conseil d'administration en décembre 2008.

# Cadre de mesure des résultats d'IOE pour 2016-2018

<i>Objectifs stratégiques (OS)</i>	<i>Résultats de gestion de la division (DMR)</i>	<i>Indicateurs clés de performance</i>	<i>Valeur de référence 2011</i>	<i>Cible (par an)</i>	<i>Moyens de vérification</i>
<b>OS 1:</b> générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation redditionnelle	DMR 1: amélioration des politiques et processus institutionnels grâce aux évaluations indépendantes				PRISMA et programme de travail et budget d'IOE
	DMR 2: amélioration des stratégies de pays et COSOP grâce aux évaluations au niveau des pays				
	DMR 3: traitement des problèmes systémiques et des lacunes dans les savoirs au FIDA	1. Taux d'adoption des recommandations formulées dans les ENI, les ESPP, les rapports de synthèse d'évaluations et les EvPP	s.o.	90%	
	DMR 4: amélioration des opérations du FIDA grâce aux évaluations de projet indépendantes				
<b>OS 2:</b> encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture d'amélioration des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement	DMR 5: mise en œuvre du Manuel de l'évaluation et application pilote des nouveaux produits et méthodes d'évaluation	2. Application de nouvelles méthodes et conceptions	s.o.	2	Évaluations d'IOE
		3. Évaluations assorties d'une analyse quantitative	s.o.	3 (sur l'ensemble de la période)	Évaluations de l'impact
	DMR 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits	4. Nombre de produits de diffusion pour l'ensemble des évaluations diffusées à l'aide des outils sociaux et d'Internet	s.o.	80	
		5. Nombre d'activités d'apprentissage organisées dans les pays conjointement par IOE et les gouvernements	4	5	
		6. Nombre d'événements internes et externes consacrés au partage des savoirs organisés par IOE	5	7	
		7. Retours d'information sur la qualité des produits d'IOE (enquêtes clients)	s.o.	100 personnes (au moins 60% de commentaires positifs)	

	8. Nombre de téléchargements de publications d'IOE	s.o.	200	
	9. Nombre de personnes recevant les lettres d'information d'IOE	s.o.	600	
DMR 7: DCE dans les pays partenaires	10. Nombre de séminaires et d'ateliers sur le DCE organisés dans les pays partenaires	s.o.	1	Archives d'IOE
	11. Nombre d'événements auxquels a pris part le personnel d'IOE dans les domaines de l'autoévaluation et du DCE	s.o.	3	
DMR 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	12. Plafond budgétaire	< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA	< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA	
OS 1 et 2	13. Ratio personnel du cadre organique/personnel des services généraux	s.o.	1/0,46	
	14. Taux d'exécution du budget en fin d'exercice	s.o.	97%	
	15. Taux d'exécution des principales activités d'évaluation	s.o.	95%	

## Compte rendu des réalisations d'IOE (au 15 septembre 2016)

Pour 2016, IOE rend compte de ses réalisations par rapport: i) aux activités prévues (tableau 1); et ii) à ses indicateurs clés de performance (tableau 2, page 23).

Tableau 1  
**Compte rendu du déroulement des activités prévues (janvier-septembre 2016)**

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
1. ENI	Expérience du FIDA en matière de décentralisation	Achèvement prévu en décembre 2016	En cours. Le document d'orientation a été examiné par le Comité de l'évaluation à sa quatre-vingt-onzième session, en mars 2016, puis finalisé. Des consultations ont été tenues avec les représentants au Conseil d'administration et le Département gestion des programmes (PMD). Trois ateliers régionaux ont été organisés dans les pays avec des représentants des pays bénéficiaires: i) en mai, au Pérou; ii) en juin, au Kenya; et iii) en juillet, au Viet Nam. Le projet de rapport final a été transmis à la direction début septembre 2016. Le rapport final sera prêt fin septembre et il sera présenté au Comité de l'évaluation en novembre 2016 puis au Conseil d'administration en décembre 2016.
	République démocratique du Congo	Achèvement prévu en décembre 2016	En cours. Mission principale en avril 2016. Rapport final en cours d'élaboration et atelier national prévu le 20 octobre 2016.
	Égypte	Achèvement prévu en décembre 2017	En cours. Mission préparatoire en mai-juin 2016. Mission principale prévue en octobre 2016.
	Inde	Achevée comme prévu en mai 2016	Achevée. Atelier national organisé le 12 mai 2016. Accord conclusif signé. Discussion de l'EPP prévue durant la session d'octobre 2016 du Comité de l'évaluation.
	Mozambique	Achèvement prévu en décembre 2017	En cours. Mission préparatoire en juillet 2016. Mission principale début septembre 2016.
2. ESPP	Nigéria	Achevée comme prévu en avril 2016	Achevée. Atelier national organisé le 7 avril 2016. Accord conclusif signé. Discussion de l'EPP prévue durant la session d'octobre 2016 du Comité de l'évaluation.
	Nicaragua	Achèvement prévu en décembre 2017	En cours. Mission préparatoire en avril 2016 et mission principale en mai-juin 2016.
	Philippines	Achèvement prévu en décembre 2016	En cours. Mission préparatoire en janvier et mission principale en avril. Rapport final en cours d'élaboration et atelier national prévu le 17 novembre 2016.
	Turquie	Achevée en janvier 2016	Achevée. Atelier national organisé en janvier 2016. Examinée par le Comité de l'évaluation à sa quatre-vingt-onzième session, en mars 2016. Accord conclusif signé. Le rapport d'EPP a été présenté au Conseil d'administration en septembre 2016.
	3. VRAP	Validation de tous les RAP disponibles dans l'année	Achèvement prévu en décembre 2016
4. EvPP	10 EvPP	Achèvement prévu en décembre 2016	Toutes les EvPP sont achevées ou en cours conformément au calendrier établi.

