

Cote du document: EB 2020/130/R.3
Ordre du jour: 4 i)
Date: 18 août 2020
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 2021, et aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2021 et du plan indicatif pour 2022-2023 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

Note à l'intention des représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Saheed Adegbite

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

Christian Hackel

Spécialiste principal du budget
téléphone: +39 06 5459 2985
courriel: c.hackel@ifad.org

Fabrizio Felloni

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

Transmission des documents:

Deirdre Mc Grenra

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

Conseil d'administration — Cent trentième session
Rome, 8-11 septembre 2020

Pour: **Examen**

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Résumé	iii
I. Contexte	1
II. Le point sur la situation actuelle	3
A. Répercussions de la crise de la COVID-19 sur les opérations du FIDA et riposte du Fonds	3
B. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons de 2020	4
C. Exécution du budget ordinaire net en 2019 et en 2020	5
D. Report de crédits	7
III. Prise en considération de la question du genre dans les opérations et le budget du FIDA	8
IV. Programme de travail du FIDA pour 2021	9
V. Budget ordinaire net proposé pour 2021	10
A. Établissement des priorités stratégiques	10
B. Facteurs de coût	12
C. Budget ordinaire net proposé pour 2021	15
D. Budget brut proposé pour 2021	17
E. Budget d'investissement pour 2021	17

Sigles et acronymes

ASAP+	Programme élargi d'adaptation de l'agriculture paysanne
FIDA11	Onzième reconstitution des ressources du FIDA
TIC	Technologies de l'information et des communications

Résumé

1. Le FIDA s'est engagé, dans son Cadre stratégique 2016-2025, à poursuivre trois objectifs interconnectés: i) renforcer les capacités productives des populations rurales pauvres; ii) accroître les avantages que les populations rurales pauvres tirent de leur intégration au marché; iii) renforcer la viabilité environnementale et accroître la résilience aux changements climatiques des activités économiques des populations rurales pauvres. Sachant qu'il ne reste que neuf ans pour atteindre les objectifs de développement durable et que les progrès réalisés pour mettre un terme à l'extrême pauvreté et parvenir à la sécurité alimentaire sont aujourd'hui à l'arrêt, le FIDA devra redoubler d'efforts pour contribuer de manière significative à réaliser ces priorités mondiales de développement – d'autant plus que les progrès accomplis dans le cadre de la lutte contre la faim et l'extrême pauvreté sont remis en question par la COVID-19. Le rapport annuel intitulé *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2020*, qui montre que l'évolution à la baisse de la faim dans le monde observée depuis des décennies s'est malheureusement arrêtée, témoigne de la nécessité impérieuse pour des institutions comme le FIDA de redoubler leurs efforts pour accroître leur impact. Le FIDA doit être organisé et avoir les ressources requises pour appuyer la reprise lorsque la crise de la COVID-19 prendra fin, en accroissant la résilience et en préservant les progrès accomplis dans le domaine du développement.
2. Son but primordial étant d'avoir un impact deux fois plus important d'ici à 2030, le FIDA doit adopter des approches de collaboration avec les parties prenantes qui soient porteuses de transformation, aussi bien en interne qu'en externe. Il doit donc chercher à promouvoir trois changements majeurs: i) les programmes de pays doivent viser à produire des transformations et occuper une place centrale dans l'action du FIDA; ii) les efforts menés à cette fin doivent s'appuyer sur la mise en œuvre de changements eux aussi porteurs de transformation au sein de l'institution; ce qui exige un cadre financier lui aussi porteur de transformation. Malgré l'ampleur des difficultés, le FIDA est en bonne position pour produire un impact qui consolidera la riposte à la pandémie, favorisera la relance et renforcera la résilience face aux crises, notamment au bénéfice des populations les plus exposées et des pays les plus démunis.
3. Compte tenu de la trajectoire stratégique à long terme suivie par le Fonds en vue de doubler son impact, la haute direction a établi trois priorités institutionnelles pour 2021, qui consistent à: i) accroître la souplesse, les moyens et la capacité d'adaptation du personnel du FIDA, renforcer sa présence sur le terrain et le rapprocher des bénéficiaires; ii) diversifier et élargir la base des ressources du FIDA; iii) veiller à garantir la responsabilité budgétaire en confortant la viabilité financière et en améliorant la gestion du risque institutionnel.
4. L'année 2021 sera le moment de poursuivre les travaux consacrés à de vastes réformes et à l'amélioration des pratiques de gestion budgétaire. Ces dernières s'inscrivent dans le cadre d'une action stratégique de consolidation visant à accroître la souplesse de la mise en œuvre et à réduire la charge que représentent les dépenses administratives sans compromettre l'exercice de la diligence raisonnable qui est nécessaire dans un contexte d'austérité budgétaire.
5. L'année 2021 devrait, de surcroît, se caractériser par la poursuite des ajustements effectués au niveau des ressources humaines par suite de mesures de réaffectation et de l'application d'un plan stratégique de dotation en personnel ayant pour objet de déterminer les effectifs requis et les structures des départements nécessaires sur la base des résultats d'une étude réalisée par McKinsey en 2019.
6. Durant la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), le Fonds a lancé une réforme du cadre financier porteuse de transformation et entrepris une série d'activités conformément à la feuille de route présentée en février 2020. La

