

Cote du document: EB 2019/127/R.2  
Point de l'ordre du jour: 3 a) i)  
Date: 13 août 2019  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

## **Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2020, et aperçu du programme de travail et budget axés sur les résultats pour 2020 et du plan indicatif pour 2021-2022 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA**

### **Note à l'intention des membres du Comité d'audit**

#### Responsables:

#### Questions techniques:

##### **Saheed Adegbite**

Directeur  
Bureau de la stratégie budgétaire  
téléphone: +39 06 5459 2957  
courriel: s.adegbite@ifad.org

##### **Francesco Ranalletta**

Spécialiste principal du budget  
téléphone: +39 06 5459 2257  
courriel: f.ranalletta@ifad.org

##### **Oscar A. Garcia**

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

#### Transmission des documents:

##### **Deirdre McGrenra**

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

Comité d'audit — Cent cinquante-quatrième réunion  
Rome, 3 septembre 2019

---

Pour: **Examen**

## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>ii</b>
<b>Résumé</b>	<b>iii</b>
<b>I. Contexte</b>	<b>1</b>
<b>II. Point sur la situation actuelle</b>	<b>4</b>
A. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons de 2019	4
B. Informations actualisées sur l'initiative en matière de changement, de production de résultats et d'innovation	5
C. Exécution du budget ordinaire net en 2018 et en 2019	6
D. Report de crédits de 2018	6
<b>III. Prise en considération de la problématique femmes-hommes dans les opérations et le budget du FIDA</b>	<b>7</b>
<b>IV. Programme de travail du FIDA pour 2020</b>	<b>8</b>
<b>V. Budget ordinaire net proposé pour 2020</b>	<b>9</b>
A. Établissement des priorités stratégiques	9
B. Facteurs de coût	9
C. Budget ordinaire net proposé pour 2020	12
D. Budget brut proposé pour 2020	13
E. Budget d'investissement pour 2020	14
F. Budget de soutien fondateur, non récurrent, à l'appui du renforcement de la base du FIDA	14
G. Allocation de crédits à la dépense extraordinaire en rapport avec FIDA12	16

## **Sigles et acronymes**

CDI	Unité consacrée au changement, à la production de résultats et à l'innovation
CSD	Cadre pour la soutenabilité de la dette
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
ODD	Objectif de développement durable
OpEx	Excellence opérationnelle au service des résultats

## Résumé

1. C'est en 2020 que commencera le compte à rebours des dix années restant pour atteindre les objectifs de développement durable (ODD). Le FIDA devra redoubler d'efforts pour jouer un rôle significatif dans la réalisation de ces priorités globales de développement.
2. De vastes réformes et initiatives institutionnelles ont été lancées en 2019 pour améliorer l'efficacité. Il s'agissait de: i) consolider la structure décentralisée du FIDA; ii) recalibrer les processus opérationnels; iii) déléguer des responsabilités au personnel en première ligne; iv) adapter le siège aux objectifs visés; et v) renforcer l'orientation institutionnelle du FIDA sur les résultats. Les ambitieuses réformes menées, ces dernières années, dans le cadre du programme d'Excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx) ont modifié le mode opératoire du FIDA en rationalisant le processus de conception des projets à des fins d'efficacité et de qualité de la réalisation. En 2020, le FIDA appliquera les enseignements tirés de cette première phase de mise en œuvre des réformes et s'efforcera de produire davantage d'effets encore dans le contexte du Cadre stratégique pour 2016-2025.
3. Nonobstant les importants progrès accomplis dans de nombreux domaines, le FIDA doit encore relever, dans les meilleurs délais, de multiples défis: 2020 sera une année clé pour achever la mise en œuvre d'un modèle opérationnel efficace et efficient, qui se traduise par une utilisation optimale des ressources et catalyse les investissements. Le fait que le FIDA ne produise plus simplement des résultats standard, mais soit reconnu comme l'institution la plus performante de sa catégorie suscite davantage d'appétence parmi les États membres du FIDA, qui l'appellent à élargir la gamme de ses opérations, pousser plus loin sa collaboration avec les gouvernements et le secteur privé, et diversifier sa palette de produits. Des efforts accrus sont requis pour améliorer la qualité du portefeuille de projets. Les points importants à cet égard sont: la transformation du monde rural; la transversalisation des thématiques que sont l'égalité des sexes, la nutrition, les changements climatiques et le sort des jeunes; le renforcement de la performance du FIDA en tant que partenaire stratégique; et la mise à profit d'un engagement plus poussé au niveau des pays, sur le plan opérationnel et des politiques.
4. Au rang des premières priorités figureront les activités relatives à la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12), et notamment l'association d'un nombre croissant de parties prenantes. La complexité supplémentaire qui en découle impose en outre d'adopter des cadres complets et détaillés de contrôle interne et de gestion des risques institutionnels, ce qui alourdit considérablement la charge de travail et la demande de compétences spécialisées. Cette situation a mis en évidence la nécessité pour le FIDA de réviser son modèle en matière de capital humain. De plus, il sera crucial, pour la viabilité à long terme du Fonds, de mettre en œuvre pendant l'année 2020 toutes les solutions trouvées aux problèmes que pose le Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD), afin de consolider l'architecture financière de façon à obtenir une bonne note de crédit.
5. C'est ainsi que 2020 sera probablement une année de consolidation plus poussée des effectifs. En 2019, la direction a procédé à plusieurs opérations de réaffectation visant à redynamiser les équipes d'exécution sur le terrain et à rapprocher le FIDA des zones rurales pauvres qu'il dessert, ce qui a également permis de renforcer la participation à l'élaboration des grandes orientations, la construction de partenariats et la performance globale des projets. Sur la base des résultats de cette opération, il sera nécessaire d'accomplir des efforts supplémentaires au cours de l'année à venir pour faire en sorte qu'un nombre approprié de membres du personnel dotés de compétences appropriées se trouvent à un endroit approprié dans une structure organisationnelle appropriée pour réaliser les programmes de travail présent et à venir.

6. La stratégie du FIDA concernant le budget 2020 consiste à maintenir une croissance réelle zéro sans renoncer à son ambition d'accomplir davantage, tout en s'appuyant sur un budget de soutien fondateur non récurrent afin d'investir dans des mesures indispensables qui lui permettront de disposer d'un capital humain adéquat, d'une bonne combinaison de compétences et de technologies appropriées pour relever les défis d'aujourd'hui et de demain. La réponse aux besoins transitoires de ressources budgétaires non structurelles nécessite l'intervention, en temps opportun, d'un soutien initial à l'investissement, ciblé et non récurrent. La direction reconnaît qu'il est urgent d'élever le FIDA vers un niveau optimal de capacités du personnel, sur le plan aussi bien quantitatif que qualitatif. Pour ce faire, il est nécessaire d'envisager un investissement de soutien, afin de financer suffisamment les conclusions de l'étude en cours sur les ressources humaines, qui seront rendues d'ici la fin de 2019.
7. À la date de rédaction du présent aperçu, le programme de prêts et dons prévu pour 2020 devrait, selon les projections, se monter à 1,36 milliard d'USD, pour financer 38 nouveaux projets et apporter un financement additionnel à 13 projets en cours. Le FIDA prévoit d'atteindre l'objectif du programme de prêts et dons fixé pour FIDA11 (2019-2021), soit 3,5 milliards d'USD au minimum, tout en s'efforçant de maintenir un bon ratio d'efficacité administrative en base glissante sur 36 mois et de rester en deçà du plafond fixé comme objectif pour FIDA11, de 12,9%.
8. Si l'on utilise le même taux de change que pour le budget 2019, à savoir 0,841 EUR pour 1 USD, il en résulte pour 2020, dans le présent aperçu général, une proposition de budget ordinaire net de 160,57 millions d'USD, soit une hausse nominale de 1,49% par rapport à 2019, sous l'effet d'ajustements relatifs à la hausse des prix, portant aussi bien sur les dépenses de personnel que sur des composantes budgétaires hors personnel. Cet aperçu ne fait état d'aucune augmentation en termes réels, car il est prévu que les modestes coûts supplémentaires soient compensés par des gains d'efficacité.
9. À la date de rédaction du présent document, les principaux facteurs de coût sont les suivants: i) les postes vacants reportés qui étaient compris dans la réduction de 40 équivalents temps plein inscrite au budget 2019, en partie compensés par des réductions supplémentaires d'effectifs résultant de l'opération d'adaptation aux objectifs visés conduite en 2019; ii) des ajustements mineurs de la dotation en personnel de certains pôles régionaux, visant à améliorer les capacités opérationnelles; iii) une collaboration renforcée avec les organes directeurs dans le cadre de la préparation de FIDA12; iv) des dotations aux amortissements et autres dépenses récurrentes dans les budgets d'investissement; v) d'autres hausses réelles potentielles; et vi) des hausses de prix.
10. S'agissant du budget brut pour 2020, le montant proposé de 165,07 millions d'USD comprend les ressources utilisées pour gérer les opérations financées par les fonds supplémentaires (4,5 millions d'USD), qui sont externes mais complémentaires du programme de prêts et dons du FIDA. Ce montant est entièrement couvert par la portion des commissions générées par la gestion des fonds supplémentaires qui peut être affectée chaque année.
11. Le budget d'investissement ordinaire total pour 2020 devrait être compris dans la même fourchette que les années précédentes, soit entre 2 et 2,5 millions d'USD. Il pourrait cependant être nécessaire de prévoir des provisions pour répondre aux besoins du système de trésorerie et de gestion des risques et, plus généralement, pour adopter des technologies appuyant une approche du développement de plus en plus innovante.
12. Conformément à la résolution 181/XXXVII du Conseil des gouverneurs, il est demandé au Conseil d'administration d'approuver l'allocation de crédits au budget extraordinaire afférent à la Consultation sur FIDA12. D'après une estimation initiale, un budget de 1,10 million d'USD est proposé à cette fin. Les coûts seront

revus, et une demande d'approbation actualisée sera incluse dans la version finale du projet de budget qui sera soumise en décembre.

13. Conformément à l'article VII du Règlement financier du FIDA, le tableau 1 ci-après présente les projections budgétaires à moyen terme établies sur la base des flux de recettes prévus, de toute provenance, et des décaissements projetés d'après les plans d'activité couvrant la même période. Ces projections sont établies à titre indicatif et à des fins d'information uniquement. Le format de ce tableau est aligné sur celui qui figure dans le document "Ressources disponibles pour engagement".

Tableau 1

**Projections budgétaires à moyen terme fondées sur les prévisions d'entrées et de sorties de fonds (toutes origines)**  
(en millions d'USD)

	2018 (montant effectif)*	2019 (montant prévu)	2020 (montant prévu)
<b>Liquidités en début de période</b>	<b>1 348</b>	<b>1 037</b>	<b>953</b>
<b>Entrées de fonds</b>			
Remboursements de prêts	342	364	385
Contributions encaissées**	296	335	271
Emprunts	119	244	192
Produit des placements	1	12	11
<b>Sorties de fonds</b>			
Décaissements	(826)	(846)	(875)
Engagements liés aux emprunts (service de la dette et commissions)	(1)	(5)	(17)
Impact de l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés	(11)	(11)	(11)
Dépenses administratives et autres postes budgétaires***	(158)	(173)	(172)
Immobilisations	(5)	(4)	(4)
Variations internes des fonds et variations de change	(68)		
Autres flux de trésorerie			
<b>Liquidités en fin de période</b>	<b>1 037</b>	<b>953</b>	<b>733</b>

\* Source pour 2018: états financiers consolidés vérifiés du FIDA pour 2018.

\*\* Hors Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne.

\*\*\* Les autres dépenses administratives comprennent les dépenses non renouvelables et les crédits à reporter.

# **Première partie – Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2020**

## **I. Contexte**

1. L'édition 2019 du rapport sur l'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde met en évidence la hausse continue de la faim dans le monde, concentrée essentiellement dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, qui sont souvent en situation de fragilité et, qui plus est, extrêmement vulnérables face aux changements climatiques. À ces conditions s'ajoutent les problèmes complexes de l'extrême pauvreté rurale, de l'inégalité entre les sexes, de la malnutrition, des migrations, du chômage des jeunes et de l'instabilité financière. Dans ce contexte, la demande s'intensifie sur la scène mondiale du développement: les États membres, les pays bénéficiaires et d'autres acteurs du développement appellent les institutions d'aide au développement à ne pas relâcher leurs efforts. Le FIDA se différencie par la priorité qu'il accorde à la transformation inclusive et durable du monde rural et par son expérience en la matière. Il occupe par conséquent une position stratégique pour apporter activement des réponses à ces besoins. En 2019, malgré un budget à croissance nulle, le FIDA est parvenu à exécuter un programme de prêts et dons plus élevé, de 1,76 milliard d'USD, en élaborant des projets moins nombreux mais plus grands, afin de produire un impact maximal face à l'intensification des défis externes.
2. C'est en 2020 que commencera le compte à rebours des dix années restant pour atteindre les objectifs de développement durable (ODD). En finir avec la pauvreté extrême et la faim (ODD 1 et 2) nécessitera des efforts redoublés et des progrès beaucoup plus nets. C'est pour cette raison que le mandat du FIDA n'a jamais été plus pertinent et que l'ensemble de son expérience, de ses partenariats et de ses capacités n'ont jamais recelé plus de potentiel pour contribuer à répondre aux priorités mondiales du développement.
3. Une priorité immédiate pour le FIDA en 2020 sera d'assurer sa capacité à mettre en œuvre une approche complète, détaillée et à grande échelle pour s'attaquer à l'insécurité alimentaire et à ses causes sous-jacentes que sont les changements climatiques et la fragilité, grâce à un modèle opérationnel amélioré et une architecture financière renouvelée. La planification stratégique des effectifs, ainsi que l'évaluation, les comptes rendus et l'analyse y afférents, de même que la gestion des ressources humaines sont des facteurs de plus en plus critiques dans la réalisation des objectifs du FIDA. Évaluer le modèle opérationnel décentralisé et les ressources actuelles, se comparer à d'autres institutions financières internationales et organisations des Nations Unies, et faire en sorte que l'institution ait "la bonne taille", c'est-à-dire que le capital humain soit adéquat pour répondre à la demande, sont autant d'enjeux cruciaux pour 2020.
4. Pour le FIDA, 2019 a été une année de consolidation de réformes importantes visant à maximiser les réalisations sans compromettre la qualité et l'efficacité. Une série d'actions et d'initiatives institutionnelles ont été entreprises: i) consolider la structure décentralisée du FIDA; ii) recalibrer les processus opérationnels; iii) déléguer des responsabilités au personnel en première ligne; iv) adapter le siège aux objectifs visés; et v) renforcer l'orientation institutionnelle du FIDA sur les résultats. En 2020, le FIDA appliquera les enseignements tirés de cette première phase de mise en œuvre des réformes et s'efforcera de produire davantage d'effets encore dans le contexte du Cadre stratégique pour 2016-2025.
5. La décentralisation et le réalignement organisationnel sont des éléments clés du programme de réforme. En 2018 et 2019, la proportion de postes inscrits au budget dans les bureaux de pays du FIDA a considérablement augmenté,

puisqu'elle est passée de 18 à 30%. Des progrès importants ont été accomplis pour ce qui est de pourvoir les postes vacants: le taux de vacance a diminué, passant de 19% au début de 2019 à environ 14% à fin juillet, et il continue de décroître régulièrement, la dernière série de recrutements étant actuellement en cours. En parallèle, pour répondre à l'engagement en faveur de la transparence dans le nouveau modèle opérationnel qui a été pris au titre de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), l'ensemble du schéma de délégation de pouvoirs et du cadre de redevabilité a été révisé afin que la décentralisation puisse reposer sur un système de contre-pouvoirs approprié. De plus, un cadre consolidé de gestion du risque institutionnel, qui sera certainement un pilier central de l'activité en 2020, contribuera encore plus à nourrir la confiance, à satisfaire à l'obligation de rendre compte et à permettre le fonctionnement efficient d'un modèle opérationnel décentralisé, ce qui atténuera le risque découlant de l'évolution du contexte opérationnel. Le FIDA devra poursuivre les travaux menés en 2019 à l'appui d'un renforcement de sa fonction de gestion du risque institutionnel pour la porter au niveau des normes internationales. Pour ce faire, il s'appuiera sur des capacités internes renforcées, et en particulier sur l'Unité de gestion du risque, en vue de développer son tableau de bord des risques institutionnels et ses mécanismes d'atténuation des risques financiers, opérationnels et stratégiques ainsi que des risques afférents aux opérations.