5. Évaluations de l'impact	Mozambique, Projet de pêche artisanale dans la zone du banc de Sofala	Achèvement en juillet 2016	Rapport finalisé et soumis à discussion au Comité de l'évaluation à sa quatre-vingt-quatorzième session, en octobre 2016.
	Géorgie, Projet d'appui à l'agriculture	Démarrage en juillet 2016	En cours
6. Collaboration avec les organes directeurs	14 <sup>e</sup> RARI	Achèvement en juillet 2016	Finalisé. Le rapport a été présenté au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration en septembre 2016, y compris le thème d'apprentissage sur la gestion des savoirs.
	Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats d'IOE pour 2016 et du plan indicatif pour 2017-2018, et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2017 et du plan indicatif pour 2018-2019	Achèvement prévu en décembre 2016	Se déroule comme prévu. En septembre 2016, le Comité de l'évaluation et le Comité d'audit ainsi que le Conseil d'administration ont examiné l'aperçu général du programme de travail et budget d'IOE pour 2017 et examineront la version finale du document en novembre et décembre respectivement.
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Achévé en septembre 2016	Le PRISMA et les observations d'IOE ont été examinés par le Comité de l'évaluation puis par le Conseil d'administration en septembre 2016. Le Conseil d'administration a souligné combien il était important que le PRISMA ainsi que les observations d'IOE sur ce dernier soient utilisés pour encourager l'obligation redditionnelle et l'apprentissage.
	Observations d'IOE sur le RIDE	Achévé en septembre 2016	Le RIDE et les observations d'IOE ont été examinés, avec le RARI, par le Comité de l'évaluation puis par le Conseil d'administration en septembre 2016.
	Observations d'IOE sur les informations actualisées sur l'approche adoptée par le FIDA concernant sa stratégie d'engagement dans les pays en situation de fragilité; et sur la synthèse des enseignements tirés de l'Initiative d'évaluation de l'impact pour FIDA9 par la direction du FIDA	Achèvement prévu en décembre 2016	Les observations d'IOE sur: i) l'approche adoptée par le FIDA concernant sa stratégie d'engagement dans les pays en situation de fragilité; et ii) la synthèse des enseignements tirés de l'Initiative d'évaluation de l'impact pour FIDA9 a été présentée au Comité de l'évaluation en mars et au Conseil d'administration en avril 2016. Les observations formulées par IOE sur la stratégie d'engagement du FIDA dans les pays présentant en situation de fragilité seront présentées au Comité de l'évaluation en octobre et au Conseil d'administration en décembre 2016.
	Participation à toutes les 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 du Conseil d'administration au Brésil	Achèvement prévu en décembre 2016	Comité de l'évaluation: trois sessions formelles en mars, juin et septembre 2016. Conseil d'administration: deux sessions formelles en avril et en septembre 2016. Comité d'audit: deux réunions formelles en mars et septembre 2016.
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les EPP/ESPP correspondantes sont disponibles	Achèvement prévu en décembre 2016	IOE a présenté au Conseil, en avril 2016, ses observations écrites sur les nouveaux COSOP pour le Brésil et la République-Unie de Tanzanie; et sur les nouveaux COSOP pour la Chine, l'Indonésie et la Turquie en septembre 2016.
7. Activités de communication et de gestion des savoirs	Synthèse d'évaluations portant sur l'appui du FIDA à la reproduction des résultats à plus grande échelle	Achèvement prévu en décembre 2016	En cours. Document d'orientation finalisé. Projet de rapport préparé par la FAO.
	Synthèse d'évaluations relatives à la concertation sur les politiques au niveau national	Achèvement prévu en décembre 2016	En cours. Document d'orientation finalisé.