réforme du Cadre pour la soutenabilité de la dette, la Politique d'adéquation des fonds propres, le Cadre de gestion actif-passif et la nouvelle approche de gestion des liquidités sont autant de nouveaux outils destinés à préserver la capacité d'engagement et la viabilité financière du FIDA. FIDA12 sera une étape cruciale durant laquelle le FIDA devra maintenir la discipline financière essentielle à la concrétisation de sa vision qui consiste à doubler son impact d'ici à 2030. La transformation de l'architecture financière du FIDA sera consolidée par trois grandes améliorations: l'achèvement de la procédure de notation du crédit, la mise en œuvre du Cadre d'emprunt intégré, et l'adoption de principes fondamentaux à l'appui de la viabilité financière du Fonds, dans le cadre de la révision des procédures et des définitions employées pour déterminer les ressources disponibles pour engagement.

7. Nonobstant les importants progrès accomplis dans de nombreux domaines, le FIDA doit encore relever de multiples défis dans les meilleurs délais. Il lui faut notamment achever la réalisation du programme de prêts et dons durant et après la pandémie de COVID-19 et accroître la place accordée au programme d'intégration des thématiques transversales du Fonds. Ces quatre thématiques – jeunes, genre, nutrition, et climat et environnement – demeurent des éléments centraux de la transformation du monde rural. Dans le cadre des préparatifs pour FIDA12, qui seront menés en 2021, le Fonds accentuera son action en faveur de la biodiversité, renforcera son engagement aux côtés des peuples autochtones et mettra en pratique l'inclusion des personnes handicapées. Il s'emploiera également dans une plus large mesure à adapter ses efforts dans les pays où la fragilité des institutions et de l'économie se traduit fréquemment par des sociétés inégales qui font payer un lourd tribut aux groupes les plus vulnérables, en particulier les jeunes et les femmes. Le FIDA mettra également à profit des initiatives et des instruments existants et nouveaux – notamment dans le domaine de la technologie et de la numérisation – afin d'engendrer des transformations dans le cadre de sa collaboration.
8. Le Fonds a eu de plus en plus recours au fil des ans à une approche de programmation au niveau des pays pour s'assurer que son appui a des effets profonds et durables. Le FIDA s'appuiera sur le modèle opérationnel de FIDA11 pour renforcer cette approche durant FIDA12 en utilisant son programme de travail afin d'appuyer des changements porteurs de transformation. Il lui faudra, à cette fin, non seulement utiliser de nouveaux instruments et moyens d'action, mais aussi s'attacher encore plus à aider les gouvernements à réaliser des transformations par leurs choix en matière de politiques et de programmes. Le FIDA étoffera par ailleurs l'approche des programmes de pays présentée dans le cadre de transition élaboré durant FIDA11, en s'efforçant d'y intégrer d'autres instruments et approches, notamment le Programme de participation du secteur privé au financement et le Programme élargi d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP+). Toutes les interventions accorderont à la résilience une place centrale, afin de privilégier la durabilité et l'impact, même lorsqu'une crise, comme celle provoquée par la COVID-19, se produit. Les efforts menés durant l'année 2021 seront consacrés à l'achèvement de FIDA11, mais contribueront également de manière essentielle à la préparation de FIDA12, surtout en ce qui concerne la conception de nouveaux projets. Ils mettront davantage l'accent sur les moyens d'élargir la portée des résultats des projets pour accroître leur durabilité, en renforçant le processus d'assurance qualité et en s'employant, au stade de la conception, à formuler des stratégies de retrait.
9. Lors de la préparation de cet aperçu général, le programme de prêts et dons prévu pour 2021 se chiffrait à 0,68 milliard d'USD et comprenait 14 nouveaux projets ainsi que des financements additionnels pour trois projets en cours. Le FIDA compte atteindre la cible établie pour le programme de prêts et dons de FIDA11 (2019-2021), soit au moins 3,5 milliards d'USD.