6. La direction a procédé avec succès à plusieurs opérations de réaffectation, qui ont conduit à affecter et transférer du personnel dans les bureaux de pays, à doter suffisamment les pôles régionaux en personnel administratif et à renforcer les domaines hors opérations à l'appui du modèle opérationnel décentralisé du FIDA. Ces mesures ont contribué à redynamiser les équipes d'exécution sur le terrain en rapprochant le FIDA des zones rurales qu'il dessert, ce qui a également permis de renforcer la participation à l'élaboration des grandes orientations, la construction de partenariats et la performance globale des projets. Ces résultats positifs ont par ailleurs stimulé la demande des États membres, qui réclament davantage d'activités hors prêts, des produits plus diversifiés et la collaboration avec le secteur privé.
7. Ce regain de demande, conjugué à l'application du nouveau modèle opérationnel, impose d'accroître et renforcer les savoir-faire spécialisés. Le FIDA doit donc cibler des compétences spécifiques, rechercher les technologies et l'innovation à l'appui notamment d'un processus de gestion de la performance amélioré et efficient, et faire en sorte que le personnel soit globalement compétitif et efficient par comparaison avec les autres organisations multilatérales de développement. Cela signifie qu'un nombre approprié de membres du personnel dotés de compétences appropriées se trouvent à un endroit approprié dans une structure organisationnelle appropriée. Les réformes menées ces dernières années constituent une bonne base pour une vaste opération d'optimisation de la taille du FIDA, qui l'adaptera à ses objectifs et lui donnera un nouvel élan pour l'avenir.
8. Une série de missions de retour d'expérience ont été menées entre novembre 2018 et mars 2019 dans les pôles régionaux et les centres de coopération Sud-Sud et triangulaire et de gestion des savoirs afin de recueillir de premiers retours d'information sur l'expérience des bureaux de pays dans la nouvelle structure décentralisée. Une fois recueillis les premiers enseignements, un plan d'action a été mis au point et est en cours de mise en œuvre. Alors que la décentralisation se poursuit en 2020, une nouvelle série de retours d'expérience sera conduite afin de mieux cerner d'éventuels sujets de préoccupation supplémentaires. Les résultats seront intégrés à un plan révisé qui couvrira l'ensemble des questions importantes répertoriées.
9. Au total, 2019 a été une année importante pour le FIDA dans son processus de changement visant sans relâche à maximiser la réalisation tout en veillant à la qualité des résultats. Ainsi: i) des composantes clés du programme de réforme

interne ont été déployées et les changements récemment apportés aux structures, processus et systèmes de l'organisation ont été rationalisés; ii) le Fonds s'est progressivement approché d'une association effective du secteur privé grâce à des initiatives et opérations réussies, comme le Fonds d'investissement pour l'entrepreneuriat agricole (Fonds ABC), et à des politiques appropriées; iii) les travaux de renforcement de l'architecture financière se sont poursuivis, avec l'adoption de procédures de gestion du risque et d'outils financiers adéquats pour appuyer les activités d'emprunt actuelles ainsi qu'une structure de fonds propres diversifiée; et iv) le dialogue et l'engagement auprès des différents groupements de parties prenantes du FIDA ont été renforcés afin de partager une vision et une feuille de route pour le "FIDA 2.0" et le futur modèle opérationnel.

10. Sur FIDA10 mais aussi en 2019, des efforts réguliers ont été déployés pour intégrer systématiquement les thématiques des changements climatiques, de l'égalité des sexes, de la nutrition et des jeunes dans les programmes et projets du FIDA, afin de démultiplier l'impact produit par les investissements du FIDA et relever les défis les plus pressants, comme l'insécurité alimentaire et les facteurs de fragilité. Conscient des lourds défis à relever à cet égard, le FIDA élabore un cadre destiné à mettre en œuvre des approches axées sur la transformation dans ces quatre grands domaines. Le programme de transversalisation, tel qu'établi dans les quatre plans d'action en la matière, est la clé qui permettra de passer de la simple intégration de ces questions dans les activités à une démarche plus ambitieuse de transformation qui exploite les synergies générées par les interactions entre ces quatre domaines prioritaires. Cette intégration nécessitera un pacte stratégique, reposant sur un ensemble coordonné et multisectoriel d'interventions reliant les domaines prioritaires ainsi que les arbitrages à opérer entre eux. Le FIDA pourra ainsi élever son degré de pertinence et ses gains d'efficacité eu égard à ses priorités – tant dans ses prêts que dans ses activités hors prêts – et contribuer à des résultats tangibles grâce à ses projets. Les profondes réformes internes et la décentralisation menées récemment et encore en cours contribuent à créer l'agilité nécessaire à cette intégration, mais aussi à recenser les ressources et à les utiliser plus stratégiquement. Ainsi, les ressources administratives sont effectivement allouées aux tâches prioritaires afin d'atteindre les objectifs stratégiques et de maximiser l'impact des activités.
11. Le Fonds redouble d'efforts pour améliorer la qualité de son portefeuille de projets. C'est dans ce but que la réforme du processus de conception des projets a été menée en 2018; depuis son adoption, un appui technique plus actif, soutenu et complet est apporté tout au long de la vie des projets.
12. Dans l'ensemble, comme l'a reconnu le réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales dans son évaluation de 2017-2018, la culture des résultats au FIDA est solide et se renforce encore, et les fonctions d'évaluation et de redevabilité demeurent robustes, y compris le fondement bien établi que constitue le budget axé sur les résultats. Le maintien d'une organisation extrêmement efficace et l'obtention de gains d'efficacité et d'économies continueront de guider la gestion du budget en 2020. Le ratio des dépenses administratives rapportées au programme de prêts et dons était de 7,8 (soit 12,9%) pendant la période couverte par FIDA10, à comparer avec un objectif de 8,2 (ou 12,2%) et un ratio de référence de 7,9 (2014). Le document sur le budget du FIDA pour 2019 indiquait que ce ratio avait encore diminué, à environ 11,3 (9%), mettant en évidence la détermination du FIDA à parvenir à une meilleure efficacité institutionnelle tout en maximisant l'efficacité au service du développement. Sur l'ensemble de la période couverte par FIDA11, le Fonds s'efforcera de maintenir cette tendance et de limiter le budget administratif tout en visant des objectifs ambitieux pour le programme de prêts et dons.

13. Nonobstant les importants progrès accomplis dans de nombreux domaines, le FIDA doit encore relever, dans les meilleurs délais, de multiples défis: 2020 sera une année clé pour achever la mise en œuvre d'un modèle opérationnel efficace et efficient, qui se traduise par une utilisation optimale des ressources et catalyse les investissements. En cette deuxième année de la période couverte par FIDA11, des efforts accrus seront requis pour améliorer la qualité du portefeuille de projets, notamment eu égard à la transformation du monde rural; à la transversalisation des thématiques que sont l'égalité des sexes, la nutrition, les changements climatiques et le sort des jeunes; le renforcement de la performance du FIDA en tant que partenaire stratégique; et la mise à profit d'un engagement plus poussé au niveau des pays, sur le plan opérationnel et des politiques.
14. En outre, si la situation des fonds propres du FIDA demeure solide, elle est exposée à d'importants risques liés au modèle actuel du CSD, qui produit une lourde incidence négative sur la viabilité financière du Fonds. Trouver une solution à long terme au problème du CSD sera un enjeu critique en 2020, dans le contexte du renforcement de l'architecture financière du Fonds, et notamment des préparatifs en vue d'une diversification potentielle des sources de financement visant à répondre à la demande toujours plus grande de projets de développement.
15. L'un des principaux enseignements tirés des précédentes reconstitutions des ressources est la nécessité impérieuse d'associer plus en amont et plus étroitement le nombre croissant de parties prenantes aux activités du FIDA. Cet objectif implique de relever le défi d'un accroissement de l'activité visant à atteindre plus de bénéficiaires. Un axe majeur des activités en 2020 concernera FIDA12, puisque la Consultation sera lancée en début d'année et se poursuivra tout au long de l'année.
16. Le FIDA devra aussi avancer sur le front des étapes à franchir pour construire une architecture financière solide et complète, et notamment pour préparer l'obtention d'une bonne note de crédit. Un autre axe de travail consistera à tirer parti des ressources de base existantes pour mettre en œuvre la nouvelle stratégie de collaboration avec le secteur privé 2019-2024.
17. Le programme de travail pour 2020 est un ensemble complet et détaillé de mesures de fond et interdépendantes, visant à améliorer l'efficacité du FIDA à la poursuite de ses objectifs, et il constitue un levier essentiel de succès dans l'accomplissement de sa mission.
18. La direction a l'intention de réaliser cet ambitieux programme en associant une approche d'efficacité en fonction des coûts et d'alignement des ressources sur les priorités stratégiques avec un budget fondateur, non récurrent, destiné à préparer le FIDA à saisir les opportunités et relever les défis qui se profilent sur le plan opérationnel afin de produire un profond impact à l'avenir.

## **II. Point sur la situation actuelle**

### **A. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons de 2019**

19. Au 27 juin 2019, le programme de prêts et dons prévu pour 2019 devrait, selon les projections, se monter à 1,76 milliard d'USD, pour financer 37 nouveaux projets et apporter un financement additionnel à 12 projets en cours. Parmi les propositions de financement additionnel: i) cinq sont destinées à combler des déficits de financement déjà signalés; ii) trois serviraient à transposer des opérations en cours à plus grande échelle; et iii) quatre couvriraient à la fois des déficits de financement et la reproduction à plus grande échelle d'opérations réussies. Cet objectif représente environ 50% du programme pour FIDA11 et correspond à la cible annoncée dans le document sur le budget 2019 présenté en décembre 2018.

20. D'ici la fin de septembre 2019, on estime que des financements à hauteur de 962 millions d'USD auront été approuvés pour 18 nouveaux projets et neuf propositions de financement additionnel, dont trois seront approuvés par délégation de pouvoir au Président.
21. En ce qui concerne les programmes de dons mondiaux, régionaux et nationaux du FIDA, il est prévu que 30 à 35 dons soient approuvés d'ici à la fin de 2019, pour un montant d'environ 58 millions d'USD.

#### **Portefeuille**

22. Au 27 juin 2019, le portefeuille d'opérations comptait 230 projets, d'un montant total de 7,8 milliards d'USD. Le portefeuille de dons en cours, comprenant 165 dons, était évalué à 210 millions d'USD. Les décaissements prévus pour l'année sont estimés à 846 millions d'USD.

### **B. Informations actualisées sur l'initiative en matière de changement, de production de résultats et d'innovation**

23. **Conclusion des activités relatives à l'excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx).** Après 18 mois de conception et de mise en œuvre, la réforme OpEx s'est conclue en décembre 2018. Des informations actualisées sur l'utilisation du budget non récurrent et d'investissement d'OpEx seront fournies dans le projet final de budget. Les résultats attendus du programme OpEx étant en bonne voie de réalisation, des économies pourraient être dégagées à la clôture de l'exercice 2019 du fait d'un moindre recours aux remplacements pour le personnel travaillant sur OpEx ainsi qu'au programme de départ volontaire. Si ces économies devaient se concrétiser, le projet final de budget présentera la manière dont elles seront utilisées pour compenser en partie les futurs investissements non récurrents.
24. **Décentralisation et délégation de pouvoirs.** Le plan de décentralisation du FIDA a été défini et mis en œuvre. Le processus de réaffectation interne en rapport avec OpEx a été achevé et le recrutement est en cours pour les postes encore vacants dans les pôles régionaux et les bureaux de pays. À partir des premiers enseignements tirés, les paramètres de dotation en personnel des pôles régionaux seront revus et ajustés en conséquence. Comme le Fonds s'y est engagé au titre de FIDA11, la direction a révisé le cadre de délégation des pouvoirs au sein du FIDA de façon à mieux aligner les pouvoirs délégués sur le nouveau modèle opérationnel.
25. **Exécution des opérations.** En juillet 2018, le nouveau processus opérationnel de conception des projets a été approuvé; son approche, fondée sur le risque, réduit le nombre d'étapes et d'exigences à satisfaire lors de la conception, afin d'améliorer la qualité et l'efficacité au service du développement.
26. **Examen des domaines non opérationnels.** Le premier examen des domaines non opérationnels mené en 2018 a permis de cerner des changements structurels à apporter aux services institutionnels pour en améliorer l'efficacité ou les rationaliser. Au deuxième semestre de 2019, les activités centrales du Fonds feront l'objet d'un examen, qui englobera aussi les voyages, les consultants et d'autres services d'appui.
27. **Création de l'Unité consacrée au changement, à la production de résultats et à l'innovation.** En janvier 2019, la direction a créé l'Unité consacrée au changement, à la production de résultats et à l'innovation (CDI), qui va aider le FIDA à appliquer des approches innovantes pour accélérer la réalisation de résultats. La CDI jouera un rôle essentiel en faisant en sorte que, à l'avenir, les changements soient soutenus, suivis et renforcés, et que le FIDA continue d'améliorer ses résultats, notamment grâce à l'innovation. L'une des premières tâches de la CDI a été de lancer un Challenge de l'innovation, qui permette au personnel du FIDA de formuler de nouvelles idées en matière d'évaluation,

d'incubation et de mise à l'essai. Alors qu'il s'agit là d'une première au FIDA, il est extrêmement encourageant de recevoir des propositions aussi intéressantes, variées et imaginatives, et d'observer une participation aussi large et diverse.

### C. Exécution du budget ordinaire net en 2018 et en 2019

28. Les dépenses effectives au titre du budget ordinaire de 2018 se sont élevées à 146,95 millions d'USD, soit 94,5% du budget approuvé (155,54 millions d'USD). Le taux d'utilisation légèrement inférieur (97,3% en 2017) est essentiellement imputable aux résultats de l'opération de réaffectation et de la décentralisation, qui ont reporté la publication des postes vacants, générant ainsi des économies sur la composante du budget afférente au personnel ainsi que des gains d'efficacité et une rationalisation, résultant des initiatives au titre d'OpEx.
29. Compte tenu des projections actuelles, le budget 2019 devrait être utilisé à hauteur de 153,5 millions d'USD, soit un taux d'exécution d'environ 97,0%.

Tableau 1

**Exécution du budget ordinaire – montant effectif pour 2018-2019 et prévisions pour 2020**  
(en millions d'USD)

	<i>Exercice 2017 (année pleine)</i>		<i>Exercice 2018 (année pleine)</i>		<i>Prévisions 2019</i>	
	<i>Budget</i>	<i>Montant effectif</i>	<i>Budget</i>	<i>Montant effectif</i>	<i>Budget</i>	<i>Prévision</i>
Budget ordinaire	149,42	145,33	155,54	146,95	158,21	153,5
<b>Pourcentage d'utilisation</b>		97,3		94,5		97,0

30. Après une année de transition et de réformes internes, et à la lumière du redoublement des efforts nécessaires à la réalisation de l'ambitieux objectif du programme de prêts et dons, de 1,76 milliard d'USD, l'exécution du budget devrait atteindre un niveau normal en 2019. Pour 2019 également, on peut s'attendre à des économies sur la réserve de postes vacants, qui seraient réalisées grâce aux initiatives d'ajustement aux objectifs visés et de réaffectation; la tendance des taux de change pourrait produire des effets positifs supplémentaires sur les engagements libellés en euro (tant pour les dépenses de personnel que hors personnel). En outre, de modestes économies pourraient être dégagées grâce à des dépenses réelles de personnel moins élevées que les coûts standard utilisés pour préparer le budget.
31. Une ventilation plus détaillée de l'utilisation effective des allocations budgétaires en 2018 et de l'utilisation prévue pour 2019, par pilier de résultats, figurera dans le projet final de budget.