	Synthèse d'évaluations sur la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes – examen des pratiques et des résultats	Achèvement prévu en décembre 2016	En cours. Document d'orientation finalisé. Rapport en cours de préparation.
	Rapports d'évaluation, Profils, Éclairages, site web d'IOE, etc.	Janvier-décembre 2016	Se déroule comme prévu. IOE a publié et diffusé au sein du FIDA et à l'extérieur un total de 12 rapports d'évaluation, 16 Profils, Éclairages et notes, 5 communiqués de presse, 3 vues d'ensemble, 1 brochure, 9 infographies, 2 bulletins trimestriels d'information et 3 vidéos.
	Organisation d'ateliers d'apprentissage dans les pays à l'occasion des EPP/ESPP, ainsi que d'activités d'apprentissage au FIDA	Janvier-décembre 2016	Ateliers nationaux sur les EPP tenus: i) en Turquie en janvier; ii) au Nigéria en avril; et iii) en Inde en mai. Un effort particulier est fait dans chaque atelier pour inviter des représentants des bénéficiaires, de la société civile et d'ONG. Événements internes: i) un atelier d'apprentissage sur l'ENI sur le SAFP du FIDA organisé en interne; ii) un événement organisé lors de la réunion mondiale du personnel sur IOE et la fonction d'évaluation indépendante; iii) un atelier sur l'ENI relative à la décentralisation (région NEN) organisé en interne; iv) un atelier d'apprentissage pour le RARI, organisé en interne le 12 juillet 2016; v) un atelier d'apprentissage sur les voies à suivre pour transformer les rapports entre les sexes, organisé conjointement avec PMD le 9 septembre 2016; et vi) un atelier d'apprentissage sur l'ENI concernant l'expérience du FIDA en matière de décentralisation est prévu mi-octobre 2016.
	Participation et partage de savoirs dans un certain nombre de plateformes externes comme des ateliers d'apprentissage ou des réunions de groupes d'évaluation	Janvier-décembre 2016	Se déroule comme prévu. Webinaire du GNUE dirigé par IOE sur: Ancrer l'indépendance des évaluations dans le contexte des organisations multilatérales de développement. Conférence annuelle 2016 de la Société d'évaluation du Royaume-Uni; Semaine de l'évaluation en Asie; Semaine de l'évaluation/échanges relatifs aux pratiques d'évaluation du GNUE.
	Participation à toutes les réunions de l'OSC consacrées aux politiques et stratégies institutionnelles, aux COSOP et à certains projets évalués par IOE. Participation aux réunions de l'OMC et de l'équipe de direction du FIDA, à des sessions d'apprentissage concernant l'assurance qualité, ainsi qu'à certaines réunions des équipes de gestion du programme de pays (EGPP)	Janvier-décembre 2016	Se déroule comme prévu. Ces rencontres offrent à IOE la possibilité de partager les enseignements tirés des évaluations avec la direction et le personnel du FIDA pour renforcer la conception des nouvelles politiques, stratégies et opérations. IOE a participé à un certain nombre de réunions de l'OSC où des évaluations ont été réalisées et occasionnellement à d'autres réunions pour fournir des observations sur le suivi-évaluation. Le Directeur et le Directeur adjoint d'IOE ont participé à un certain nombre de réunions hebdomadaires de l'OSC. Le Directeur d'IOE a participé, en mai 2016, à la réunion de l'équipe de direction du FIDA; une deuxième réunion est prévue en novembre 2016. IOE a aussi participé à certaines réunions des EGPP.
8. Partenariats	Partenariats avec l'ECG, le GNUE et la DDC	Janvier-décembre 2016	Se déroule comme prévu. IOE a participé à deux réunions de l'ECG en janvier et en juin 2016. À la réunion de janvier, le Directeur d'IOE a présidé une session sur les financements climatiques et la collaboration des banques multilatérales de développement aux fins de mesurer l'impact des projets ayant trait aux financements climatiques. IOE a aussi participé à l'assemblée générale annuelle du GNUE, qui s'est tenue en avril, et a présenté des exposés sur les thèmes suivants: i) personne ne doit être laissé pour compte – équité et égalité; ii) DCE au niveau national aux fins de l'évaluation des objectifs de développement durable (ODD) et des partenariats – enseignements tirés et voies à suivre; et iii) évaluabilité des ODD. Le directeur d'IOE