10. À la date de rédaction du présent document, les principaux facteurs de coût sont les suivants: i) les ajustements des effectifs des bureaux de pays du FIDA pour la prochaine étape d'optimisation des capacités, des moyens et de la complémentarité des agents du Fonds présents sur le terrain; ii) les frais de personnel associés à la consolidation des réformes; iii) les dépenses d'amortissement et autres dépenses récurrentes liées aux budgets d'investissement; iv) les dépenses relatives aux ajustements institutionnels et opérationnels à un titre autre que le personnel dans le contexte d'un retour à la normale à l'issue de la crise de la COVID-19; v) les ajustements effectués dans le but d'assurer la régularisation des coûts de base récurrents associés au Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies; vi) d'autres augmentations pouvant être enregistrées en termes réels; vii) les hausses de prix.
11. La stratégie générale retenue par le FIDA pour le budget 2021 consiste toujours à maintenir une croissance réelle nulle pour la troisième année consécutive. Malgré cet objectif ambitieux et la volonté sans faille du Fonds de faire plus sans réduire la qualité de son action, l'efficacité continue d'occuper une place primordiale en cette période d'austérité budgétaire. Il sera donc nécessaire de réaffecter des fonds en fonction des résultats obtenus et de procéder à de rigoureuses analyses de l'impact attendu. Des efforts concertés sont déployés dans le but de repousser et de retarder certaines activités, et de réduire la priorité qui leur est accordée afin de permettre au FIDA de faire plus tout en maintenant à zéro le taux de croissance réelle de son budget.
12. Compte tenu du niveau des dépenses actuelles, le Fonds prévoit d'utiliser les ressources budgétaires dans une moindre proportion, de l'ordre de 90%, en 2020. Cette réduction, due en partie à la crise de la COVID-19, est le résultat net de la contraction des dépenses dans des domaines comme les déplacements et d'une augmentation des dépenses au titre d'autres catégories telles que la gestion des installations et les technologies requises pour créer un cadre de travail moderne et adapté après la pandémie. Sachant que la répartition des activités entre 2020 et 2021 pourrait devoir être quelque peu réaménagée, le FIDA compte proposer une augmentation des montants reportés dans le document final sur le budget. Certains des objectifs de cette proposition sont énumérés ci-après à titre de référence:
 - i) permettre l'achèvement fructueux de FIDA11 en surmontant les obstacles à l'exécution des programmes, notamment les difficultés liées à la COVID-19;
 - ii) achever la réforme institutionnelle, notamment la mise en œuvre des conclusions de l'étude de McKinsey; recenser les compromis éventuels et les économies permises par les départs prévus, et compléter les résultats du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies en raison de l'augmentation des besoins de financement due, essentiellement, aux retards engendrés par la COVID-19;
 - iii) mettre en œuvre des activités exceptionnelles nécessaires à l'achèvement du processus de notation de crédit;
 - iv) honorer les engagements pris au second semestre de 2020, lorsque l'activité aura repris par suite de l'assouplissement des restrictions liées à la COVID-19;
 - v) améliorer l'intégration des thèmes principaux dans toutes les opérations du FIDA.
13. Si l'on utilise le taux de change de 0,885 EUR pour 1 USD, il en résulte pour 2021, dans le présent aperçu général, une proposition de budget ordinaire net de 159,41 millions d'USD, soit une hausse nominale de 0,96% par rapport à 2020, principalement 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, compensée par la diminution des frais de déplacement.