### D. Report de crédits de 2018

32. 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.
33. Pour 2019, le Conseil des gouverneurs a approuvé la disposition selon laquelle les crédits non engagés à la clôture de l'exercice 2018 peuvent être reportés sur l'exercice 2019 à concurrence de 6% au maximum des crédits correspondants, aux fins de financer de nouvelles initiatives et d'offrir la souplesse nécessaire pour accélérer le relèvement de l'âge réglementaire du départ à la retraite.
34. Le taux d'exécution effectif pour 2018 s'étant élevé à 94,5%, le report s'est monté à 8,59 millions d'USD, soit 5,5% du budget total approuvé pour 2018, c'est-à-dire en deçà du seuil maximal de 6%. Au 30 juin, environ 7,34 millions d'USD avaient été alloués, dont quelque 1,9 million d'USD (25,1%) avaient déjà été utilisés et

0,3 million d'USD réservés à la mise en œuvre du relèvement de l'âge réglementaire du départ à la retraite.

35. Le montant légèrement plus élevé du report de 2018 a offert une marge supplémentaire pour honorer le volume élevé de demandes émanant des départements au titre de produits importants et urgents, dont la réalisation n'était pas prévisible au moment de la préparation du budget. D'importantes initiatives stratégiques ont ainsi été lancées, comme la réalisation du programme de prêts et dons, un renforcement essentiel des capacités opérationnelles dans les pôles régionaux, l'amélioration de l'architecture financière et de la gestion du risque financier, et les préparatifs de la reconstitution des ressources du FIDA. Un plan d'action visant à répondre aux besoins urgents recensés à l'occasion du Sondage mondial du personnel 2019 a également été financé sur l'enveloppe du report, à hauteur de 1,48 million d'USD, y compris le Challenge de l'innovation et un programme d'échange de personnel.
36. Au total, ces points constituent des postes à haute priorité qui auraient accru la pression pesant sur le budget ordinaire du FIDA en 2020 et reporté la réalisation des objectifs. Un important enseignement tiré des précédents cycles de report réside dans le fait que cette mesure peut créer une incitation à réaliser davantage d'économies pendant l'année et permettre la réaffectation stratégique de crédits non affectés lors des exercices précédents.
37. Le projet de budget final comprendra un tableau faisant le point sur l'utilisation des 5,5% de crédits reportés à partir du budget 2018. Il est prévu que ce montant soit entièrement utilisé. La souplesse offerte par le report d'un montant supérieur aux 3% habituels s'est avérée décisive pour aider la direction à répondre à des priorités stratégiques imprévues durant cette année exceptionnelle.

### **III. Prise en considération de la problématique femmes-hommes dans les opérations et le budget du FIDA**

38. En 2020, le FIDA continuera d'appliquer la méthodologie qui a été élaborée pour déterminer la place de la problématique femmes-hommes dans les opérations et la distribution, au sein du budget ordinaire, des opérations en rapport avec ce thème.
  - a) **Prise en considération de la problématique femmes-hommes dans les prêts et les dons du FIDA.** Une analyse a été menée sur les 40 prêts qui ont été approuvés par le Conseil d'administration en 2018. De plus, comme il en avait été convenu, une analyse de sensibilité a également été effectuée pour les dons accordés. Les conclusions de l'analyse menée sur les prêts et sur les dons sont présentées en détail dans l'édition 2019 du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (document EB 2019/127/R.15).
  - b) **Chiffrage des activités en rapport avec la problématique femmes-hommes dans le budget ordinaire.** Pour mettre en évidence, ex ante, les activités financées sur le budget ordinaire et concernant la parité des sexes, l'approche adoptée jusqu'à maintenant sera poursuivie. Cette méthode s'est avérée efficace pour rendre compte de la place accordée à la parité au sein du budget ordinaire du FIDA, compte tenu des contraintes que présentent les systèmes informatiques actuellement disponibles.
39. Les résultats de cette analyse concernant le budget ordinaire du FIDA seront présentés dans le document final sur le budget. Le nouveau logiciel budgétaire, lancé en juillet 2019, qui sera utilisé pour préparer le budget 2020, permet de rendre compte des ressources utilisées à l'appui des grandes thématiques, et notamment des activités relatives au genre.

## IV. Programme de travail du FIDA pour 2020

40. Deuxième année de FIDA11, 2020 sera décisive pour la réalisation du programme de travail prévu pour FIDA11.
41. À la date de rédaction du présent document, le programme de prêts et dons prévu pour 2020 se monte à 1,36 milliard d'USD. De plus, le FIDA continuera de déployer des efforts concertés pour compléter ce programme de base en mobilisant auprès d'autres sources quelque 100 millions d'USD de fonds gérés par le FIDA, ce qui portera le total du programme à 1,46 milliard d'USD. Le FIDA a déjà commencé à constituer sa réserve de projets pour 2020, notamment grâce à la collaboration interdépartementale dans les pôles régionaux et au siège. Par ailleurs, en 2020, le FIDA renforcera sa collaboration avec le Centre d'investissement de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) afin d'améliorer le rythme de réalisation et la qualité de ses projets d'investissement. Cette collaboration reposera sur la création d'un partenariat plus structuré, stratégique et mutuellement bénéfique qui permettra au Centre d'investissement de la FAO de réagir de façon plus efficace et efficiente aux demandes du FIDA à l'appui de processus de conception de projet et d'autres activités opérationnelles.

Tableau 2

**Programme de prêts et dons: montants effectifs et prévisions**  
(en millions d'USD)

	Montant effectif <sup>a</sup>			Prévision	Estimation	
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Prêts du FIDA (y compris la composante dons) et dons au titre du CSD	1 256	741	1 287	1 137	1 701	1 298
Dons du FIDA	65	48	51	52	58	58
<b>Total du programme de prêts et dons du FIDA<sup>b</sup></b>	<b>1 321</b>	<b>790</b>	<b>1 338</b>	<b>1 189</b>	<b>1 759</b>	<b>1 356</b>
Autres fonds gérés par le FIDA	68	69	63	90	100	100
<b>Total du programme</b>	<b>1 389</b>	<b>859</b>	<b>1 401</b>	<b>1 280</b>	<b>1 859</b>	<b>1 456</b>

\* Source: Système de projets d'investissement et de dons, au 27 juin 2019. Les montants actuels reflètent l'augmentation et la diminution des financements durant la mise en œuvre, y compris les cofinancements additionnels provenant de sources nationales et internationales.

<sup>b</sup> Y compris les ressources provenant du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne.

<sup>c</sup> Autres fonds gérés par le FIDA, y compris le Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire, le Fonds pour l'environnement mondial/Fonds pour les pays les moins avancés, le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire, la Commission européenne et l'Union européenne, et le Fonds vert pour le climat, en sus des dons bilatéraux supplémentaires et complémentaires.

42. Quelque 38 projets et programmes, dont 13 propositions de financement additionnel, sont en cours de préparation en vue de leur approbation en 2020. Pour 2020, on estime que 60% des ressources de base seront allouées à l'Afrique subsaharienne et 62% à l'Afrique dans son ensemble.
43. Pour 2020, le nombre de dons au titre du guichet mondial/régional est estimé à 30-35, pour un montant total de 58 millions d'USD. Les domaines prioritaires pour le programme de dons du FIDA sur la période couverte par FIDA11 sont les suivants:
- i) production aux fins de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et de la génération de revenus;
  - ii) résilience face aux changements climatiques et durabilité environnementale;
  - iii) égalité des sexes et autonomisation des femmes;
  - iv) offre d'opportunités aux jeunes;
  - v) débouchés commerciaux et partenariats avec le secteur privé.

44. D'autres propositions de dons pourront être mises sur pied pour répondre à des priorités stratégiques de l'institution, comme des aspects systémiques définis dans les engagements au titre de FIDA11 – suivi-évaluation, technologies de l'information et des communications au service du développement, appartenance à l'institution et transparence, ainsi que d'autres innovations émergentes présentant clairement un potentiel de contribution aux opérations du FIDA.

## **V. Budget ordinaire net proposé pour 2020**

### **A. Établissement des priorités stratégiques**

45. Pour donner suite aux recommandations des multiples examens menés en 2018, une procédure améliorée d'établissement des priorités stratégiques et du budget a été adoptée en 2019 afin que les décisions d'allocation des ressources soient mieux alignées sur les priorités stratégiques. C'est ainsi que, pour 2019, l'examen à mi-parcours et le report de fonds ont bénéficié aux points que la direction considérait comme étant les plus prioritaires pour un financement adéquat.
46. Le cadre des priorités stratégiques est un ensemble global où s'articulent les orientations stratégiques, les priorités glissantes sur trois ans et une partie des priorités pour l'année suivante (2020). Ce cadre s'est révélé être un outil indispensable pour évaluer les demandes de budget émanant des différents départements. Les priorités recensées couvrent les principaux axes de travail sur le renforcement de la base organisationnelle du FIDA, la diversification de la base de ressources et l'accroissement de l'impact. Dans son examen des différentes propositions, le Bureau de la stratégie budgétaire a adopté une approche d'ensemble clairement définie pour cerner les points communs des demandes soumises et encourager les économies en réduisant ou en éliminant les activités réalisées en double dans l'organisation ou déjà couvertes par d'autres sources de financement. La prise en considération des priorités stratégiques au sein même du processus budgétaire renforce la cohésion intra- et interdépartementale dans la soumission de propositions, de sorte que l'allocation des ressources se concentre sur ce qui est nécessaire pour atteindre les objectifs stratégiques du Fonds et, au-delà, produire davantage d'impact.
47. Par ailleurs, la rationalisation porte aussi sur le processus d'alignement des ressources humaines sur les priorités du FIDA sous l'angle des effectifs, des compétences et des qualifications. La responsabilité des questions de personnel a été redistribuée entre trois acteurs clés, à savoir le Bureau du budget et du développement organisationnel – transformé en Bureau de la stratégie budgétaire –, la Division des ressources humaines et la nouvelle unité CDI. Ces trois entités appuient les départements tout au long de l'année en réfléchissant à leurs besoins de personnel, et en analysant les demandes de changements de façon globale, dans la perspective du modèle opérationnel et dans les limites du budget global alloué à chaque département.
48. Dans le cadre de la préparation du budget 2020, les besoins supplémentaires de personnel formulés par les départements seront évalués au regard des priorités institutionnelles, compte tenu de la composante "personnel" existante afférente aux activités et plans de travail des divisions. Dans la mesure du possible, les demandes d'effectifs supplémentaires seront compensées par des économies et des gains d'efficacité, et par la diminution des ressources allouées à des activités moins prioritaires.

### **B. Facteurs de coût**

49. Les principaux facteurs de coût répertoriés lors de la préparation du présent aperçu relèvent des catégories suivantes:
- i) report prévu des postes vacants qui faisaient partie de la réduction de 40 équivalents temps plein figurant au budget 2019, en partie compensés par

- des réductions supplémentaires d'effectifs résultant de l'opération d'adaptation aux objectifs visés menée en 2019;
- ii) ajustements mineurs de la dotation en personnel de certains pôles régionaux, visant à améliorer les capacités opérationnelles;
  - iii) collaboration renforcée avec les organes directeurs dans le cadre de la préparation de FIDA12;
  - iv) dotations aux amortissements et autres dépenses récurrentes dans les budgets d'investissement;
  - v) autres hausses éventuelles des coûts réels; et
  - vi) hausse des prix.
50. Le présent aperçu général comprend les hausses de coûts connues et répertoriées, et tient compte de l'incidence des réformes et de la rationalisation menées en 2019, ainsi que de la hausse des coûts réels estimée pour 2020.
51. On trouvera ci-dessous des précisions sur les facteurs de coût.
- i) **Coûts de personnel résultant des changements proposés dans l'organisation.** À l'issue des opérations de réaffectation et d'ajustement en fonction des objectifs, 15 équivalents temps plein ont été supprimés, outre les 40 équivalents temps plein dont la suppression était déjà prévue dans le cadre de l'initiative du FIDA pour l'excellence opérationnelle. En parallèle, il est actuellement envisagé de financer sur le cycle budgétaire de 2020 le report, sur 2019, de neuf postes vacants, dont certains postes décentralisés. Il en résulterait une hausse nette des dépenses de personnel d'environ 500 000 USD, qui serait compensée par une réduction des dépenses hors personnel.
  - ii) **Ajustements mineurs de la dotation en personnel de certains pôles régionaux, visant à améliorer les capacités opérationnelles.** Pour donner suite aux missions de retour d'expérience menées dans les bureaux de pays et les pôles régionaux, des ajustements mineurs sont requis pour apporter un soutien technique, thématique et opérationnel à une présence accrue dans les pays, en particulier pour les grands pôles régionaux très actifs. Cette dépense serait en partie compensée par des économies sur les dépenses hors personnel découlant de la consolidation progressive des activités opérationnelles, techniques, thématiques et fiduciaires au sein d'une procédure rationalisée de planification et d'établissement des budgets pour l'ensemble d'un pôle régional.
  - iii) **Dépenses supplémentaires liées au renforcement des activités de participation du FIDA.** Un surcroît de dépenses est à prévoir pour couvrir le coût de réunions supplémentaires et de séminaires informels avec les organes directeurs, notamment pour préparer FIDA12 (300 000 USD), compensé en partie par des économies sur les dépenses hors personnel, découlant de la rationalisation du recueil des manifestations mondiales méritant une participation, en fonction des résultats à en attendre et de leur incidence estimée.
  - iv) **Dotations aux amortissements et autres dépenses récurrentes dans les budgets d'investissement.** La mise en œuvre du Portail client du FIDA, les projets restant à achever au titre de l'évaluation, au niveau de l'institution, de l'efficacité institutionnelle et de l'efficacité des opérations financées par le FIDA, ainsi que d'autres budgets d'investissement annuels et ordinaires approuvés pour 2019 accroissent les dotations aux amortissements de 100 000 USD, selon les estimations. Du fait que de nouveaux systèmes entrent en service à la suite des budgets d'investissement approuvés les

années précédentes, un accroissement des frais de maintenance, d'appui et de licence est à prévoir. Ces coûts seront estimés et inclus dans le projet final de budget 2020, au titre de la composante de hausse réelle de la croissance du budget. Une partie de ces coûts devrait être compensée par des économies réalisées sur les projets d'investissement achevés, grâce au nouveau processus rigoureux de concrétisation des avantages.

- v) **Autres hausses éventuelles des coûts réels.** Par ailleurs, plusieurs autres priorités et initiatives vont probablement entraîner une augmentation des coûts réels. Il s'agit: de l'engagement pris au titre de FIDA11 de mettre à l'essai des produits financiers différenciés et des méthodes de prêt fondées sur les résultats; d'une association plus poussée au processus de réforme des Nations Unies; de la mise en œuvre des mesures convenues dans la feuille de route relative à la stratégie financière du FIDA; et de la consolidation du cadre de gestion des risques institutionnels existant, avec une attention particulière pour le risque pays et le risque opérationnel, le risque financier et les préparatifs en vue de l'emprunt sur les marchés. La direction devra financer ces activités hautement prioritaires en compensant les coûts additionnels encourus par des réductions dans d'autres rubriques du programme de travail où des économies sont possibles.
- vi) **Facteurs de coût liés aux prix.**
- a) Les dépenses de personnel prévues dans le budget 2020 reposent sur les hypothèses suivantes.
- Une légère augmentation des traitements de base du personnel des services généraux est à prévoir en 2020 du fait de la révision du barème des traitements par la Commission de la fonction publique internationale ainsi que de l'ajustement de certains paramètres utilisés pour déterminer la rémunération servant de base à la pension de retraite du cadre organique, qui pourrait se traduire par des frais supplémentaires pour le FIDA au titre de la hausse des prix. Aux fins de l'aperçu général, ce surcoût a été estimé à 0,4 million d'USD. L'augmentation normale d'échelon à l'intérieur d'un grade donnera également lieu à une hausse de prix, d'environ 1,35 million d'USD. Ces frais devront être intégrés aux coûts standard révisés pour toutes les catégories de personnel et grades; les résultats de cette opération seront pleinement pris en considération dans la composante de dépenses du personnel utilisée dans le projet final de budget.
  - Ces hausses seront toutefois en partie compensées par la baisse des coûts standard afférents aux services généraux découlant de la diminution attendue du taux de change du dollar des États-Unis face à l'euro. À ce stade, d'après les estimations, l'incidence positive sur l'ensemble de la composante "dépenses de personnel" afférente à la catégorie des services généraux au siège, à Rome, serait une réduction de 3% et, partant, une économie potentielle de 0,57 million d'USD.
- b) L'ajustement du budget 2020 au titre de l'inflation sera fondé sur la méthodologie convenue, moyennant un taux d'inflation spécifique pour plusieurs postes budgétaires et une moyenne pondérée des indices des prix à la consommation de l'Italie et du reste du monde pour tous les autres coûts. Sur la base des données disponibles, les taux d'inflation attendus sont les suivants: 1,5% pour les consultants; 1,5% pour les voyages; et 1,88%, en moyenne pondérée, pour les autres coûts. Il en résultera probablement une hausse des prix de quelque 1,1 million d'USD. Cette augmentation due à l'inflation a été incluse dans les

estimations précédentes relatives aux voyages et aux consultants (voir le tableau 3 ci-après).