			<p>a été élu vice-président du GNUE pour le thème "Utilisation des évaluations", pour un mandat de deux ans qui a pris effet en avril 2016.</p> <p>À ce titre, IOE participe activement aux travaux du GNUE, notamment à la révision des normes du GNUE qui a été portée à terme en juin 2016.</p> <p>La collaboration avec la DDC est en cours dans un contexte d'interactions régulières avec les partenaires.</p>
	Contribution à des évaluations effectuées par d'autres organisations internationales, sous forme de participation à l'examen externe par les pairs, sur demande	Janvier-décembre 2016	En sa qualité de président du sous-groupe d'examen par les pairs du GNUE, le Directeur d'IOE a dirigé l'examen par les pairs de l'unité d'évaluation du Centre du commerce international. Rapport finalisé fin juin 2016.
	Mise en œuvre de la déclaration commune visant à renforcer la collaboration en matière d'évaluation émise par le CGIAR, la FAO, le FIDA et le PAM	Janvier-décembre 2016	Se déroule comme prévu. Présentation au Comité de l'évaluation de la synthèse d'évaluations conjointes sur l'engagement de la FAO et du FIDA dans le domaine du développement pastoral en juin 2016.
9. Méthodologie	Formation relative à la deuxième édition du Manuel de l'évaluation	Janvier-décembre 2016	Se déroule comme prévu. Atelier d'apprentissage sur le Manuel de l'évaluation organisé à l'occasion de la réunion mondiale du personnel du FIDA, visant à faire part au personnel du FIDA de la méthodologie révisée qui est utilisée dans la deuxième édition du Manuel de l'évaluation.
	Contribution au débat, au sein du FIDA et à l'extérieur, sur l'évaluation de l'impact et la synthèse d'évaluations, y compris sur les ODD	Janvier-décembre 2016	Se déroule comme prévu. IOE a été représenté lors d'une importante conférence, tenue en mars, sur l'évaluation des ODD dans une perspective axée sur l'équité et la problématique hommes-femmes, organisée par ONU-Femmes, EvalPartners et d'autres organismes. IOE a en outre participé aux événements suivants: la Semaine de l'évaluation du développement, organisée par le Département de l'évaluation indépendante du développement de la Banque africaine de développement; la conférence annuelle de la Société d'évaluation du Royaume-Uni; la conférence nationale de la Société canadienne d'évaluation. La Semaine de l'évaluation en Asie, organisée par la Banque asiatique de développement; et la Australiasan Evaluation Society (AES).
	Élaboration d'un nouvel accord d'harmonisation	Achèvement prévu en juin 2017	En cours. Le nouvel accord devait initialement être présenté au Comité de l'évaluation lors de sa session d'octobre 2016. La direction a toutefois proposé de reporter sa présentation à mars 2017 afin de mettre en œuvre, courant 2016, le cadre sur l'efficacité en matière de développement.
	Activités de DCE dans le cadre du processus d'évaluation ordinaire	Janvier-décembre 2016	En cours. La deuxième édition du Manuel de l'évaluation a été présentée à New Delhi à la suite de la tenue, en mai 2016, de l'atelier national sur l'EPP pour l'Inde.
10. Développement de la capacité d'évaluation (DCE)	Organisation, dans les pays partenaires, d'ateliers sur la méthodologie et les processus d'évaluation (sur demande)	Janvier-décembre 2016	La deuxième édition du Manuel de l'évaluation a été présentée à New Delhi à la suite de la tenue de l'atelier national sur l'EPP pour l'Inde en mai 2016.
	Mise en œuvre de la déclaration d'intention avec le Gouvernement chinois sur le DCE dans ce pays	Janvier-décembre 2016	IOE a organisé une formation en Chine sur l'évaluation et la méthodologie de l'évaluation à l'Institut pour la finance et le développement en Asie-Pacifique. Un exposé sur la méthodologie de l'évaluation a également été présenté au Programme international de Shanghai pour la formation à l'évaluation des activités de développement.

## Compte rendu au regard des indicateurs clés de performance d'IOE (de janvier au 15 septembre 2016)

Établi à partir du Cadre de mesure des résultats d'IOE pour 2016-2018, le tableau ci-dessous donne un aperçu des réalisations d'IOE au premier semestre 2016 au regard des indicateurs clés de performance arrêtés d'un commun accord avec le Conseil d'administration.

Tableau 2  
Compte rendu au regard des indicateurs clés de performance d'IOE  
(de janvier au 15 septembre 2016)

Objectifs stratégiques (OS)	Résultats de gestion de la division (DMR)	Indicateurs clés de performance	Réalisations au 15 juin 2016	Cible (2016)	Moyens de vérification	
<b>OS 1:</b> générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation redditionnelle	DMR 1: amélioration des politiques et processus institutionnels grâce aux évaluations indépendantes	1. Taux d'adoption des recommandations formulées dans les ENI, les ESPP, les rapports de synthèse d'évaluations et les EvPP	n.d. (PRISMA disponible en septembre)	90%	PRISMA et programme de travail et budget d'IOE	
	DMR 2: amélioration des stratégies de pays et COSOP grâce aux évaluations au niveau des pays					
	DMR 3: traitement des problèmes systémiques et des lacunes dans les savoirs au FIDA					
	DMR 4: amélioration des opérations du FIDA grâce aux évaluations de projet indépendantes					
<b>OS 2:</b> encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture d'amélioration des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement	DMR 5: mise en œuvre du Manuel de l'évaluation et application pilote des nouveaux produits et méthodes d'évaluation	2. Application de nouvelles méthodes et conceptions	1	2	Évaluations d'IOE	
		3. Évaluations assorties d'une analyse quantitative	1	1	Évaluations de l'impact	
	DMR 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits	4. Nombre de produits de diffusion pour l'ensemble des évaluations diffusées à l'aide des outils sociaux et d'Internet	15 rapports d'évaluation, 16 Profils, Éclairages et notes, 6 communiqués de presse, 3 vues d'ensemble, 1 brochure, 9 infographies, 2 bulletins trimestriels d'information et 3 vidéos.		80	
		5. Nombre d'activités d'apprentissage organisées dans les pays conjointement par IOE et les gouvernements		6	5	
		6. Nombre d'événements internes et externes consacrés au partage des savoirs organisés par IOE		6	7	