14. S'agissant du budget brut pour 2021, le montant proposé de 164,11 millions d'USD comprend les ressources utilisées pour gérer les opérations financées par des fonds supplémentaires (4,7 millions d'USD), qui sont externes mais complémentaires du programme de prêts et dons du FIDA. Le nombre de fonds supplémentaires gérés par le FIDA pourrait s'accroître, de sorte que le document final sur le budget pourrait indiquer un budget brut légèrement plus élevé. Ce montant est entièrement couvert par la portion des commissions générées par la gestion des fonds supplémentaires, qui peut être affectée chaque année.
15. La crise de la COVID-19 a fait ressortir l'importance que revêt l'existence de systèmes de technologies de l'information et des communications (TIC) et d'infrastructures de pointe pour la continuité des activités. Il faut donc s'attendre à une augmentation de la demande de numérisation, qui impliquerait le retour à un budget d'investissement historique, d'un montant estimé à 6,74 millions d'USD. Le FIDA serait ainsi en mesure de poursuivre sa transformation numérique et son passage à des solutions axées sur l'informatique en nuage. Comme indiqué par le Conseil d'administration du Fonds, une partie du budget d'investissement ordinaire de 2021 est affectée au financement de certaines activités relevant de l'axe de travail technologie dans le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies.

Première partie – Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2021

I. Contexte

1. Il ressort du rapport sur L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2020 que les effets de la pandémie de COVID-19 ne se manifesteront pleinement qu'au cours des mois et des années à venir. Les dernières éditions de ce rapport montrent que l'évolution à la baisse de la faim observée pendant plusieurs décennies s'est malheureusement arrêtée. La faim et l'insécurité alimentaire ne sont, de surcroît, pas les seuls problèmes qui se posent actuellement, car le surpoids et l'obésité, ainsi que d'autres formes de malnutrition, sont aussi généralisés. Dans ce contexte, les États membres, les pays bénéficiaires et les autres parties prenantes appellent les institutions du développement à poursuivre leur action. 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 est donc bien placé sur le plan stratégique pour contribuer largement à l'action menée pour répondre à ces besoins.
2. La poursuite par le Fonds de l'objectif consistant à atteindre les objectifs de développement durable au cours des neuf dernières années restantes, compte tenu en particulier des difficultés actuellement posées par la pandémie de COVID-19, sera déterminée par les opérations proposées pour la période 2022-2024, qui correspond à celle de FIDA12. Il lui faudra, en 2021, tirer parti de son rapprochement de ses clients pour répondre à leurs besoins avec davantage d'agilité et de souplesse, être en mesure de réagir aux crises et aux risques au moment où ils surviennent, et renforcer la résilience des populations rurales pauvres face à ces situations difficiles.
3. En 2020, le FIDA a entrepris de mettre en place un modèle opérationnel renforcé et une nouvelle architecture financière. La planification stratégique des effectifs, la réaffectation de membres du personnel et les mesures prises sur la base de l'étude réalisée en 2019 par McKinsey contribuent de plus en plus à aider le FIDA à atteindre ses objectifs. La poursuite des progrès réalisés dans le cadre de la décentralisation du modèle opérationnel et des ressources actuelles, l'établissement de comparaisons avec d'autres institutions financières internationales et organismes des Nations Unies, et l'optimisation des effectifs de manière à assurer la disponibilité d'un capital humain adéquat et à répondre ainsi aux besoins ont joué un rôle crucial en 2020 et seront tout aussi importants en 2021.
4. L'année prochaine sera la dernière de la période couverte par FIDA11, mais elle se caractérisera aussi par une intensification des activités relevant du modèle opérationnel de FIDA12. Deux grands principes visant à renforcer l'impact et à en élargir la portée seront privilégiés. Le premier principe est la proximité. Au moment de la Consultation sur FIDA11, 16% seulement du personnel du Fonds était en poste sur le terrain. Durant FIDA12, une politique résolue de décentralisation du personnel opérationnel sera poursuivie, avec pour objectif de déployer 45% des effectifs (contre 33% actuellement) à des fonctions de services et d'appui dans les pôles régionaux et les bureaux de pays. La pandémie de COVID-19 a également montré l'importance de la présence du FIDA sur le terrain. Cette présence permet au Fonds de contribuer à formuler la riposte de l'équipe de pays des Nations Unies et à coordonner l'action sur le terrain avec les autres organismes ayant leur siège à Rome, des institutions financières internationales et d'autres partenaires de développement lorsqu'une crise se produit. Les efforts menés durant l'année 2021 seront consacrés à l'achèvement de FIDA11, mais contribueront également de manière essentielle à la préparation de FIDA12, surtout en ce qui concerne la