52. Pour établir l'aperçu général du budget, on a utilisé un taux de change de 1 USD = 0,841 EUR, c'est-à-dire le taux utilisé pour le budget 2019. Le budget 2020 sera préparé sur la base du taux de change déterminé selon la méthodologie approuvée (moyenne des taux mensuels opérationnels des Nations Unies entre octobre 2018 et septembre 2019).
53. Selon l'usage établi, pour la préparation du projet de budget final, les coûts afférents à chaque dépense seront estimés sur la base: des hausses de prix effectives (si elles sont disponibles); des prix négociés pour des contrats spécifiques; d'autres facteurs de réduction de prix; et du taux d'inflation ordinaire. L'incidence financière de tous les facteurs de coût ci-dessus, ainsi que d'autres facteurs de coût éventuellement recensés d'ici là, sera déterminée lors de la préparation de la version finale du projet de budget.

### **C. Budget ordinaire net proposé pour 2020**

54. L'aperçu du projet de budget pour 2020 inclut les estimations actuelles des facteurs de coût ci-dessus. Toutes les estimations, y compris celles du taux de change et de l'hypothèse d'inflation, seront revues et actualisées dans la version finale du projet de budget.
55. Au stade de l'aperçu général, le budget ordinaire net proposé pour 2020 s'élève à 160,57 millions d'USD, ce qui représente une augmentation nominale de 1,49% par rapport à 2019. La différence est constituée de 1,28 million d'USD résultant de la hausse du barème des traitements et de l'augmentation normale d'échelon à l'intérieur d'un grade, et de 1,1 million d'USD imputable à l'ajustement, au titre de l'inflation, des principales catégories de dépenses hors personnel.
56. Au total, la trajectoire du budget 2020 tendra vers une croissance réelle nulle. Les coûts supplémentaires en rapport avec des composantes budgétaires afférentes au personnel et hors personnel – amortissement, dépenses récurrentes au titre de projets d'investissement exécutés, relations renforcées avec les organes directeurs et activités destinées à honorer d'autres engagements pris au titre de FIDA11 – seront compensés par des gains d'efficacité. Ceux-ci prendront probablement la forme d'un montant équivalent ou inférieur des frais de voyage, la structure décentralisée étant alors pleinement opérationnelle.
57. Compte tenu du niveau prévu pour le programme de prêts et dons et du budget administratif proposé pour 2020, les projections actuelles laissent prévoir une légère augmentation du ratio d'efficacité administrative sur l'année, tandis que le ratio en base glissante sur 36 mois, retenu comme paramètre clé pour l'établissement du budget annuel, resterait inférieur au plafond fixé pour FIDA11, soit 12,9%.
58. Dans la version finale du projet de budget, le coût de chaque poste sera examiné, affiné pour refléter les hausses réelles et liées aux prix, et ajusté en fonction du taux de change moyen sur 12 mois appliqué aux dépenses libellées en euro. Les commentaires formulés par le Comité d'audit et le Conseil d'administration à propos du présent aperçu seront pris en considération.
59. Le tableau 3 ci-après présente une comparaison entre le budget approuvé pour 2019 et l'aperçu général du budget proposé pour 2020.

Tableau 3

**Budget ordinaire net – dépenses de personnel et autres dépenses, 2019 et 2020**  
(en millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Budget approuvé 2019</i>	<i>Projet de budget 2020</i>
Personnel	93,31	94,59
Consultants	22,94	23,28
Frais de mission	9,38	9,52
Dépenses TIC hors personnel	5,45	5,55
Autre	27,12	27,63
<b>Total</b>	<b>158,21</b>	<b>160,57</b>

**D. Budget brut proposé pour 2020**

60. Le FIDA exécute et gère pour le compte de tiers un certain nombre d'opérations qui, bien qu'elles soient externes, sont complémentaires à son programme de prêts et dons. Ces opérations sont financées par des fonds supplémentaires. La participation à ces activités de partenariat entraîne pour le FIDA des frais supplémentaires de conception, d'exécution, de supervision et d'administration. Ces coûts sont généralement couverts par les commissions de gestion prévues dans l'accord relatif aux fonds supplémentaires, et sont actuellement estimés à 4,5 millions d'USD (montant inchangé).
61. Le budget brut comprend le budget ordinaire net ainsi que toutes les ressources nécessaires pour gérer et prendre en charge le travail additionnel spécifique occasionné par les fonds supplémentaires. Le travail accompli pour exécuter le programme de prêts et dons de base du FIDA et les activités s'y rattachant continueront d'être financés par le budget ordinaire net. Grâce à la distinction entre budgets brut et net, les fluctuations de la charge de travail au titre des fonds supplémentaires n'ont pas d'incidence sur le budget ordinaire d'une année sur l'autre. Le budget brut ne comprend que les dépenses supplémentaires visant à soutenir les activités financées par des fonds supplémentaires au titre du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne, de l'Union européenne (y compris le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale) et du Fonds fiduciaire espagnol.
62. La direction a actualisé les directives du FIDA relatives au recouvrement des coûts afférents aux fonds supplémentaires aux fins de l'harmonisation avec les autres institutions financières internationales et avec le système des Nations Unies, tout en appuyant les objectifs de mobilisation de ressources et en veillant au recouvrement des coûts dans le respect des résolutions du Conseil des gouverneurs.
63. L'estimation ci-dessus sera revue avant la finalisation du projet de budget brut et incluse dans la version finale du projet de budget. Le montant additionnel peut être entièrement couvert par la portion des commissions générées par la gestion des fonds supplémentaires qui peut être affectée chaque année. Par conséquent, le budget brut est actuellement estimé à 165,07 millions d'USD, ce qui comprend les ressources utilisées pour gérer les opérations financées par les fonds supplémentaires. L'aval du Conseil d'administration n'est sollicité que pour le projet de budget ordinaire net, d'un montant de 160,57 millions d'USD.

Tableau 4

**Montant indicatif brut et net du budget ordinaire pour 2019 et 2020**  
(en millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Budget approuvé 2019</i>	<i>Projet de budget 2020</i>
Budget brut	162,91	165,07
Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires	(4,50)	(4,50)
<b>Budget net</b>	<b>158,21</b>	<b>160,57</b>

**E. Budget d'investissement pour 2020**

64. Comme les années précédentes, le budget d'investissement sera réparti en deux catégories: i) un budget annuel couvrant les dépenses de nature cyclique ou régulière et finançant des équipements d'une durée de vie supérieure à un an (par exemple le remplacement régulier des ordinateurs de bureau et des ordinateurs portables, mené chaque année, et le renouvellement des véhicules des bureaux de pays); et ii) un budget servant à financer les éventuels grands projets informatiques ou autres, sous réserve des capacités disponibles pour entreprendre des projets supplémentaires.
65. En 2018, le Bureau de la stratégie budgétaire a mis en place, au sein du Comité sur la gouvernance des technologies de l'information, un processus rigoureux de concrétisation des avantages visant à suivre et matérialiser, à l'achèvement des projets d'investissement informatiques, les économies et gains d'efficacité promis. Il est prévu que plusieurs projets devant s'achever en 2019 et 2020 seront examinés de près, et que les gains d'efficacité et économies réalisés s'appliqueront aux cycles budgétaires suivants.
66. La proposition de budget d'investissement pour 2020 est actuellement en préparation et devrait être du même ordre de grandeur que les années précédentes, c'est-à-dire comprise dans une fourchette de 2 à 2,5 millions d'USD. Cependant, au vu des recommandations issues de l'étude réalisée par la société de conseil Alvarez & Marsal, un investissement supplémentaire (hors coûts récurrents, qui seraient absorbés par le budget administratif ordinaire) de l'ordre de 3 à 5 millions d'USD pourrait être requis pour gérer la trésorerie et la gestion des risques conformément au scénario de définition d'une refonte stratégique de l'architecture financière du FIDA. De plus amples précisions seront apportées dans le projet final de budget, outre une évaluation de la possibilité d'étaler ce projet et ses coûts sur plusieurs exercices.
67. De plus, des investissements devraient porter sur la nécessité d'adopter des technologies appuyant une approche toujours plus innovante du développement, compte tenu de l'expansion du programme d'innovation et de l'évolution de la culture de l'organisation. De plus, des investissements sont prévus pour améliorer les systèmes de gestion des ressources humaines afin qu'ils soient adaptés à un personnel modernisé et au nouveau cadre de gestion des talents.

**F. Budget de soutien fondateur, non récurrent, à l'appui du renforcement de la base du FIDA**

68. Ces dernières années, le FIDA s'est lancé sur une trajectoire de réforme ambitieuse, qui a fait évoluer ses modes opératoires et élargi la gamme des types d'appui qu'il apporte aux pays. L'initiative OpEx a démarré en 2017 pour conduire ce programme de réforme et, après un examen approfondi de toutes les fonctions critiques du FIDA, plusieurs changements importants ont été apportés, de façon à intégrer l'excellence dans tous les rouages de l'organisation.

69. Les premiers travaux ont consisté à réviser le processus de conception des projets en vue de le rationaliser et d'améliorer l'efficacité et la qualité des réalisations. En parallèle, d'importants jalons ont été franchis en matière de décentralisation: la proportion de postes sur le terrain est passée de 18 à 30%, et une partie du personnel a été affecté et transféré aux bureaux de pays dans le cadre d'un processus de réaffectation. Pour les besoins de ce modèle opérationnel décentralisé, le FIDA a récemment entrepris de revoir sa structure organisationnelle, de recalibrer ses processus opérationnels et d'améliorer les domaines hors opérations afin de renforcer l'efficacité de l'ensemble de l'institution.
70. Les réformes menées au titre d'OpEx ont visé à ce que le FIDA ne produise plus simplement des résultats standard, mais devienne l'institution la plus performante de sa catégorie, en stimulant son efficacité organisationnelle et en réalignant sa structure de façon à répondre aux priorités actuelles au titre de FIDA11 tout en maintenant le même niveau de capital humain. Les résultats obtenus ont stimulé la demande des États membres et des pays bénéficiaires, qui réclament un élargissement de la gamme d'activités, une collaboration plus intense avec les gouvernements et le secteur privé, et une diversification de ses produits.
71. Par ailleurs, le degré supérieur de complexité et d'ambition qu'implique cette trajectoire signifie que les futures activités opérationnelles auront pour socle un cadre complet de contrôle interne et un cadre de gestion du risque institutionnel, ce qui suppose de produire rapidement de nouveaux produits. Cette trajectoire récente a considérablement alourdi la charge de travail et créé une demande de compétences spécialisées, ce qui a exercé des pressions significatives sur le personnel existant. Il est ainsi apparu clairement que le FIDA devait revoir son modèle en matière de capital humain et le réadapter afin que le personnel ait des dimensions appropriées et qu'il soit doté des compétences et des capacités technologiques adéquates pour relever les défis présents et à venir.
72. C'est pourquoi la direction du FIDA a lancé, à l'échelle de l'organisation, une étude des ressources humaines destinée à analyser la composition actuelle et future du personnel pour déterminer si elle est adéquate et à projeter les activités et le budget nécessaires pour mener des actions spécifiques aux ressources humaines en 2020. La réalisation de cette évaluation a été confiée à un bureau d'études externe, avec une date d'achèvement prévue à partir de la fin septembre. Sur la base des résultats de cette étude et à l'issue de consultations informelles entre des membres du Conseil d'administration et des consultants externes, le FIDA prévoit de donner suite aux recommandations en vue de remédier à tous les problèmes recensés concernant: la composition du personnel; la présence de mécanismes efficaces permettant une gestion de la performance améliorée et efficace; le niveau des effectifs et l'éventail des compétences; l'attrait qu'exerce la structure actuelle des rémunérations et des avantages; les capacités technologiques d'extraction de données fiables en matière de ressources humaines à l'appui de la prise de décision; et les possibilités d'investir dans les meilleurs talents pour les affecter au bon poste au bon moment. Ces actions seront fondamentales pour aligner le personnel du FIDA et sa compétitivité sur son lieu de travail avec les besoins opérationnels actuels de l'organisation et ses ambitions futures sur la trajectoire vers le FIDA 2.0.
73. À l'issue de cette étude, la direction du FIDA sera en mesure d'estimer précisément les conséquences budgétaires de toutes les actions de suivi qui en découleront. Il s'agit là d'investissements à durée déterminée, destinés à financer des activités fondatrices, qui ne peuvent pas être structurellement absorbés sous la forme de hausses réelles continues du budget administratif. Ce sont là les raisons pour lesquelles l'approche proposée supposerait de prévoir un budget de lancement, non récurrent. Cela permettrait au Fonds, sur le cycle de FIDA11:

- i) de mener l'opération d'optimisation de sa taille et de sa palette de compétences, dans le contexte d'un cadre complet et détaillé de gestion des risques institutionnels, en vue de renforcer l'architecture de soutien institutionnel. Il s'agit là d'une étape essentielle pour gérer les forces externes qui continuent d'entraver les opérations du FIDA et sa compétitivité dans la sphère du développement multilatéral;
  - ii) d'investir en vue d'accélérer la trajectoire de mise en œuvre du programme, tout en veillant au maintien de la qualité, conformément aux recommandations du Rapport annuel sur les résultats et l'impact et du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement;
  - iii) dans le sillage de l'évaluation favorable d'une notation de crédit menée en 2019, de continuer à poursuivre des activités critiques pour l'obtention d'une note de crédit, dans la perspective de la nouvelle architecture financière du FIDA;
  - iv) de disposer de capacités suffisantes et d'un processus rationalisé pour l'examen de la conception des projets afin de mieux intégrer les thématiques transversales clés.
74. En fonction de l'utilisation du budget d'OpEx à la fin de 2019, les économies potentiellement réalisées grâce au coût moins élevé que prévu du remplacement du personnel d'OpEx et du programme de départ volontaire pourraient être réaffectées pour financer la mise en œuvre des conclusions de l'étude sur les ressources humaines.
75. Ce budget de lancement aura pour résultat global la mise en place d'une structure bien adaptée (personnel et processus) dès le démarrage de FIDA12, au lieu d'en étaler la mise en œuvre sur deux cycles de reconstitution, structure qui permettra au FIDA non seulement de gérer et développer les opportunités opérationnelles mais aussi de maximiser l'impact des résultats réalisés.

## **G. Allocation de crédits à la dépense extraordinaire en rapport avec FIDA12**

76. Conformément à la résolution 181/XXXVII du Conseil des gouverneurs, il est demandé au Conseil d'administration d'approuver l'allocation de crédits au budget extraordinaire afférent à la Consultation sur FIDA12. Le coût effectif de ce processus pour FIDA11 devrait se monter à 1,04 million d'USD, conformément au budget prévu. Pour FIDA12, il est proposé de conserver le même budget que pour la dépense extraordinaire relative à FIDA11, en l'ajustant pour tenir compte de l'inflation. Une estimation initiale pour FIDA12 – qui inclut le coût de la présidence externe de la Consultation – est présentée ci-dessous. Après ajustement des coûts, une demande actualisée d'approbation sera formulée dans le projet final de budget, soumis en décembre.