	7. Retours d'information sur la qualité des produits d'IOE (enquêtes clients)	119 enquêtés <b>94% de retours d'information positifs</b> (71% satisfaits ou très satisfaits et 23% plutôt satisfaits. Sans opinion = 5% et retours d'information négatifs = 1%)	100 personnes (au moins 60% de commentaires positifs)	
	8. Nombre de téléchargements de publications d'IOE	s.o.	200	
	9. Nombre de personnes recevant les lettres d'information d'IOE	600	600	
DMR 7: DCE dans les pays partenaires	10. Nombre de séminaires et d'ateliers sur le DCE organisés dans les pays partenaires	1	1	Archives d'IOE
	11. Nombre d'événements auxquels a pris part le personnel d'IOE dans les domaines de l'autoévaluation et du DCE	3	3	
DMR 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	12. Plafond budgétaire	0,6% du programme de prêts et dons du FIDA	< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA	
<b>OS 1 et 2</b>	13. Ratio personnel du cadre organique/personnel des services généraux	1/0,46	1/0,46	
	14. taux d'exécution du budget en fin d'exercice	86,8%	97,8%	
	15. Taux d'exécution des principales activités d'évaluation	s.o.	95%	

# Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2017 et plan indicatif pour 2018-2019

Tableau 1  
Programme de travail d'IOE proposé pour 2017, par catégorie d'activités

Catégorie d'activités	Activités proposées pour 2017	Date de démarrage	Date d'exécution prévue	Calendrier prévisionnel de livraison					2018
				Janv.-mars 2017	Avril-juin 2017	Juill.-sept. 2017	Oct.-déc. 2017		
1. ENI	Architecture financière du FIDA	Janvier 2017	Décembre 2017				X		
2. ESPP	Angola	Avril 2017	Avril 2018					X	
	Cambodge	Janvier 2017	Décembre 2017				X		
	Cameroun	Janvier 2017	Décembre 2018				X		
	Géorgie	Avril 2017	Avril 2018					X	
	Pérou	Janvier 2017	Décembre 2017				X		
3. VRAP	Validation de tous les RAP disponibles durant l'année	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X		
4. Synthèses d'évaluations	Pêche, aquaculture et développement des zones côtières Établissement de partenariats au niveau national (y compris avec le secteur privé)	Janvier 2017	Décembre 2017				X		
5. EvPP	10 EvPP	Janvier 2017	Décembre 2017			X	X		
6. Évaluations de l'impact	Une nouvelle évaluation de l'impact (projet à déterminer)	Juillet 2017	Juin 2018					X	
7. Collaboration avec les organes directeurs	Examen de l'exécution du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2017 et du plan indicatif pour 2018-2019 d'IOE; et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2018, et du plan indicatif pour 2019-2020	Janvier 2017	Décembre 2017			X	X		
	15 <sup>e</sup> RARI et son thème d'apprentissage sur la gestion financière et les responsabilités fiduciaires	Janvier 2017	Décembre 2017			X			
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Janvier 2017	Septembre 2017			X			
	Observations d'IOE sur le RIDE	Juin 2017	Septembre 2017			X			
	Observations d'IOE concernant les politiques et stratégies de la direction du FIDA	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X		
	Participation à toutes les sessions des organes directeurs (Comité de l'évaluation, Conseil d'administration et Conseil des gouverneurs), à certaines réunions du Comité d'audit et à la visite de pays de 2017 du Conseil d'administration	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X		