conception de nouveaux projets. Des mesures visant à accélérer le rythme des activités concernant l'adoption d'une approche adaptative fondée sur l'apprentissage seront prises afin de permettre au FIDA d'être suffisamment agile pour réorienter son action plus rapidement. Il est essentiel que le Fonds puisse agir de manière aussi souple lorsque des risques pouvant compromettre la réalisation des objectifs de développement et les résultats obtenus surviendront, ou lorsque des chocs économiques ou autres se manifesteront. Il importera de dégager des ressources adéquates afin que les équipes de pays disposent des moyens et des incitations nécessaires pour apprendre et s'adapter plus rapidement. Grâce au renforcement du processus d'assurance qualité et à la formulation de stratégies de retrait au stade de la conception en 2021, FIDA12 commencera sur de solides bases.

5. Le FIDA se fonde sur les enseignements tirés ces dernières années du processus de décentralisation et des interventions rapides qu'il a menées pour faire face à la COVID-19 pour procéder à une analyse approfondie de l'augmentation de sa présence et de ses moyens sur le terrain dans le but de parvenir à la configuration requise. Il poursuit cet exercice, qui tient à la nécessité d'être plus proche de ses clients, parallèlement au renforcement général de ses effectifs.
6. Le second principe qui sous-tend le modèle opérationnel de FIDA12 est la nécessité pour le FIDA d'adopter une approche adaptative et fondée sur l'"action pour le développement". L'objectif consiste ici à améliorer les moyens disponibles pour apprendre et pour intervenir et évoluer rapidement. Le FIDA devra être en mesure de procéder rapidement à des ajustements de trajectoire lorsqu'il sera exposé à des risques pouvant compromettre la réalisation des objectifs de développement ou à des chocs économiques ou autres.
7. Il lui faudra, pour maintenir les programmes de pays porteurs de transformation au cœur des opérations de FIDA12, entretenir des relations plus étroites avec un éventail de clients, approfondir la démarche d'intégration des thématiques transversales, proposer une gamme élargie de solutions, notamment de nouvelles modalités de travail grâce à l'ASAP+, et renforcer sa collaboration avec le secteur privé. Un appui à la réalisation de ces objectifs permettra d'accélérer la transformation de l'institution grâce au Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies et à la nouvelle architecture financière (qui doit préserver la viabilité financière tout en optimisant les ressources pour les pays et les populations les plus démunis). Le FIDA devra donc, d'une part, concevoir en 2021 des interventions qui contribueront à atténuer les conséquences les plus néfastes de la COVID-19 et, d'autre part, veiller à ce que le modèle opérationnel de FIDA12 remette au premier plan la préparation face aux risques, la résilience et les approches adaptatives du développement rural.
8. Des progrès ont également été accomplis dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre d'un Cadre de gestion des risques consolidé. Ce dernier a pour objet de promouvoir la confiance et la responsabilisation, ainsi que le fonctionnement efficace d'un modèle opérationnel décentralisé, tout en atténuant les risques associés à un contexte opérationnel évolutif. Pour mettre en conformité la fonction de gestion du risque institutionnel avec les normes internationales, le FIDA tirera parti du renforcement de ses capacités internes et, notamment, de la création de la Division de la gestion du risque, placée sous la direction du nouveau Responsable en chef de la gestion du risque, afin d'améliorer le tableau de bord des risques ainsi que les mécanismes d'atténuation des risques financiers, opérationnels et stratégiques.
9. Dans l'ensemble, 2020 s'est caractérisée par la consolidation du processus de changement du Fonds, qui a pour objet d'optimiser les prestations tout en assurant la qualité des résultats. Il importe, à cet égard, de noter en particulier: i) la poursuite de la mise en place des principaux éléments du programme de réforme

interne et la rationalisation des modifications récemment apportées aux structures, processus et systèmes institutionnels; ii) le resserrement de la collaboration avec le secteur privé dans le cadre d'initiatives et d'opérations fructueuses; iii) la poursuite des efforts visant à renforcer l'architecture financière de l'organisation en améliorant les procédures de gestion et les outils financiers qui soutiennent les activités d'emprunt en cours et une structure de fonds propres diversifiée; iv) la réalisation de progrès concernant FIDA 2.0 et le futur modèle opérationnel.