Tableau 5

**Estimation de l'allocation de crédits à la dépense extraordinaire en rapport avec FIDA12**  
(en millions d'USD)

<i>Description</i>	<i>FIDA11 – montant approuvé</i>	<i>FIDA11 – montant prévu</i>	<i>FIDA12 – montant proposé</i>
Dépenses services linguistiques et conférences	0,45	0,37	0,40
Dépenses de personnel	0,13	0,20	0,22
Coûts administratifs	0,09	0,11	0,10
Frais de consultants et de voyage (y compris la présidence externe)	0,28	0,30	0,30
Examen à mi-parcours	0,08	0,06	0,07
Imprévus, divers	0,01	0,00	0,01
<b>Total</b>	<b>1,04</b>	<b>1,04</b>	<b>1,10</b>



Investir dans les populations rurales

**Aperçu du programme de travail et budget axé  
sur les résultats pour 2020, et plan indicatif  
pour 2021-2022, du Bureau indépendant de  
l'évaluation du FIDA**

## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>ii</b>
<b>I. Introduction</b>	<b>1</b>
<b>II. Point sur la situation actuelle</b>	<b>1</b>
A. Faits marquants de l'année 2019	1
B. Utilisation du budget 2019	3
C. Utilisation des crédits reportés de l'exercice 2018	4
<b>III. Objectifs stratégiques d'IOE</b>	<b>4</b>
<b>IV. Programme de travail pour 2020</b>	<b>4</b>
<b>V. Enveloppe de ressources pour 2020</b>	<b>7</b>
A. Ressources en personnel	7
B. Besoins budgétaires	7
<b>VI. Projet de budget d'IOE</b>	<b>11</b>
<b>Annexes</b>	
<b>I. Cadre de mesure des résultats d'IOE pour 2016-2018 (couvrant aussi 2019 et 2020)</b>	<b>12</b>
<b>II. Compte rendu des réalisations d'IOE</b>	<b>13</b>
<b>III. Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2020 et plan indicatif pour 2021-2022</b>	<b>19</b>
<b>IV. Effectifs d'IOE pour 2020</b>	<b>23</b>
<b>V. Projet de budget d'IOE pour 2020</b>	<b>24</b>
<b>VI. Grille d'aide à la sélection d'IOE</b>	<b>26</b>

## Sigles et acronymes

CLEAR	Centres d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
DCE	Développement de la capacité d'évaluation
DMR	Résultats de gestion de la division
ECG	Groupe de coopération pour l'évaluation
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
ESPP	Évaluation de la stratégie et du programme de pays
ESR	Rapport de synthèse d'évaluations
ET	Évaluation thématique
EvPP	Évaluation de la performance du projet
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
IDEAS	Association internationale pour l'évaluation du développement
IE	Évaluation de l'impact
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
ODD	Objectif de développement durable
OMC	Comité de gestion des opérations
OSC	Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques
PAM	Programme alimentaire mondial
PPD	Programme de prêts et dons
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
VRAP	Validation du rapport d'achèvement de projet

# Aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2020, et plan indicatif pour 2021-2022, du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

## I. Introduction

1. Le présent document expose le programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2020, ainsi que le plan indicatif pour 2021-2022, du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE). Il a été élaboré sur la base des nombreuses consultations menées par IOE auprès des organes directeurs et de la direction du FIDA.
2. La mission et la vision stratégiques d'IOE, qui sont indissociables de la vision stratégique du FIDA pour 2016-2025, constituent le cadre des priorités et des activités du Bureau pour l'année qui vient (encadré 1). IOE reconferme son cadre stratégique pour 2019 et 2020 au regard des conclusions de l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA, dont la version définitive sera publiée en 2019. Compte tenu des recommandations préliminaires issues de cet examen externe, le présent document revêt un caractère transitoire. Sous réserve de l'approbation du Conseil d'administration, des modifications seront préparées en 2020, puis mises en œuvre à partir de 2021. Par conséquent, IOE maintient, pour 2020, les mêmes objectifs stratégiques que pour 2019 (section III).

Encadré 1

### Mission et vision d'IOE

#### Mission

Promouvoir l'obligation de rendre compte ainsi que 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.

3. Le présent document présente le programme de travail et budget "sur la base d'une évaluation critique des besoins et non du seul budget actuel"<sup>1</sup>. Il illustre l'articulation entre le programme de travail et les dépenses d'IOE, et précise la répartition des coûts inscrits au budget, en particulier les dépenses hors personnel, y compris celles afférentes aux consultants. De plus, le présent document fournit des précisions sur les dépenses effectives en 2018, l'utilisation du budget jusqu'en juin 2019 et l'estimation actuelle de l'utilisation à fin 2019.
4. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA<sup>2</sup>, le budget d'IOE est distinct du budget administratif du FIDA<sup>3</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 2019.

## II. Point sur la situation actuelle

### A. Faits marquants de l'année 2019

5. IOE compte effectuer l'ensemble des activités inscrites au programme de travail pour 2019 d'ici à la fin de l'année. Les réalisations à ce jour sont les suivantes:

<sup>1</sup> Voir le procès-verbal de la cent septième session du Conseil d'administration, paragraphe 29.

<sup>2</sup> Voir la Politique de l'évaluation au FIDA (<https://webapps.ifad.org/members/eb/102/docs/french/EB-2011-102-R-7-Rev-3.pdf>).

<sup>3</sup> Voir la Politique de l'évaluation au FIDA, paragraphe 38: "L'enveloppe budgétaire d'IOE et le budget administratif du FIDA seront déterminés indépendamment l'une de l'autre."

- **Achèvement de l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) de l'approche du FIDA en matière de développement des filières au profit des pauvres.**  
Cette évaluation poursuivait trois objectifs: i) évaluer la performance du FIDA en matière d'appui au développement de filières au profit des pauvres; ii) évaluer la manière dont son action a contribué à la réalisation du mandat du FIDA (réduction de la pauvreté rurale et développement rural inclusif et durable); et iii) recenser les possibilités d'amélioration et formuler des recommandations pour affiner l'approche du FIDA concernant le développement des filières comme moyen de développement rural et de réduction de la pauvreté. Les constatations et les recommandations de l'évaluation ont été présentées au Comité de l'évaluation en juin 2019. Elles seront soumises au Conseil d'administration en septembre 2019.
  - **Réalisation de l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) de l'appui du FIDA aux innovations et à l'augmentation de la productivité en faveur d'une agriculture paysanne inclusive et durable.**  
Cette évaluation a deux objectifs: i) évaluer la performance du FIDA en matière d'appui aux innovations et à l'augmentation de la productivité, ainsi que la manière dont cet appui contribue à la réalisation du mandat du FIDA (réduction de la pauvreté rurale et développement rural inclusif et durable); et ii) recenser les possibilités d'amélioration et formuler des recommandations pour affiner l'approche du FIDA concernant l'innovation et l'augmentation de la productivité en tant qu'instrument du développement rural et de la réduction de la pauvreté. Le document d'orientation<sup>4</sup> concernant cette ENI a été présenté au Comité de l'évaluation lors de la cent cinquantième session, en juin 2019. La version finale sera établie une fois que les commentaires des membres du Comité auront été intégrés. L'évaluation est en cours.
  - **Examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA.**  
Le rapport final de l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA sera présenté lors de la cent sixième session du Comité de l'évaluation et de la cent vingt-septième session du Conseil d'administration, en septembre 2019.
  - **Achèvement des évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP).** Des tables rondes nationales ont été organisées au début de l'année pour le Mexique et Sri Lanka. Les ESPP du Burkina Faso, du Kenya et de la Tunisie ont été examinées à la session de mars du Comité de l'évaluation. Les ESPP prévues pour 2019 se déroulent comme prévu. En raison de l'expérience qu'il a acquise dans le cadre de la réalisation d'ESPP, IOE a également participé aux sessions informelles du Conseil d'administration consacrées, en mars, aux programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) et, en juillet, aux ESPP.
  - **Évaluation de l'impact (IE)** du Projet d'appui à la sécurité alimentaire et au développement de la région de Maradi (PASADEM) au Niger. Cette évaluation est en cours et le rapport sera présenté à la session d'octobre du Comité de l'évaluation. IOE a commencé à préparer, en collaboration avec l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI), la prochaine évaluation de l'impact du projet communautaire de gestion intégrée des ressources naturelles en Éthiopie.
6. **Rapports établis.** Le Cadre de mesure des résultats pour 2016-2018, qui comprend le cadre de suivi et de compte rendu d'IOE pour cette période, figure à l'annexe I. Le tableau 1 de l'annexe II résume l'état d'avancement des activités

<sup>4</sup> Voir le document <https://webapps.ifad.org/members/ec/105/docs/french/EC-2019-105-W-P-4.pdf>.

d'évaluation programmées pour 2019. Le tableau 2 de l'annexe II inclut un résumé des progrès accomplis jusqu'en juin 2019 dans la réalisation des objectifs pour chaque indicateur clé de performance figurant dans le Cadre de mesure des résultats. Les données présentées montrent que les activités sont en bonne voie.

## B. Utilisation du budget 2019

7. Le tableau 1 rend compte de l'exécution du budget d'IOE en 2018 et jusqu'en avril 2019, et présente les projections en fin d'exercice.

Tableau 1

### Utilisation du budget d'IOE en 2018 et projections pour 2019 (en juin 2019)<sup>5</sup>

<i>Travaux d'évaluation</i>	<i>Budget 2018 approuvé</i>	<i>Budget 2018 utilisé</i>	<i>Budget 2019 approuvé</i>	<i>Montants engagés jusqu'en juin 2019*</i>	<i>Utilisation prévue en fin d'exercice 2019</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>					
Frais de voyage du personnel	460 000	419 075	440 000	170 075	440 000
Rémunération des consultants	1 400 000	1 480 575	1 440 000	1 255 979	1 430 000
Frais de voyage et indemnités des consultants	380 000	335 608	360 000	213 379	360 000
Activités d'apprentissage dans les pays à l'occasion des ESPP	45 000	37 714	-	-	-
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts	220 390	197 876	270 390	55 557	265 000
<b>Sous-total</b>	<b>2 505 390</b>	<b>2 470 848</b>	<b>2 510 390</b>	<b>1 694 990</b>	<b>2 495 000</b>
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 307 259</b>	<b>3 260 299</b>	<b>3 473 221</b>	<b>3 369 307</b>	<b>3 369 307</b>
<b>Total</b>	<b>5 821 649</b>	<b>5 731 174</b>	<b>5 983 611</b>	<b>5 064 297</b>	<b>5 863 939</b>
<b>Taux d'exécution</b> (en pourcentage)		<b>98,4<sup>6</sup></b>		<b>84,63</b>	<b>98</b>
<b>Examen externe par les pairs</b> (fraction 2018 du coût total)	<b>100 000</b>	<b>99 404</b>	<b>200 000</b>	<b>104 343</b>	<b>105 000</b>
<b>Budget total pour 2019</b>			<b>6 183 611</b>		

\* Sur la base des dépenses de personnel engagées, corrigées des variations de change, jusqu'à juin 2019.

8. Le montant total des crédits inscrits au budget 2018 d'IOE et utilisés s'élève à 5,73 millions d'USD, ce qui correspond à un taux d'exécution de 98,4%.
9. En 2019, pour un budget approuvé de 5,98 millions d'USD, le montant utilisé (en termes de crédits engagés) à mi-juin 2019 était de 5,06 millions d'USD, soit 84,63%. Le taux élevé d'exécution à ce stade de l'année est principalement dû au fait que les crédits budgétaires correspondant aux dépenses de personnel sont intégralement engagés en début d'année, selon l'usage établi au FIDA, ainsi qu'à la forte utilisation, en début d'année, des crédits disponibles au titre de la rémunération des consultants et des frais de voyage du personnel et des consultants. Cette répartition suit aussi le cycle normal des opérations, la plupart

<sup>5</sup> Il sera impossible d'établir un rapport de ce type à l'avenir en raison d'une modification de la procédure de présentation du budget; les dépenses de personnel et les dépenses hors personnel sont susceptibles d'être présentées séparément.

<sup>6</sup> Ce taux d'utilisation repose sur les données tirées du système de veille économique du FIDA. Dans ce système, le taux de décaissement est calculé à partir des coûts standard de personnel et hors personnel, les transactions libellées en euros étant converties en dollars des États-Unis au taux de change en vigueur. Le Bureau de la stratégie budgétaire du FIDA a, quant à lui, fourni les données sur l'utilisation effective des montants affectés aux dépenses de personnel et hors personnel en dollars des États-Unis. Selon ces données, IOE a utilisé 92,8% de l'enveloppe de 5,91 millions d'USD qui lui avait été attribuée. Ce résultat tient essentiellement à deux raisons: les dépenses de personnel ont été inférieures au budget prévu à ce titre (86,5%) en raison d'absences prolongées, et les coûts effectifs de personnel ont été inférieurs aux coûts standard indiqués par le système de veille économique. L'IOE a bénéficié d'un report à hauteur du plafond de 3%.

des évaluations étant lancées en début d'année. Les projections pour l'ensemble de l'exercice 2019 tablent sur une utilisation des crédits budgétaires d'IOE en fin d'exercice à hauteur de 5,86 millions d'USD, ce qui représente 98% du budget approuvé.

### **C. Utilisation des crédits reportés de l'exercice 2018**

10. Les crédits reportés de l'exercice 2018 n'ont été mis à disposition d'IOE qu'au début de juin 2019 et n'avaient été engagés au titre d'aucune activité lorsque le présent document a été rédigé. Des informations supplémentaires sur l'utilisation des crédits reportés de l'exercice 2018 seront fournies dans la prochaine version.

## **III. Objectifs stratégiques d'IOE**

11. Comme convenu avec le Conseil d'administration en décembre 2013, IOE synchronise ses objectifs stratégiques avec les périodes de reconstitution des ressources du FIDA, afin d'assurer une articulation plus cohérente entre ces objectifs et les priorités institutionnelles du Fonds. Les objectifs suivants ont été proposés pour la période 2016-2018 (Dixième reconstitution des ressources du FIDA – FIDA10), approuvés par le Conseil d'administration en décembre 2015 et maintenus pour 2019 et 2020.
  - i) **Objectif stratégique 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte; et**
  - ii) **Objectif stratégique 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et renforcer la culture des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement.**
12. Ces deux objectifs stratégiques doivent permettre à IOE d'atteindre le but primordial assigné à la fonction d'évaluation indépendante: 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. IOE conservera ces objectifs stratégiques en 2020, jusqu'à ce qu'un nouveau cadre stratégique soit élaboré.

## **IV. Programme de travail pour 2020**

13. En 2020, IOE présentera le nouveau produit d'évaluation thématique en réponse aux recommandations préliminaires de l'examen externe par les pairs de 2019, qui conseille au FIDA de mettre davantage l'accent sur les questions thématiques et transversales. Les évaluations thématiques examineront les résultats et la performance du FIDA dans un domaine d'intervention donné. Elles porteront sur des secteurs et des thèmes pertinents pour le Fonds et son engagement stratégique. Les domaines thématiques offrant d'importantes possibilités d'apprentissage pourront également être couverts par ces évaluations. Les évaluations au niveau institutionnel porteront, quant à elles, sur la performance des politiques et stratégies institutionnelles du FIDA.
14. Les consultations avec les organes directeurs et la direction du FIDA ont montré qu'il était nécessaire de procéder à une évaluation thématique de la contribution du FIDA à l'adaptation des petits paysans aux changements climatiques. Cette évaluation examinera, entre autres, le rôle que joue le FIDA pour: i) aider les petits exploitants à gérer les risques climatiques; ii) intégrer de manière systématique l'adaptation aux changements climatiques dans les programmes et les projets; iii) prôner des politiques et des stratégies tenant compte des enjeux climatiques au niveau national comme au niveau mondial; et iv) mettre à l'essai et reproduire à plus grande échelle des approches tenant compte des enjeux climatiques.
15. Les consultations avec la direction et les organes directeurs du FIDA ont aussi fait ressortir l'importance de la collaboration avec les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome pour la réalisation du deuxième objectif de développement

durable (ODD2) qui consiste à "éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable". Il est crucial de collaborer au niveau national pour atteindre ces objectifs. IOE propose donc d'entreprendre en 2020, conjointement avec les bureaux de l'évaluation de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Programme alimentaire mondial (PAM), une évaluation au niveau institutionnel de la collaboration au niveau des pays entre les organismes ayant leur siège à Rome. Cette tâche sera terminée en 2021.