	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les ESPP correspondantes sont disponibles	Janvier 2017	Décembre 2017		X	X	X
	Rapports d'évaluation, Profils, Éclairages, site web, etc.	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X
8. Activités de communication et de gestion des savoirs	Organisation d'ateliers d'apprentissage dans les pays à l'occasion des ESPP, ainsi que d'activités d'apprentissage au FIDA	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X
	Participation et partage de savoirs dans un certain nombre de plateformes externes comme des activités d'apprentissage et des réunions de groupes d'évaluation. Organisation d'une conférence sur les technologies de l'information appliquées à l'évaluation	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X
	Participation à toutes les réunions de l'OSC consacrées aux politiques et stratégies institutionnelles, aux COSOP et à certains projets évalués par IOE; participation aux réunions de l'OMC et de l'équipe de direction du FIDA, ainsi qu'à certaines réunions des EGPP.	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X
	Partenariats avec l'ECG, le GNUE et la DDC	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X
	Président de l'ECG. Vice-président du GNUE	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X
9. Partenariats	Assurance qualité de l'évaluation externe du Comité de la sécurité alimentaire mondiale. Contribution aux évaluations effectuées par d'autres organismes de développement, sous forme de participation à l'examen externe par les pairs, sur demande.	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X
	Mise en œuvre de la déclaration commune visant à renforcer la collaboration en matière d'évaluation émise par le CGIAR, la FAO, le FIDA et le PAM	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X
10. Méthodologie	Contribution au débat interne et externe sur les évaluations de l'impact	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X
	Mise en œuvre du nouvel accord d'harmonisation entre les systèmes d'évaluation indépendante et d'autoévaluation du FIDA	Janvier 2017	Octobre 2017	X	X	X	X
11. DCE	Activités de DCE dans le cadre du processus d'évaluation ordinaire	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X
	Organisation, dans les pays partenaires, d'ateliers sur la méthodologie et les processus d'évaluation (sur demande)	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X
	Mise en œuvre de la déclaration d'intention avec le Gouvernement chinois sur le DCE dans ce pays	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X

**Note:** Un X figure dans la colonne correspondant au trimestre de livraison uniquement lorsqu'un délai spécifique est prévu.

Tableau 2  
Plan indicatif d'IOE proposé pour 2018-2019, par catégorie d'activités\*

Catégorie d'activités	Plan indicatif pour 2017-2018	Année
1. ENI	Contribution du FIDA en faveur du développement des filières agricoles	2018
	Le système d'autoévaluation au FIDA	2019
2. ESPP	Pakistan, Sri Lanka	2018
	Pays devant être désignés au sein de la Division Afrique orientale et australe	2018
	El Salvador, Mexique/Équateur	2018
	Soudan	2018
	Niger, Sierra Leone	2018
3. VRAP	Validation de tous les RAP disponibles durant l'année	2018-2019
4. EvPP	Environ 10 EvPP par an	2018-2019
5. Évaluations de l'impact	Une par an (projet à déterminer)	2018-2019
	16 <sup>e</sup> et 17 <sup>e</sup> RARI	2018-2019
6. Collaboration avec les organes directeurs	Examen de l'exécution du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2018 et du plan indicatif pour 2019-2020	2018
	Préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2019 et du plan indicatif pour 2020-2021	2019
	Observations d'IOE sur le PRISMA	2018-2019
	Observations d'IOE sur le RIDE	2018-2019
	Observations d'IOE sur un certain nombre de politiques, stratégies et processus opérationnels du FIDA élaborés par la direction du FIDA et soumis à l'examen du Comité de l'évaluation	2018-2019
	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation conformément au mandat et au règlement intérieur révisés du Comité de l'évaluation du Conseil d'administration; participation aux sessions du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs; participation à la visite de pays annuelle du Conseil d'administration	2018-2019
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les EPP/ESPP correspondantes sont disponibles	2018-2019
7. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, Profils, Éclairages, site web, etc.	2018-2019
	Synthèse d'évaluations portant sur la sécurité alimentaire et la productivité agricole	2018
	Synthèse d'évaluations portant sur le développement à l'initiative des communautés	2018
	Synthèse d'évaluations portant sur le changement climatique	2019
	Synthèse d'évaluations portant sur la contribution du FIDA à l'amélioration des revenus et des actifs des ménages	2019

	Participation à toutes les réunions de l'OSC consacrées aux politiques et stratégies institutionnelles, aux COSOP et à certains projets évalués par IOE; aux réunions de l'OMC et de l'équipe de direction du FIDA; ainsi qu'à certaines réunions des EGPP.	2018 -2019
8. Partenariats	Partenariats avec l'ECG, le GNUE et la DDC	2018-2019
	Déclaration commune visant à renforcer la collaboration en matière d'évaluation émise par la FAO, le FIDA, le CGIAR et le PAM	2018-2019
9. Méthodologie	Contribution au débat interne et externe sur les évaluations de l'impact	2018-2019
10. DCE	Mise en œuvre d'activités liées au DCE dans les pays partenaires	2018-2019

\* Les thèmes et le nombre d'ENI, d'EPP/ESPP et de rapports de synthèse d'évaluations sont donnés à titre indicatif. Les thèmes et le nombre effectifs d'évaluations à entreprendre en 2017 et en 2018 seront arrêtés en fin d'année 2016.