10. Le processus de consultation sur FIDA12, lancé en février, se poursuivra durant 2020 jusqu'à la soumission de la résolution finale, pour approbation, au Conseil des gouverneurs en 2021. Malgré la situation difficile qui règne actuellement, la reconstitution des ressources a dûment progressé au cours des derniers mois, dix pays ayant déjà annoncé leur contribution pour FIDA12 et trois d'entre eux ayant doublé le montant de leurs annonces de contribution par rapport à FIDA11. Les États membres, quelle que soit la liste à laquelle ils appartiennent, ont réitéré leur solide appui au FIDA et à sa mission tout au long des consultations, et ont fait part de leur détermination à mobiliser les ressources nécessaires pour permettre au Fonds de continuer à soutenir les ruraux pauvres tout en préservant sa viabilité financière à long terme. L'un des principaux enseignements tirés des précédentes reconstitutions des ressources est la nécessité d'associer plus en amont et plus étroitement davantage de parties prenantes aux activités du Fonds.
11. Le FIDA a pris diverses mesures pour renforcer son architecture financière, notamment en remplissant les conditions requises pour obtenir une solide note de crédit. Il a mis l'accent sur un autre axe de travail en 2020, qui a consisté à tirer parti des ressources de base existantes pour mettre en œuvre la nouvelle Stratégie de collaboration avec le secteur privé 2019-2024. Il s'agit là de l'un des piliers de la viabilité financière future du Fonds. Les travaux menés dans ce domaine se poursuivront en 2021.
12. La direction a l'intention d'exécuter cet ambitieux programme non seulement en mettant en œuvre une approche efficace par rapport aux coûts, mais aussi en affectant de manière efficiente ses ressources aux priorités stratégiques, les actions menées dans le prolongement du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies étant financées par la deuxième tranche du plan de mise en œuvre d'investissements axés sur les capacités.

II. Le point sur la situation actuelle

A. Répercussions de la crise de la COVID-19 sur les opérations du FIDA et riposte du Fonds

13. Étant donné les effets produits par la COVID-19 sur l'économie mondiale et leurs conséquences sur la sécurité alimentaire, il importe plus que jamais, pour les États membres, que le FIDA concentre ses ressources là où elles sont les plus nécessaires. Pour permettre au FIDA de doubler son impact d'ici à 2030, les États membres comptent qu'il lui faudra poursuivre des objectifs plus ambitieux dans les quatre thématiques transversales de l'environnement et du climat, du genre, de la jeunesse et de la nutrition; améliorer son modèle opérationnel, notamment en se rapprochant des autorités publiques, des bénéficiaires et des partenaires; avoir recours de manière plus souple à différents types d'instruments et aux solutions qui peuvent être adoptées. Ils ne doutent pas que le FIDA pourra y parvenir, mais savent aussi que la poursuite de ces objectifs devra être étayée par une solide reconstitution des ressources qui permettra d'investir dans les capacités aux niveaux des pays et des régions. Il sera nécessaire, pour apporter une réponse globale à cette crise sans précédent, de cibler soigneusement des ressources limitées.

14. Au 25 juin 2020, le montant du programme de prêts et dons pour 2020 était, selon les projections, de 1,10 milliard d'USD, et comprenait un certain nombre d'opérations devant être financées, en totalité ou en partie, par des ressources réaffectées de programmes/projets antérieurs en application de la Politique du FIDA relative à la restructuration des projets. Les ressources ainsi restructurées ne sont pas incluses dans les ressources disponibles pour engagement.
15. Le programme de prêts et dons actuel comprend 34 nouveaux projets, 2 opérations régionales de prêt et des financements additionnels au titre de 8 projets en cours. Quatre des propositions de financement additionnel ont pour objet de combler les déficits de financement recensés, tandis que les quatre autres doivent permettre de poursuivre à plus grande échelle des opérations qui donnent actuellement de bons résultats.
16. Selon les estimations, à la fin de septembre 2020, un montant de 680 millions d'USD aura été approuvé aux fins du financement de 19 de ces nouvelles opérations, dont 2 dans le cadre de la délégation des pouvoirs du Président.
17. Pour ce qui concerne le programme de dons à l'échelle mondiale, régionale et nationale, environ 15 dons d'une valeur globale de l'ordre de 30 millions d'USD devraient être approuvés d'ici à la fin de 2020. Un montant de 30 millions d'USD provenant du financement d'amorçage du FIDA de 40 millions d'USD accordé au Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres devrait, par ailleurs, être approuvé d'ici à la fin de l'année.