16. S'agissant des ESPP, l'objectif consiste à évaluer les résultats et l'impact du partenariat entre le FIDA et les autorités publiques en matière de réduction de la pauvreté rurale, et à fournir les éléments constitutifs de la stratégie du FIDA pour chaque pays. IOE achèvera en 2020 les ESPP entreprises en 2019 à Madagascar et au Népal. Sur la base de consultations approfondies avec la direction, IOE prévoit de lancer cinq nouvelles ESPP, dans les pays suivants: État plurinational de Bolivie, Maroc, Niger, Ouganda et Pakistan.
17. L'an prochain, IOE terminera l'IE commencée en 2019 en Éthiopie. Les IE conduites par IOE ne figuraient pas dans les évaluations entreprises par la direction du FIDA durant les périodes couvertes par FIDA9 et FIDA10. Les IE menées par IOE ont pour buts principaux de mettre à l'essai des méthodes et des processus innovants pour une évaluation plus rigoureuse des résultats des opérations du FIDA, et de contribuer au dialogue en cours sur l'évaluation d'impact, au niveau du FIDA et au niveau international. IOE entreprendra une nouvelle IE en 2020, dont l'objet sera déterminé au début de cette même année. En attendant les délibérations du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration au sujet des constatations et des recommandations de l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA, IOE envisage de modifier le processus suivi pour les IE. Il procédera à ces évaluations pour combler des lacunes particulières au niveau des savoirs et préparer le terrain à des évaluations de plus haut niveau, par exemple des ENI, des ESPP ou des synthèses d'évaluations.
18. En grande partie fondées sur les données d'évaluations existantes, les synthèses d'évaluations permettent de regrouper les enseignements et les bonnes pratiques, de façon à étayer l'élaboration et l'application des politiques, stratégies et opérations du FIDA. IOE ne procédera en 2020, comme en 2019, qu'à une seule synthèse d'évaluations et terminera la synthèse d'évaluation de 2019 sur le développement à l'initiative des communautés. Il propose de consacrer une synthèse d'évaluations aux infrastructures rurales en 2020. Il est possible de tirer de différentes ESPP, évaluations de projet et IE suffisamment d'informations sur ce secteur auquel est attribué 1,1 milliard d'USD sur le montant total du financement du portefeuille actuel du FIDA (7,9 milliards d'USD)<sup>7,8</sup>.
19. IOE prévoit d'entreprendre huit évaluations de la performance du projet (EvPP) portant sur des projets déterminés. Les EvPP ont pour objectifs: i) d'évaluer les résultats des projets; ii) de formuler des conclusions et des recommandations pour la conception et la mise en œuvre des opérations en cours et à venir dans le pays concerné et iii) de recenser les questions présentant un intérêt institutionnel, opérationnel ou stratégique qui méritent un travail d'évaluation complémentaire. Elles apportent en outre des contributions essentielles aux ENI, aux ESPP et aux Rapports annuels sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI). Comme il est d'usage, IOE validera tous les rapports d'achèvement de projet (RAP). Toutefois, sous réserve de l'issue des délibérations du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration sur les conclusions de l'examen externe

---

<sup>7</sup> Au 31 décembre 2018.

<sup>8</sup> Rapport annuel du FIDA 2018.

par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA, IOE pourrait envisager de valider un échantillon de RAP choisis par ses soins.

20. Le nombre d'EvPP proposé permet à IOE de couvrir dans une large mesure les opérations du FIDA dans toutes les régions, ce qui contribuera à renforcer encore le cadre de responsabilité global du Fonds. Cette démarche est fondamentale, car l'essentiel des ressources du FIDA destinées au développement sont octroyées aux États membres en développement par le biais des projets et programmes d'investissement.
21. Conformément aux recommandations de l'examen externe par les pairs, IOE mènera les travaux de rédaction d'une nouvelle politique de l'évaluation qui couvrira l'ensemble de la fonction d'évaluation du FIDA. Il collaborera à cette fin avec toutes les parties prenantes, notamment le Département de la gestion des programmes, les membres de la direction du FIDA, les représentants du Conseil d'administration et du Comité de l'évaluation, le personnel d'IOE et la communauté de l'évaluation dans son ensemble. Cette nouvelle politique devrait, en principe, être présentée au Conseil d'administration pour approbation en décembre 2020.
22. IOE rédigera l'édition 2020 du RARI, rapport phare du Fonds sur l'évaluation. Comme les années précédentes, le RARI comprendra une analyse détaillée et un chapitre consacré à un grand thème d'apprentissage. Conformément aux consultations menées auprès des organes directeurs et de la direction du FIDA, ainsi que des enseignements tirés des précédents RARI, IOE propose deux options pour le thème d'apprentissage de l'édition 2020: i) qualité de la supervision et appui à l'exécution ou ii) efficacité. Le critère d'efficacité mesure le rapport entre, d'une part, les ressources économiques et les intrants (fonds, compétences spécialisées et temps) et d'autre part, les résultats obtenus.
23. IOE apportera un soutien aux pays bénéficiaires dans le cadre des activités de développement de la capacité d'évaluation (DCE). Il continuera de collaborer avec les Centres d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats (initiative CLEAR sur l'évaluation de l'impact), dans le but de renforcer les capacités du personnel des projets et d'autres membres du personnel présents dans le pays.
24. IOE continuera de rechercher des possibilités de collaboration. Les bureaux de l'évaluation des organismes ayant leur siège à Rome poursuivront leurs activités avec le réseau de praticiens EvalForward (Evaluation for Food Security, Agriculture and Rural Development), auquel participent des organisations internationales, des universitaires, le secteur privé, des autorités publiques et des ONG. Ce réseau vise à procéder à des échanges de savoirs et d'expériences pour améliorer l'évaluation des projets et programmes dans les domaines de l'agriculture, de la sécurité alimentaire et du développement rural. En 2019, IOE s'est associé au Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale pour attribuer un prix dans le cadre de l'Association internationale pour l'évaluation du développement (IDEAS). Ce prix, qui sera décerné tous les deux ans, mettra en relief les évaluations qui favorisent des transformations majeures à l'appui de la réalisation des objectifs de développement durable. IOE communiquera de manière systématique avec IDEAS et le Groupe indépendant d'évaluation.
25. IOE veillera à communiquer aux principaux acteurs concernés, rapidement et de manière adaptée, les résultats et les enseignements tirés. Il soumettra toutes les ENI, le RARI, certaines ESPP et d'autres documents au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration. Il transmettra aussi les évaluations d'impact et les synthèses d'évaluations au Comité de l'évaluation et, sur demande, au Conseil d'administration. IOE continuera également de produire des podcasts afin d'accroître la portée et la diffusion des résultats de l'évaluation.

26. Selon la pratique établie, IOE formulera des observations écrites sur les nouveaux programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) dont l'élaboration a été précédée d'une ESPP, et les soumettra à l'attention du Conseil d'administration. Conformément à la Politique de l'évaluation, il rédigera des observations sur les nouvelles politiques et stratégies institutionnelles qui découlent en partie des conclusions des principales ENI. Enfin, IOE prévoit d'examiner en 2020 sa matrice des produits et procédures en s'appuyant sur les recommandations de l'examen externe par les pairs. De nouveaux produits pourraient être proposés, si nécessaire, à l'issue de cet examen.
27. On trouvera, au tableau 1 de l'annexe III, la liste des activités d'évaluation proposées pour 2020 et, au tableau 2, le plan indicatif pour 2021-2022. La grille d'aide à la sélection (annexe VI) facilite le choix des évaluations indépendantes et leur classement par ordre de priorité, tout en favorisant la transparence dans l'établissement du programme de travail de la division.

## **V. Enveloppe de ressources pour 2020**

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

28. Les besoins en personnel d'IOE ont été déterminés à l'issue d'une procédure complète de planification stratégique, qui a confirmé que le Bureau devrait être en mesure d'assurer toutes les activités programmées dans les délais prévus avec la dotation en personnel dont il dispose actuellement (voir l'annexe IV).

### **B. Besoins budgétaires**

29. Le présent programme de travail et budget est présenté en même temps que les conclusions de l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA. Comme préalablement indiqué, ces conclusions auront des répercussions sur la matrice des produits et procédures. Ce budget a donc un caractère transitoire. Les modifications qui pourraient être apportées aux produits et procédures, ainsi que leurs conséquences sur le budget, seront pleinement prises en compte en 2021.
30. La présente section expose les grandes lignes des besoins budgétaires d'IOE. Le projet de budget est présenté par type d'activités, par catégorie de dépenses et par objectif stratégique. Chaque tableau indique le budget approuvé pour 2019 et le projet de budget pour 2020, ce qui facilite la comparaison entre les deux exercices. Par ailleurs, le tableau 5 présente le budget d'IOE sous l'angle de la prise en compte de la problématique hommes-femmes, puisqu'il fait apparaître la part des crédits consacrés à ce type d'activités.
31. **Hypothèses.** Comme par le passé, les paramètres utilisés pour l'élaboration du projet de budget 2020 sont identiques à ceux appliqués en 2019. Ces paramètres sont les suivants: i) aucune augmentation des salaires du personnel du cadre organique et des services généraux n'étant prévue en 2020, les mêmes coûts standard qu'en 2019, corrigés des variations de change euro/dollar, ont été utilisés; ii) l'inflation sera absorbée dans la mesure du possible; iii) taux de change de 1 USD = 0,841 EUR<sup>9</sup>. Les coûts standard de personnel et le taux de change seront révisés en fin d'année 2019 sur la base des paramètres budgétaires pour 2020 qui seront fournis par le Bureau de la stratégie budgétaire du FIDA. Les montants révisés des dépenses de personnel pour 2020 seront intégrés dans une version ultérieure du présent document.
32. **Budget par catégorie d'activités.** Le tableau 2 ventile le budget d'IOE pour 2020 par catégorie d'activités. IOE appliquera la même rigueur méthodologique et le même processus de préparation interne pour ses produits d'évaluation, sans augmentation du coût des différentes évaluations par rapport à 2019. Il propose de maintenir le nombre d'EvPP à huit et le nombre de synthèses d'évaluations à un. Il

<sup>9</sup> Il s'agit du même taux de change qu'en 2019, qui sera révisé dès que le taux de change pour 2020 aura été défini.

envisage aussi de réduire quelque peu le coût des activités de partage des savoirs, communication et diffusion par rapport à 2019. Conformément aux recommandations figurant dans l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA, IOE entend conserver une certaine flexibilité budgétaire, de manière à pouvoir mieux répondre aux besoins institutionnels. Il propose, à cette fin, de prévoir un volant de sécurité de 20 000 USD pour les travaux d'évaluation non prévus (voir tableau 2 ci-dessous).

Tableau 2  
**Budget proposé pour 2020, par catégorie d'activités\***

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget approuvé pour 2019 (en USD)</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2019</i>	<i>Niveau de ressources requis en 2019</i>	<i>Budget proposé pour 2020 (en USD)</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2020</i>	<i>Niveau de ressources requis en 2020</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>						
RARI	80 000	1	1	80 000	1	1
ENI	430 000	2	1	100 000	2	0,5
ET	-	-	-	300 000	1	0,8
ESPP	1 000 000	7	5,2	1 000 000	7	5,2
synthèse d'évaluations	55 000	1	1	55 000	1	1
EvPP	320 000	8	8	320 000	8	8
VRAP	30 000	30	30	45 000	30	30
IE	200 000	2	1	200 000	2	1
Partage des savoirs, communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	260 000	-	-	250 000	-	-
DCE, formation et autres coûts	135 390	-	-	110 390	-	-
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	-	-	-	20 000	-	-
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 510 390</b>	-	-	<b>2 480 390</b>	-	-
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 473 221</b>	-	-	<b>3 473 221</b>	-	-
<b>Total</b>	<b>5 983 611</b>	-	-	<b>5 953 611</b>	-	-
<b>Examen externe par les pairs</b>	<b>200 000</b>	-	-	-	-	-
<b>Recrutement du Directeur d'IOE</b>	-	-	-	<b>150 000</b>	-	-
<b>Nouvelle politique de l'évaluation</b>	-	-	-	<b>50 000</b>	-	-
<b>Budget total pour 2019</b>	<b>6 183 611</b>	-	-	<b>6 153 611</b>	-	-

Une explication plus détaillée de cette répartition est donnée au tableau 2 de l'annexe V.

\* Compte tenu des observations et des données relatives aux périodes antérieures, le nombre de personnes-jour allouées est de 140 pour une ENI, 130 pour une ESPP, 40 pour une synthèse d'évaluations, 80 pour une IE, 50 pour une EvPP et 11 pour une VRAP. Ces chiffres ont été utilisés pour estimer le niveau de ressources requis par type d'activités, comme indiqué.

33. Le projet de budget pour 2020 comprend une demande d'approbation d'une dotation exceptionnelle totale de 200 000 USD. Sur ce montant, 150 000 USD doivent être consacrés au recrutement du nouveau Directeur d'IOE prévu pour 2020. La demande effectuée en 2014 au titre du processus de recrutement était d'un montant plus élevé (189 000 USD). Le solde (50 000 USD) est destiné à la préparation d'une nouvelle politique de l'évaluation, conformément aux recommandations de l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA.

34. **Budget par catégorie de dépenses.** Le tableau 3 fait apparaître la répartition du budget proposé pour 2020 par catégorie de dépenses. Les honoraires des consultants en évaluation représentent 56% du budget hors personnel, soit presque la même proportion qu'en 2019. Pour ce qui concerne les consultants, IOE poursuit ses efforts visant à assurer, sur l'ensemble des types d'évaluation, une répartition hommes-femmes et une diversité régionale adéquates. 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 3

**Projet de budget pour 2020 par catégorie de dépenses**

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Budget approuvé pour 2019</i>	<i>Budget proposé pour 2020</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>		
Frais de voyage du personnel	460 000	450 000
Rémunération des consultants	1 400 000	1 390 000
Frais de voyage et indemnités des consultants	380 000	370 000
Activités d'apprentissage dans les pays à l'occasion des ESPP	-	-
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts	270 390	270 390
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 510 390</b>	<b>2 480 390</b>
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 381 614</b>	<b>3 381 614</b>
<b>Total</b>	<b>5 983 611</b>	<b>5 953 611</b>
<b>Examen externe par les pairs</b>	<b>200 000</b>	<b>-</b>
<b>Recrutement du Directeur d'IOE</b>	<b>-</b>	<b>150 000</b>
<b>Nouvelle politique de l'évaluation</b>	<b>-</b>	<b>50 000</b>
<b>Budget total pour 2019</b>	<b>6 183 611</b>	<b>6 153 611</b>

35. Les frais de voyage du personnel, les honoraires des consultants ainsi que leurs frais de voyage et indemnités, devraient connaître une légère baisse du fait de la réduction attendue des dépenses hors personnel. Comme précédemment, il est prévu d'affecter une enveloppe de 15 000 USD pour la formation du personnel, indispensable pour un perfectionnement professionnel continu.
36. **Budget par objectif stratégique.** Le tableau 4 montre la répartition, entre les objectifs stratégiques d'IOE, du budget total d'IOE proposé pour 2020 (dépenses de personnel et hors personnel). IOE a aussi ventilé ses objectifs par résultats (comme indiqué ci-après). Cette procédure marque un changement par rapport aux exercices précédents, pour lesquels le budget n'était établi que sur la base des objectifs. L'objectif stratégique 1 bénéficie d'un montant plus élevé que l'objectif 2, puisqu'une grande partie des services des consultants d'IOE est consacrée aux activités qui contribuent à sa réalisation (ENI, ESPP et EvPP, par exemple). Cependant, bon nombre d'activités entreprises au titre de cet objectif contribuent également à l'objectif stratégique 2, en favorisant l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture des résultats institutionnels. Par exemple, les ateliers organisés dans les pays au terme des ESPP – qui sont inclus au budget de l'objectif stratégique 1 – offrent aux législateurs et aux décideurs, au personnel opérationnel du FIDA et aux autres parties prenantes une occasion unique d'échanger sur les enseignements tirés et les bonnes pratiques.