## Effectifs d'IOE

Tableau 1  
Effectifs d'IOE pour 2017

<i>Année</i>	<i>Cadre organique</i>	<i>Services généraux</i>	<i>Total</i>
2007	10,5	9,5	20
2008	10	8,5	18,5
2009	11	8,5	19,5
2010	11,5	8	19,5
2011	11,5	8	19,5
2012	11,5	8	19,5
2013	12,5	6	18,5
2014	12,5	6	18,5
2015	13	6	19
2016	13	6	19
<b>2017</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>20</b>

Tableau 2  
Par catégorie de personnel

<i>Catégorie</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
<b>Cadre organique</b>		
Directeur	1	1
Directeur adjoint	1	1
Fonctionnaire supérieur chargé de l'évaluation	3	3
Fonctionnaire chargé de l'évaluation	6	7
Analyste de recherche en évaluation	1	1
Responsable de la communication et des données d'évaluation	1	1
<b>Sous-total, personnel du cadre organique</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
<b>Services généraux</b>		
Assistant administratif	1	1
Assistant du Directeur	1	1
Assistant du Directeur adjoint	1	1
Assistant d'évaluation	3	3
<b>Sous-total, personnel des services généraux</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>Total général</b>	<b>19</b>	<b>20</b>

# Projet de budget d'IOE pour 2017

Tableau 1  
**Projet de budget d'IOE pour 2017**  
 (en USD)

				1) pour 2016	Budget proposé pour 2017		
<i>Travaux d'évaluation</i>	<i>Budget 2013</i>	<i>Budget 2014</i>	<i>Budget 2015</i>		2) <i>Augmentation/(diminution) en termes réels</i>	3) <i>Hausse/(baisse) des prix</i>	4) <i>Budget total pour 2017 (4)=(1)+(2)+(3)</i>
Dépenses hors personnel	2 346 711	2 395 992	2 455 892	2 541 520	(125 000)	74 341	2 490 861
Dépenses de personnel	3 667 268	3 586 690	3 614 041	3 127 899	144 898	(37 741)	3 235 056
<b>Total</b>	<b>6 013 979</b>	<b>5 982 682</b>	<b>6 069 933</b>	<b>5 669 419</b>	<b>19 898</b>	<b>36 600</b>	<b>5 725 917</b>

Tableau 2  
**Budget hors personnel d'IOE proposé pour 2017 – ventilation des coûts**  
(en USD)

Catégorie d'activités	Nombre en fonction de la part des travaux d'évaluation réalisés <sup>a</sup>		Dollar des États-Unis	
	Nombre en valeur absolue		Coûts unitaires standard <sup>b</sup>	Dépenses hors personnel proposées pour 2017
RARI	1	1	80 000 – 150 000	80 000
ENI				
L'expérience du FIDA en matière de décentralisation		1 0,2	Coût en fonction de l'ampleur et de la nature des questions à évaluer: 250 000 – 450 000	385 000
L'architecture financière du FIDA	1	0,8		
ESPP			Coût en fonction de la taille du portefeuille, de la taille du pays, des frais de voyage et des données disponibles pour l'évaluation: 180 000 – 200 000	1 000 000
	7	5,2		
Synthèses d'évaluations				
Pêche, aquaculture et développement des zones côtières		0,7		
Établissement de partenariats au niveau national (y compris avec le secteur privé)	2	0,3	40 000 – 65 000	110 000
EvPP	10	10	30 000 – 40 000	315 000
VRAP	Une trentaine	Une trentaine	-	30 000
Évaluations de l'impact	2	1		200 000
Partage des savoirs, activités de communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	-	-		225 000
DCE, formation et autres coûts	-	-		145 861
<b>Total</b>				<b>2 490 861</b>

<sup>a</sup> Il n'est pas rare qu'une évaluation se déroule sur deux années; ce chiffre correspond à la proportion de travail effectué en 2017 pour chaque type d'activité d'évaluation.

<sup>b</sup> Les coûts unitaires standard comprennent, le cas échéant, les frais de voyage du personnel.

Tableau 3  
**Budget d'IOE proposé pour 2017 (dépenses de personnel et hors personnel) – répartition par objectif et par DMR**  
(en USD)

<i>Objectifs stratégiques d'IOE</i>	<i>DMR d'IOE</i>	<i>Budget proposé (personnel et hors personnel)</i>	<i>Pourcentage du budget total proposé</i>
OS 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation redditionnelle	DMR 1: amélioration des politiques et processus institutionnels grâce aux évaluations indépendantes	714 175	13
	DMR 2: amélioration des stratégies de pays et COSOP grâce aux évaluations au niveau des pays	2 002 475	34
	DMR 3: traitement des problèmes systémiques et des lacunes dans les savoirs au FIDA	450 162	7
	DMR 4: amélioration des opérations du FIDA grâce aux évaluations de projet indépendantes	813 521	15
<b>Total OS 1</b>		<b>4 008 638</b>	<b>70</b>
OS 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture d'amélioration des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement	DMR 5: mise en œuvre du Manuel de l'évaluation et application pilote des nouveaux produits et méthodes d'évaluation	495 180	8
	DMR 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits	604 042	13
	DMR 7: DCE dans les pays partenaires	337 615	5
<b>Total OS 2</b>		<b>1 446 272</b>	<b>25</b>
<b>OS 1 et 2</b>	DMR 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	308 747	5
<b>Total général</b>		<b>5 725 917</b>	<b>100</b>