Portefeuille

18. Au 25 juin 2020, le portefeuille comprenait 237 projets d'une valeur de 8,9 milliards d'USD. Le portefeuille de dons en cours, qui regroupe 145 dons, était évalué à 207 millions d'USD. Les décaissements prévus pour l'année ont été estimés à 678 millions d'USD.

B. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons de 2020

19. La gestion du budget en 2021 se caractérisera principalement par le maintien d'une organisation extrêmement efficace, qui améliorera son efficacité, réalisera des économies et allouera ses ressources en fonction des priorités stratégiques institutionnelles. Le ratio d'efficacité des dépenses administratives du FIDA par rapport au programme de prêts et dons était de 12,9% durant FIDA10, de l'ordre de 9% en 2019 et devrait s'établir à 14% en 2020, selon les projections. Si l'on suppose que les contributions de base et les possibilités de mobilisation de ressources financières pour accroître le volume global du programme de prêts et dons augmenteront de manière raisonnable, l'objectif à moyen terme consistera à ajuster le budget administratif du FIDA de manière à maintenir des ratios d'efficacité inférieurs à 10%, en moyenne, pendant les périodes de reconstitution des ressources. Durant la dernière année de FIDA11, l'organisation continuera de chercher à améliorer son efficacité et à maîtriser son budget administratif tout en s'efforçant d'atteindre les cibles du programme de prêts et dons, malgré les difficultés soulevées par la crise de la COVID-19. De manière générale, comme indiqué dans le rapport du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales en 2017-2018, une culture des résultats s'implante au FIDA, notamment pour ce qui est d'établir des budgets axés sur les résultats.
20. Il importe de noter que la valeur du portefeuille en cours du Fonds reste supérieure à 7 milliards d'USD. Étant donné le budget proposé pour 2021, le cycle de FIDA11 est en voie de devenir la première période de reconstitution de l'histoire récente du FIDA durant laquelle le programme de prêts et dons prévu sera exécuté intégralement conformément aux principes d'une croissance réelle nulle du budget. L'amélioration de l'efficacité est manifeste si l'on considère que la valeur monétaire du portefeuille en cours à la fin de 2018 était de 7,1 milliards d'USD: ramené au

total des dépenses, le ratio correspondant revient à 46 USD pour chaque dollar dépensé, contre 43 USD durant FIDA9 (2013-2015). Cette évolution favorable devrait se poursuivre selon les projections, ce qui signifie que le ratio augmentera de nouveau pour chaque dollar dépensé durant FIDA11. Le document final sur le budget présentera ces données de manière détaillée.

21. En 2020, malgré un budget à croissance nulle, le FIDA est parvenu à atteindre la cible d'un programme de prêts et dons de 1,1 milliard d'USD, en élaborant des projets moins nombreux mais de plus grande envergure, afin de produire un impact maximal face à l'intensification des défis externes.
22. Nonobstant les importants progrès accomplis dans de nombreux domaines, le FIDA doit encore relever, dans les meilleurs délais, de multiples défis. Par exemple, en cette dernière année de la période couverte par FIDA11, le Fonds a dû intervenir rapidement dans de nombreux domaines opérationnels, notamment la transformation du monde rural, la transversalisation des thématiques du genre, de la nutrition, de l'environnement et du climat, et des jeunes, le renforcement de la performance du FIDA en tant que partenaire stratégique, et la mise à profit d'une coopération plus poussée au niveau des pays, sur le plan des opérations et de l'élaboration des politiques. Il a dû mener ces activités tout en collaborant étroitement avec les pays et les bénéficiaires de manière à réduire dans toute la mesure du possible les effets de la crise de la COVID-19.
23. Le FIDA suit la feuille de route qu'il a établie pour les activités de décentralisation et le cadre de délégation des pouvoirs. Il a l'intention, au cours des prochaines années, d'augmenter les effectifs en dehors du siège et les moyens dont ils disposent et d'améliorer leur souplesse et leur répartition en portant la proportion des agents sur le terrain jusqu'à 45% du total. Il disposera ainsi d'une masse critique de spécialistes de questions techniques à proximité des sites où leurs compétences sont les plus nécessaires, et pourra assurer les services de soutien institutionnel en temps réel, de manière efficace et efficiente. Conformément à l'engagement pris durant FIDA11, le cadre de délégation des pouvoirs a été mis en œuvre de manière à conférer à 16 pôles régionaux et bureaux de pays un plus grand pouvoir de décision à compter de juillet 2020. Le FIDA procède actuellement à une analyse approfondie du modèle qu'il emploie actuellement pour ses pôles dans le but de tirer des enseignements de l'expérience et de renforcer sa présence sur le terrain.