Tableau 4  
**Projet de budget pour 2020 – répartition par objectif stratégique et par résultat**

Objectif stratégique	Budget approuvé pour 2019		Budget proposé pour 2020	
	Montant (en USD)	%	Montant (en USD)	%
<b>Objectif stratégique 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte</b>	<b>3 957 180</b>	<b>66</b>	<b>3 860 697</b>	<b>65</b>
Contribuer à dégager des données factuelles sur la performance et les résultats des opérations du FIDA	-		1 233 723	
Tirer des évaluations des connaissances techniques applicables afin d'améliorer la conception et l'exécution des politiques, stratégies et programmes	-		2 626 975	
<b>Objectif stratégique 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et renforcer la culture des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement</b>	<b>1 624 969</b>	<b>27</b>	<b>1 799 947</b>	<b>30</b>
Contribuer à l'apprentissage au sein du FIDA	-		1 338 584	
Contribuer à l'apprentissage dans les États membres du FIDA et participer aux débats internationaux sur la méthodologie de l'évaluation			461 363	
<b>Objectifs stratégiques 1 et 2</b>	<b>401 461</b>	<b>7</b>	<b>292 967</b>	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>5 983 611</b>	<b>100</b>	<b>5 953 611</b>	<b>100</b>
<b>Examen par les pairs d'IOE</b>	<b>200 000</b>		-	
<b>Recrutement du Directeur d'IOE</b>	-		<b>150 000</b>	
<b>Nouvelle politique de l'évaluation</b>	-		<b>50 000</b>	
<b>Budget total</b>	<b>6 183 611</b>		<b>6 153 611</b>	

Note: les pourcentages sont arrondis.

37. **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 l'ensemble des RARI, ESPP, EvPP, VRAP et IE. Les évaluateurs sont également attentifs à ces questions dans le cadre d'autres évaluations, comme les ENI ou les synthèses d'évaluations. Enfin, les IE offrent l'occasion de recueillir de nombreuses données primaires sur les ménages dirigés par des femmes et sur les femmes bénéficiaires. Le tableau 5 montre que 7,2% du budget total d'IOE proposé pour 2020 est directement alloué à l'examen des questions de parité hommes-femmes.

Tableau 5  
Budget 2020 d'IOE reflétant la prise en compte des questions de parité hommes-femmes

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget proposé pour 2020</i>	<i>Composante parité hommes-femmes (%)</i>	<i>USD</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>			
RARI	80 000	10	8 000
ENI	100 000	10	10 000
ET	300 000	10	30 000
ESPP	1 000 000	10	100 000
ESR	55 000	5	2 750
EvPP	320 000	7	22 050
VRAP	45 000	5	2 250
IE	200 000	15	30 000
Partage des savoirs, communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	250 000	4	10 000
DCE, formation et autres coûts	110 390	5	5 519
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	20 000	5	50 000
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 480 390</b>	<b>8,9</b>	<b>221 569</b>
<b>Dépenses de personnel</b>			
Coordonnateur pour les questions de parité hommes-femmes	169 377	20	33 875
Coordonnateur suppléant pour les questions de parité hommes-femmes	112 444	10	11 244
Ensemble des fonctionnaires chargés de l'évaluation	3 323 221	5	166 161
<b>Total des dépenses de personnel</b>	<b>3 473 221</b>	<b>6</b>	<b>211 280</b>
<b>Total</b>	<b>5 953 611</b>	<b>7,3</b>	<b>432 849</b>

## VI. Projet de budget d'IOE

38. Le projet de budget pour 2020 s'élève au total à 6,15 millions d'USD; ce montant comprend une dotation exceptionnelle de 200 000 USD pour couvrir les coûts relatifs au recrutement du nouveau Directeur d'IOE et à la préparation d'une nouvelle politique de l'évaluation. Si l'on fait abstraction de cette dotation exceptionnelle, le montant total proposé pour le budget 2020 (5,95 millions d'USD) est inférieur de 30 000 USD à celui proposé pour 2019, ce qui représente une baisse de 0,5% en termes nominaux.
39. Le montant du budget d'IOE proposé pour 2020 équivaut à 0,43% du montant du programme de prêts et dons du FIDA prévu pour ce même exercice<sup>10</sup>, soit une proportion inférieure au plafond de 0,9% fixé par le Conseil d'administration pour le budget d'IOE<sup>11</sup>. On trouvera au tableau 1 de l'annexe V un aperçu de la proposition de budget d'IOE, et les tendances depuis 2014.

<sup>10</sup> Le FIDA devrait, en principe, engager 1,356 milliard d'USD de nouveaux prêts et dons en 2020.

<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(couvrant aussi 2019 et 2020)

Objectifs stratégiques	Résultats de gestion de la division (DMR)	Indicateurs de performance clés	Situation initiale 2011	Cible (par an)	Moyens de vérification	
<b>Objectif stratégique 1:</b> générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte	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 synthèses d'évaluations et les EvPP	s.o.	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>Objectif stratégique 2:</b> encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et renforcer la culture 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	
	DMR 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits	3. Évaluations assorties d'une analyse quantitative	s.o.	3 (sur l'ensemble de la période)	IE	
		4. Nombre de produits de diffusion pour l'ensemble des évaluations diffusés à l'aide des outils sociaux et d'Internet	s.o.	70		
		5. Nombre d'activités d'apprentissage organisées dans les pays conjointement par IOE et les autorités publiques	4	5		
		6. Nombre d'événements internes et externes consacrés au partage des savoirs organisés par IOE	5	5		
		7. Nombre de pages vues concernant les rapports établis par IOE	s.o.	55 000		
		8. Nombre de personnes recevant les bulletins d'information d'IOE	s.o.	2 500		
		DMR 7: DCE dans les pays partenaires	9. Nombre de séminaires et d'ateliers sur le DCE organisés dans les pays partenaires	1	1	
			10. Nombre d'activités portant sur l'autoévaluation et le DCE auxquelles le personnel d'IOE a participé	s.o.	3	Archives d'IOE
	<b>Objectifs stratégiques 1 et 2</b>	DMR 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	11. Plafond budgétaire	< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA	< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA	
12. Ratio personnel du cadre organique/personnel des services généraux			s.o.	1/0,46		
13. Taux d'exécution du budget en fin d'exercice			s.o.	97%		
14. Taux d'exécution des principales activités d'évaluation			s.o.	95%		

## Compte rendu des réalisations d'IOE

Tableau 1  
Compte rendu du déroulement des activités prévues d'IOE (janvier - mi-juin 2019)

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
1. ENI	Contribution du FIDA au développement de filières favorables aux pauvres	Achevée en mai 2019	Achevée. Le rapport final a été achevé en avril 2019 et présenté au Comité de l'évaluation en juin 2019 en vue de sa soumission au Conseil d'administration en septembre 2019.
	Appui du FIDA aux innovations et à l'augmentation de la productivité en faveur d'une agriculture paysanne inclusive et durable	Achèvement prévu mi-2020	En cours. Document d'orientation examiné à la session de juin 2019 du Comité de l'évaluation. Des visites dans les pays seront organisées entre juin et octobre 2019.
2. ESPP	Mexique	Achevée en avril 2019	Achevée en juin 2019
	Sri Lanka	Achevée en avril 2019	Achevée en mars 2019
	Équateur	Achèvement prévu en décembre 2019	En cours. Document d'orientation achevé. Mission principale lancée en mai 2019
	Madagascar	Achèvement prévu en mars 2020	En cours. Mission préparatoire menée en avril 2019. Mission principale prévue pour septembre 2019. Atelier national prévu pour mars 2020.
	Népal	Achèvement prévu en avril 2020	En cours. Document d'orientation achevé. Mission préparatoire menée en mars et avril 2019. Mission principale entreprise en juin 2019. Atelier national prévu début 2020.
	Sierra Leone	Achèvement prévu en décembre 2019	En cours. Document d'orientation achevé. Mission préparatoire menée en mars et avril 2019. Mission principale entreprise en mai 2019. Atelier national prévu pour fin 2019.
	Soudan	Achèvement prévu en décembre 2019	En cours. Mission préparatoire menée en avril 2019. Mission principale prévue pour septembre 2019. Atelier national prévu en 2020.
3. VRAP	Validation de tous les RAP disponibles durant l'année	Achèvement prévu en décembre 2019	Se déroule comme prévu.
4. EvPP	Huit EvPP	Achèvement prévu en décembre 2019	Toutes les EvPP sont achevées ou se déroulent conformément au calendrier établi.
5. IE	Niger – Projet d'appui à la sécurité alimentaire et au développement de la région de Maradi (PASADEM)	Achèvement prévu en juillet 2018	En cours. Projet de rapport en cours de rédaction, achèvement prévu en juillet 2019.
	Une nouvelle IE: Éthiopie – Projet communautaire de gestion intégrée des ressources naturelles	Début prévu en juin 2019, achèvement prévu en juin 2020	Lancée en juin 2019 comme prévu.
6. Collaboration avec les organes directeurs	17 <sup>e</sup> RARI	Achèvement prévu en juillet 2019	En cours. Projet de rapport transmis à la direction pour commentaires en juin 2019. Le rapport final sera examiné par le Comité de l'évaluation et par le Conseil d'administration en septembre 2019, y compris le thème d'apprentissage sur la pertinence des interventions des projets du FIDA.

Catégorie d'activités	Activités d'évaluation	Calendrier prévisionnel d'exécution	État d'avancement
	Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats d'IOE pour 2019, et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2020 et plan indicatif pour 2021-2022	Achèvement prévu en décembre 2019	Se déroule comme prévu. Le Comité de l'évaluation et le Comité d'audit ainsi que le Conseil d'administration examineront l'aperçu général du programme de travail et budget d'IOE pour 2020 en septembre 2019.
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Achèvement prévu en septembre 2019	Le PRISMA et les observations d'IOE seront examinés durant les sessions de septembre 2019 du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration.
	Observations d'IOE concernant le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)	Achèvement prévu en septembre 2019	Le RIDE et les observations d'IOE seront présentés, avec le RARI, aux sessions de septembre 2019 du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration.
	Observations d'IOE portant sur les stratégies du FIDA et les questions institutionnelles présentées par la direction du FIDA lors des réunions des organes directeurs	Achèvement prévu en décembre 2019	IOE préparera des observations sur la Stratégie du FIDA concernant le secteur privé et sur le rapport relatif à l'initiative de l'évaluation de l'impact de FIDA10.
	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, à la visite du Conseil d'administration au Cameroun en 2019 et aux Journées de réflexion du Conseil d'administration	Achèvement prévu en décembre 2019	À ce jour, IOE a participé aux réunions suivantes: i) session de février du Conseil des gouverneurs; ii) sessions de mars et juin du Comité de l'évaluation; iii) session de mai du Conseil d'administration; iv) Journées réflexion du Conseil d'administration en mai 2019.
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les EPP/ESPP correspondantes sont disponibles	Achèvement prévu en décembre 2019	Déroulement conforme au calendrier. Les observations d'IOE sur le COSOP du Burkina Faso, de la Gambie et de la Tunisie, ainsi que les ESPP correspondantes, ont été examinées lors de la séance de consultation consacrée aux COSOP en mars 2019, et lors de la session de mai 2019 du Conseil d'administration. D'autres commentaires seront soumis au Conseil à ses sessions de septembre et décembre.
7. Activités de communication et de gestion des savoirs	Synthèse d'évaluations sur des services financiers inclusifs en faveur des ruraux pauvres	Achevée en mars 2019	Présenté au Comité de l'évaluation en juin 2019.
	Synthèse d'évaluations sur les innovations techniques	Achevée en mars 2019	Doit être présenté au Comité de l'évaluation en octobre 2019.
	Rapports d'évaluation, <i>Profiles</i> , <i>Insights</i> , site web d'IOE, etc.	Janvier à décembre 2019	Se déroule comme prévu. IOE a publié et diffusé au sein du FIDA et à l'extérieur: neuf rapports d'évaluation trois <i>Profiles</i> , trois <i>Insights</i> , un communiqué de presse, une veille médias, trois vues d'ensemble, trois documents infographiques, une vidéo, un bulletin d'information trimestriel et cinq podcasts.
	Organisation d'ateliers d'apprentissage dans les pays à l'occasion des ESPP, ainsi que d'activités d'apprentissage au FIDA, et participation à des activités	Janvier à décembre 2019	Tables rondes nationales à l'issue d'ESPP organisées: i) à Sri Lanka en mars 2019 et ii) au Mexique, avec les autorités publiques, en mars 2019. IOE a également participé à diverses manifestations internes.

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
	d'apprentissage		
	Participation et partage de savoirs dans un certain nombre de plateformes externes comme des activités d'apprentissage et des réunions de groupes d'évaluation.	Janvier à décembre 2019	Se déroule comme prévu. IOE a participé au Programme de formation en matière de suivi et évaluation rural de l'évaluation de l'impact des projets de développement rural, organisé en mai 2019 à Istanbul, en collaboration avec l'initiative CLEAR. À cette occasion, IOE a partagé les connaissances acquises dans le domaine de l'évaluation de l'impact. IOE a également organisé des réunions portant sur l'IE dans le cadre de la semaine "gLOCAL" de l'initiative CLEAR.
	Participation à toutes les réunions du Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (OSC) consacrées aux politiques et stratégies institutionnelles, aux COSOP et à certains projets évalués par IOE. Participation en tant qu'observateur aux réunions du Comité de gestion des opérations (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	Janvier à décembre 2019	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, en vue de renforcer la conception des nouvelles politiques, stratégies et opérations. Le personnel d'IOE a participé à plusieurs réunions d'OSC portant sur le suivi et l'évaluation. Le 1er juin 2017, IOE a commencé à fournir, préalablement aux réunions d'OSC, un document d'une page résumant ses commentaires. IOE a également participé à des réunions organisées par les divisions régionales pour faire un tour d'horizon de leur portefeuille. Enfin, le Directeur et le Directeur adjoint d'IOE ont participé à des réunions de l'équipe de direction du FIDA.
	Groupe de coopération pour l'évaluation et Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)	Janvier à décembre 2019	Se déroule comme prévu. IOE a participé à la réunion de printemps du Groupe de coopération pour l'évaluation des banques multilatérales de développement, organisée en juin 2019 par Black Sea Trade and Development Bank à Thessalonique (Grèce). Il a aussi participé à la Semaine de l'évaluation du GNUE à Nairobi, en mai 2019. Enfin, IOE participera à la réunion d'automne du Groupe de coopération pour l'évaluation prévue en décembre 2019.
8. Partenariats	Contribution aux évaluations par d'autres organisations internationales de développement, sous forme de participation à l'examen externe par les pairs, sur demande	Janvier à décembre 2019	En cours. Réalisation de trois examens par les pairs de projets du Fonds pour l'environnement mondial. Les pairs ont examiné la version provisoire de l'Examen annuel de l'évaluation du Département de l'évaluation indépendante de la Banque asiatique de développement.
	Mise en œuvre de la déclaration commune visant à renforcer la collaboration en matière d'évaluation émise par la FAO, le FIDA, le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) et le PAM	Janvier à décembre 2019	Les organismes ayant leur siège à Rome poursuivent leur collaboration grâce à un réseau de praticiens pour échanger savoirs et expériences de manière à renforcer l'évaluation des projets et programmes menés dans les domaines de l'agriculture, de la sécurité alimentaire et du développement rural. Des contacts réguliers ont lieu entre les chefs des services d'évaluation de ces organismes; les membres de leur personnel entretiennent aussi des contacts informels pour procéder à des échanges de vues, d'expérience et de savoirs sur les questions

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
			d'évaluation et rechercher des possibilités de collaboration.
	Formations	Janvier à décembre 2019	Se déroule comme prévu.
9. Méthodologie	Contribution au débat, au sein du FIDA et à l'extérieur, sur les IE et les synthèses d'évaluations, y compris sur les objectifs de développement durable	Janvier à décembre 2019	IOE a participé au programme de formation organisé à Istanbul en mai 2019.
	Activités de DCE dans le cadre du processus d'évaluation ordinaire	Janvier à décembre 2019	En cours. Participation au Programme de formation en matière de suivi et évaluation rural de l'évaluation de l'impact des projets de développement rural à Istanbul.
10. DCE	Organisation, dans les pays partenaires, d'ateliers sur les méthodologies et les processus d'évaluation (sur demande)	Janvier à décembre 2019	En cours. Participation à la semaine "gLOCAL" de l'initiative CLEAR.
Activité ponctuelle	Examen externe par les pairs d'IOE	Achèvement prévu en septembre 2019	En cours. Doit être présenté au Comité de l'évaluation en septembre 2019.