# Grille d'aide à la sélection d'IOE

Tableau 1

## Critères de sélection des évaluations à inclure dans le programme de travail d'IOE et ordre de priorité

<i>Évaluations au niveau de l'institution (ENI)</i>	<i>Évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP)</i>	<i>Rapports de synthèse d'évaluations</i>	<i>Évaluations de la performance de projet (EvPP)</i>	<i>Évaluations de l'impact</i>
<p>1. <b>Priorité stratégique</b> La synthèse contribue aux priorités stratégiques du FIDA et aux engagements souscrits lors de la reconstitution.</p> <p>2. <b>Obligation redditionnelle</b> Le thème choisi contribue à renforcer l'obligation pour le FIDA de rendre compte de ses résultats.</p> <p>3. <b>Lacune dans les savoirs</b> Les ENI contribuent à combler des lacunes critiques dans les savoirs au FIDA.</p> <p>4. <b>Disponibilité en temps utile</b> Les résultats de l'évaluation enrichissent en temps utile les politiques, stratégies et processus institutionnels concernés.</p> <p>5. <b>Risques institutionnels</b> L'évaluation contribue à réduire au minimum les risques critiques pour l'institution.</p>	<p>1. <b>Liaison avec le COSOP</b> Les résultats enrichissent l'élaboration de la stratégie de pays ou du COSOP du FIDA.</p> <p>2. <b>Couverture:</b></p> <p>a) Couverture régionale et nationale de l'ESPP</p> <p>b) Taille du portefeuille en termes d'investissement total et de nombre d'opérations</p> <p>c) Classement du Cadre pour la soutenabilité de la dette (rouge, orange, vert)</p> <p>d) Conditions de prêt (particulièrement favorables, mixtes et ordinaires)</p>	<p>1. <b>Données d'évaluation</b> Disponibilité d'un volume suffisant de données d'évaluation auprès d'IOE et des fonctions d'évaluation dans d'autres organismes de développement</p> <p>2. <b>Lacune dans les savoirs</b> La synthèse d'évaluations contribue à combler des lacunes critiques dans les savoirs au FIDA.</p> <p>3. <b>Priorité stratégique</b> La synthèse contribue aux priorités stratégiques du FIDA et aux engagements souscrits lors de la reconstitution.</p> <p>4. <b>Disponibilité en temps utile</b> La synthèse enrichit en temps utile les politiques, stratégies et/ou processus institutionnels pertinents.</p> <p>5. <b>Composante</b> La synthèse constitue une composante constitutive d'autres produits d'IOE.</p>	<p>1. <b>Disponibilité du RAP</b> L'EvPP n'est réalisée que lorsqu'un RAP est disponible.</p> <p>2. <b>Couverture géographique</b> Les EvPP sont sélectionnées de manière à assurer un équilibre régional au sein du programme d'évaluation d'IOE.</p> <p>3. <b>Composante</b> La priorité est accordée aux EvPP dont les conclusions pourront être utilisées dans les ESPP, les ENI ou les rapports de synthèse d'évaluations.</p> <p>4. <b>Lacunes d'information</b> Le RAP n'analyse pas suffisamment la performance et les résultats du projet.</p> <p>5. <b>Incohérences</b> Les notes attribuées par le RAP sont en contradiction avec la narration.</p> <p>6. <b>Approches innovantes</b> Le projet comprend des approches innovantes qui méritent une analyse et une documentation plus approfondies.</p> <p>7. <b>Enseignements à tirer de l'EvPP</b> Nécessité de recueillir des éléments concrets sur les raisons du succès.</p>	<p>1. <b>Pas de duplication</b> La direction du FIDA n'a conduit aucune évaluation de l'impact de la même opération.</p> <p>2. <b>Enseignements à tirer de l'évaluation de l'impact</b> Nécessité de recueillir des éléments concrets sur ce qui fonctionne dans un certain contexte.</p> <p>3. <b>Composante</b> La priorité est accordée aux évaluations de l'impact dont les conclusions pourront être utilisées dans les ESPP, les ENI ou les rapports de synthèse d'évaluations.</p> <p>4. <b>Date d'achèvement</b> L'évaluation de l'impact est réalisée dans les trois années qui suivent la date d'achèvement.</p> <p>5. <b>Données de référence</b> Pour déterminer la méthodologie à appliquer dans l'évaluation de l'impact, il est essentiel de disposer de données de référence utilisables.</p> <p>6. <b>Lacunes d'information</b> Le RAP n'analyse pas suffisamment l'efficacité et l'impact de certaines interventions.</p> <p>7. <b>Approches innovantes</b> Le projet comprend des approches innovantes qui méritent une analyse et une documentation plus approfondies.</p>