Tableau 2

**Compte rendu des résultats au regard des indicateurs clés de performance d'IOE (de janvier à juin 2019)**

<i>Objectifs stratégiques</i>	<i>Résultats de gestion de la division (DMR)</i>	<i>Indicateurs de performance clés</i>	<i>Réalisations à la mi-juin 2019</i>	<i>Cible (2019)</i>	<i>Moyens de vérification</i>
<b>Objectif stratégique 1:</b> générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte	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	s.o.	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>Objectif stratégique 2:</b> encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et renforcer la culture 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	2	2	Évaluations d'IOE
	DMR 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits	3. Évaluations assorties d'une analyse quantitative	2	4	IE et ESPP
		4. Nombre de produits de diffusion pour l'ensemble des évaluations diffusées à l'aide des outils sociaux et d'Internet	24	70	
		5. Nombre d'activités d'apprentissage organisées dans les pays conjointement par IOE et les autorités publiques	2	5	Archives d'IOE
		6. Nombre d'événements internes et externes consacrés au partage des savoirs organisés par IOE	3	3	
		7. Nombre de pages vues concernant les rapports établis par IOE	7 677	55 000	
		8. Nombre de personnes recevant les bulletins d'information d'IOE	2 355	2 500	
		9. Nombre de séminaires et d'ateliers sur le DCE organisés dans les pays partenaires	1	1	Archives d'IOE
		DMR 7: DCE dans les pays partenaires	10. Nombre d'événements auxquels a pris part le personnel d'IOE dans les domaines de l'autoévaluation et du DCE	1	3
	<b>Objectifs stratégiques 1 et 2</b>	DMR 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	11. Plafond budgétaire	0,3% du programme de prêts et dons du FIDA	< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA
12. Ratio personnel du cadre organique/personnel des services généraux			1/0,46	1/0,46	

13. Taux d'exécution du budget en fin d'exercice		98%
14. Taux d'exécution des principales activités d'évaluation	65%	98%

---

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

## Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2020 et plan indicatif pour 2021-2022

Tableau 1  
Programme de travail d'IOE proposé pour 2020, par catégorie d'activités

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2020</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'exécution prévue</i>
1. ENI	Appui du FIDA aux innovations et à l'augmentation de la productivité en faveur d'une agriculture paysanne inclusive et durable	Avr. 2019	Juin 2020
	ENI conjointe avec les bureaux de l'évaluation de la FAO et du PAM portant sur la collaboration au niveau des pays entre les organismes ayant leur siège à Rome	Sept. 2020	Déc. 2021
2. ET	Contribution du FIDA à l'adaptation des petits paysans aux changements climatiques	Janv. 2020	Mars 2021
3. ESPP	Bolivia	Avr. 2020	Avr. 2021
	Pakistan	Janv. 2020	Déc. 2020
	Maroc	Janv. 2020	Déc. 2020
	Niger	Avr. 2020	Avr. 2021
	Ouganda	Janv. 2020	Déc. 2020
4. VRAP	Validation de tous les RAP disponibles durant l'année	Janv. 2020	Déc. 2020
5. Synthèse d'évaluations	Infrastructures rurales	Janv. 2020	Déc. 2020
6. EvPP	Huit EvPP	Janv. 2020	Déc. 2020
7. IE	IE en Éthiopie	Juil. 2019	Juin 2020
	Nouvelle évaluation de l'impact	Juillet 2020	Juin 2021
8. Collaboration avec les organes directeurs	Examen de l'exécution du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2019 et plan indicatif pour 2020-2021 d'IOE, et élaboration du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2020 et plan indicatif pour 2021-2022	Janv. 2020	Déc. 2020
	18 <sup>e</sup> RARI	Janv. 2020	Sept. 2020
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Janv. 2020	Sept. 2020
	Observations d'IOE sur le RIDE	Janv. 2020	Sept. 2020
	Observations d'IOE concernant les politiques et stratégies arrêtées par la direction du FIDA	Janv. 2020	Déc. 2020
	Participation aux sessions du Comité de l'évaluation, du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs, à certaines réunions du Comité d'audit et à la visite de pays du Conseil d'administration en 2020	Janv. 2020	Déc. 2020
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les ESPP correspondantes sont disponibles	Janv. 2020	Déc. 2020

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2020</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'exécution prévue</i>
9. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, <i>Profils, Éclairages</i> , site web, etc.	Janv. 2020	Déc. 2020
	Organisation d'ateliers d'apprentissage dans les pays dans le cadre des ESPP, ainsi que d'activités d'apprentissage au FIDA	Janv. 2020	Déc. 2020
	Participation et partage de savoirs dans un certain nombre de plateformes externes comme des activités d'apprentissage et des réunions de groupes d'évaluation	Janv. 2020	Déc. 2020
	Participation à toutes les réunions d'OSC consacrées aux politiques et stratégies institutionnelles, aux COSOP et à certains projets évalués récemment par IOE. Participation aux réunions d'OMC et de l'équipe de direction du FIDA	Janv. 2020	Déc. 2020
10. Partenariats	ECG, GNUE	Janv. 2020	Déc. 2020
	Contribution aux grandes évaluations d'autres organisations multilatérales ou bilatérales de développement, sous forme de participation à l'examen externe par les pairs, sur demande	Janv. 2020	Déc. 2020
	Mise en œuvre de la déclaration commune visant à renforcer la collaboration en matière d'évaluation émise par la FAO, le FIDA, le GCRAI et le PAM	Janv. 2020	Déc. 2020
11. Méthodologie	Contribution au débat interne et externe sur l'évaluation de l'impact	Janv. 2020	Déc. 2020
	Rédaction de la nouvelle politique de l'évaluation	Janv. 2020	Déc. 2020
12. DCE	Activités de DCE dans le cadre du processus d'évaluation ordinaire	Janv. 2020	Déc. 2020
	Organisation, dans les pays partenaires, d'ateliers sur la méthodologie et les processus d'évaluation (en fonction des demandes)	Janv. 2020	Déc. 2020

Tableau 2  
Plan indicatif d'IOE proposé pour 2021-2022, par catégorie d'activités\*

Catégorie d'activités	Plan indicatif pour 2021-2022	Année
1. ENI	ENI conjointe avec les bureaux de l'évaluation de la FAO et du PAM portant sur la collaboration au niveau des pays entre les organismes ayant leur siège à Rome	2021 (achèvement)
	Progrès de la décentralisation du FIDA	2022
2. ET	Participation des jeunes au développement rural	2021-2022
2. ESPP	Burundi	2021
	Colombie	2021
	Indonésie	2021
	Sao Tomé-et-Principe	2021
	Ouzbékistan	2021
	Bénin	2022
	Chine	2022
	Kirghizistan	2022
	Malawi	2022
	Paraguay	2022
Synthèse d'évaluations	Développement des entreprises rurales	2021
3. VRAP	Validation de tous les RAP disponibles dans l'année	2021-2022
4. EVPP	16 à 20 EvPP	2021-2022
	19° et 20° RARI	2021-2022
5. Collaboration avec les organes directeurs	Examen de l'exécution du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2020 et du plan indicatif pour 2021-2022 d'IOE, et élaboration du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2021 et du plan indicatif pour 2022-2023	2021-2022
	Observations d'IOE sur le PRISMA	2021-2022
	Observations d'IOE sur le RIDE	2021-2022
	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	2021-2022
	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs et à la visite annuelle du Conseil d'administration	2021-2022
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les EPP/ESPP correspondantes sont disponibles	2021-2022
6. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, <i>Profils</i> , <i>Éclairages</i> , site web, etc.	2021-2022
	Synthèse d'évaluations portant sur les approches du développement des entreprises rurales	2021

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2021-2022</i>	<i>Année</i>
	Synthèse d'évaluations portant sur la contribution à l'amélioration du revenu et du patrimoine des ménages <b>ou</b> sur la sécurité alimentaire	2021
	Participation à toutes les réunions d'OSC consacrées aux politiques et stratégies institutionnelles, aux COSOP et à certains projets évalués par IOE; participation aux réunions d'OMC, de l'équipe de direction du FIDA et de certaines équipes de gestion du programme de pays	2021-2022
	ECG, GNUE	2021-2022
7. Partenariats	Application de la déclaration commune visant à renforcer la collaboration en matière d'évaluation émise par la FAO, le FIDA, le GCRAI et le PAM	2021-2022
	Contribution aux grandes évaluations d'autres organisations multilatérales ou bilatérales de développement, sous forme de participation à l'examen externe par les pairs, sur demande	2021-2022
8. Méthodologie	Rédaction du nouveau manuel d'évaluation	2021-2022
9. DCE	Mise en œuvre d'activités liées au DCE dans les pays partenaires	2021-2022

\* Les thèmes et le nombre d'ET, ENI, d'ESPP et de synthèses d'évaluations sont donnés à titre indicatif; les priorités et le nombre effectifs d'évaluations à entreprendre en 2021 et en 2022 seront confirmés ou arrêtés en 2020.

## Effectifs d'IOE pour 2020

Tableau 1  
Effectifs d'IOE pour 2020

Effectifs 2013	Effectifs 2014	Effectifs 2015	Effectifs 2016	Effectifs 2017	Effectifs 2018	2019	2020 (proposition)		
	14	15	16	17			Cadre organique	Services généraux	Total
18,5	18,5	19	19	20	20	20	14	6	20

Tableau 2  
Par catégorie de personnel

Catégorie	2017	2018	2019	2020 (proposition)
<b>Cadre organique</b>				
Directeur	1	1	1	1
Directeur adjoint	1	1	1	1
Fonctionnaires principaux chargés de l'évaluation	3	3	3	3
Fonctionnaires chargés de l'évaluation	7	7	7	7
Analystes de recherche en évaluation	1	2	2	2
Responsable de la communication et des données d'évaluation	1	-	-	-
<b>Sous-total, personnel du cadre organique</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
<b>Services généraux</b>				
Assistant administratif	1	1	1	1
Assistant du Directeur	1	1	1	1
Assistant du Directeur adjoint	1	1	1	1
Assistants d'évaluation	3	3	3	3
<b>Sous-total, personnel des services généraux</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>Total général</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Tableau 3  
Effectif des services généraux d'IOE

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (proposition)
8	8	8	6	6	6	6	6	6	6	6

## Projet de budget d'IOE pour 2020

Tableau 1  
Projet de budget d'IOE pour 2020  
(en USD)

							Budget proposé pour 2019		
	Budget 2014	Budget 2015	Budget 2016	Budget 2017	Budget 2018	Budget 2019 (1)	(2) Augmentation/(diminution) en termes réels	(3) Hausse/(baisse) des prix	(4) Budget total pour 2020*
Dépenses hors personnel	2 395 992	2 455 892	2 541 520	2 490 861	2 505 390	2 510 390	(30 000)		2 480 390
Dépenses de personnel	3 586 690	3 614 041	3 127 899	3 235 056	3 307 259	3 473 221			3 473 221
<b>Total</b>	<b>5 982 682</b>	<b>6 069 933</b>	<b>5 669 419</b>	<b>5 725 917</b>	<b>5 812 649</b>	<b>5 983 611</b>			<b>5 953 611</b>

\* (4) = (1) + (2) + (3)

Recrutement du Directeur d'IOE	150 000
Rédaction de la nouvelle politique de l'évaluation au FIDA	50 000
<b>Budget total pour 2019</b>	<b>6 153 611</b>

Tableau 2  
Budget hors personnel d'IOE proposé pour 2020 – ventilation des coûts  
(en USD)

Catégorie d'activités	Nombre en valeur absolue	Nombre en fonction de la part des travaux d'évaluation à réaliser <sup>a</sup>	Coûts unitaires standard <sup>b</sup> (en USD)	Dépenses hors personnel proposées pour 2020 (en USD)
RARI	1	1	80 000-150 000	80 000
ENI <ul style="list-style-type: none"> <li>ENI conjointe avec les bureaux de l'évaluation de la FAO et du PAM portant sur la collaboration au niveau des pays entre les organismes ayant leur siège à Rome</li> <li>Soutien du FIDA aux innovations en faveur d'une agriculture familiale inclusive et durable (terminé)</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>0,3</li> <li>0,2</li> </ul>	Coût en fonction de l'ampleur et de la nature des questions à évaluer: 200 000–450 000	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 000</li> <li>50 000</li> </ul>
ET <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribution du FIDA à l'adaptation des petits paysans au changement climatique</li> </ul>		0,8	Coût en fonction de l'ampleur et de la nature des questions à évaluer: 200 000–450 000	300 000
ESPP	7	5,2	Coût en fonction de l'ampleur du portefeuille, de la taille du pays, des frais de voyage et des données disponibles: 180 000-200 000	1 000 000
Synthèses d'évaluations <ul style="list-style-type: none"> <li>Infrastructures rurales</li> </ul>	1	1	40 000-65 000	55 000
EvPP	8	8	30 000-40 000	320 000
VRAP	Une trentaine	Une trentaine	-	45 000
IE	1	1	-	200 000
Partage des savoirs, communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	-	-	-	250 000
DCE, formation et autres coûts	-	-	-	110 390
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	-	-	-	20 000
<b>Total</b>				<b>2 480 390</b>

<sup>a</sup> Certaines évaluations se déroulent sur deux années. Ce chiffre correspond à la proportion de travail à effectuer en 2020 pour chaque type d'activités d'évaluation.

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

## 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

ENI	ESPP	Synthèse d'évaluations	EvPP	IE
<p>1. <b>Priorité stratégique.</b> L'évaluation est conforme aux priorités stratégiques du FIDA et aux engagements souscrits lors de la reconstitution</p> <p>2. <b>Obligation de rendre compte.</b> Le thème choisi contribue à renforcer l'obligation pour le FIDA de rendre compte de ses résultats</p> <p>3. <b>Lacunes dans les savoirs.</b> L'ENI contribue à combler des lacunes majeures 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 majeurs pour l'institution</p>	<p>1. <b>Liaison avec le COSOP.</b> Les résultats enrichissent l'élaboration des stratégies de pays et COSOP du FIDA</p> <p>2. <b>Couverture:</b></p> <p>(a) Couverture régionale et nationale des ESPP</p> <p>(b) Taille du portefeuille en termes de montant total des investissements et de nombre d'opérations</p> <p>(c) Classement au titre 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>Lacunes dans les savoirs.</b> Les synthèses d'évaluations contribuent à combler des lacunes majeures dans les savoirs au FIDA</p> <p>3. <b>Priorité stratégique.</b> La synthèse est conforme 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 processus institutionnels concernés</p> <p>5. <b>Composante.</b> La synthèse constitue un apport pour 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 sont utilisées dans les ESPP, les ENI ou les synthèses 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 IE de la même opération</p> <p>2. <b>Enseignements à tirer de l'IE.</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 sont utilisées dans les ESPP, les ENI ou les synthèses d'évaluations</p> <p>4. <b>Date d'achèvement.</b> L'IE sera 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'IE, 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>