C. Exécution du budget ordinaire net en 2019 et en 2020

24. Les dépenses effectives au titre du budget ordinaire de 2019 se sont élevées à 150,56 millions d'USD, soit 95,2% du budget approuvé (158,21 millions d'USD). Le taux d'utilisation du budget a donc été marginalement supérieur à celui de 94,5% enregistré en 2018.
25. Compte tenu des projections actuelles et en raison des graves répercussions de la crise de la COVID-19, le budget 2020 devrait être utilisé à hauteur de 140,3 millions d'USD, ce qui correspond à un taux d'exécution d'environ 89,0%. Il importe toutefois de noter qu'il est difficile de procéder à des estimations précises en raison des incertitudes qui caractérisent la situation actuelle, et que toute projection doit être considérée comme approximative. La direction continue néanmoins de penser que les aspects opérationnels du nouveau cadre d'activités mondial deviendront plus clairs au dernier trimestre de 2020, et qu'il sera de ce fait possible d'établir des prévisions plus réalistes de l'utilisation future du budget dans le document final.

Tableau 1

Exécution du budget ordinaire – montants effectifs pour 2018-2019 et prévisions pour 2020
(en millions d'USD)

	<i>Exercice 2018 (année pleine)</i>		<i>Exercice 2019 (année pleine)</i>		<i>Prévisions 2020</i>	
	<i>Budget</i>	<i>Montant effectif</i>	<i>Budget</i>	<i>Montant effectif</i>	<i>Budget</i>	<i>Prévisions</i>
Budget ordinaire	155,54	146,95	158,21	150,56	157,90	140,30
Pourcentage d'utilisation		94,5		95,2		89,0

26. Après avoir exécuté le programme de prêts et dons de 2019, le FIDA continuera de porter une plus grande attention à la qualité des prestations ainsi qu'à la réorientation d'activités en faveur d'interventions axées sur la COVID-19 durant les derniers mois de 2020 et en 2021. La crise a nettement réduit les dépenses budgétaires consacrées aux déplacements et aux services de consultants durant les six premiers mois de 2020. Cette baisse a toutefois été contrebalancée par une augmentation des dépenses au titre des mises à niveau des TIC requises pour permettre au personnel de travailler à distance. Le FIDA a donc dû procéder à des ajustements de ses options numériques et de son infrastructure technologique en même temps qu'il a dû améliorer ses processus, ses politiques et ses procédures de gestion de la sécurité. Il a également procédé à des améliorations dans les domaines des services médicaux, de la gestion des installations et des ressources humaines pour assurer un cadre de travail productif offrant de bonnes conditions de sécurité.
27. Des effets positifs pourraient être observés en 2020 au niveau des engagements libellés en euros (aussi bien pour les composantes concernant le personnel et hors personnel), par suite de l'évolution du taux de change, ce qui pourrait encore réduire le montant du budget utilisé exprimé en dollars des États-Unis. Une ventilation plus détaillée de l'utilisation effective des allocations budgétaires en 2020 et de l'utilisation prévue pour 2021, par pilier de résultats et ajustée sur la base des derniers taux de change confirmés, figurera dans le document final sur le budget.
28. Le FIDA a analysé l'incidence de la COVID-19 sur son budget en comparant l'utilisation de ce dernier en 2020 par rapport à 2019 (janvier-juin). Il a pu noter que, malgré la baisse des dépenses au titre des déplacements et des services de consultants, le taux d'utilisation du budget a augmenté de 2%, au total, en raison du fort accroissement des dépenses au titre des TIC, des services d'interprétation, de la formation et de la gestion des installations. Il a donc dû faire preuve de plus de rigueur dans l'exécution du budget pour s'assurer qu'il pourra absorber une reprise des activités vers la fin de 2020, et préserver la possibilité de reporter un volume important de crédits sur 2021. Il lui faut procéder ainsi pour assurer une transition harmonieuse et équilibrer les niveaux des activités entre 2020 et 2021, d'autant plus qu'il opère dans le contexte d'une croissance réelle nulle du budget en 2021. Le FIDA fait preuve de cette prudence budgétaire pour la troisième année consécutive alors même qu'il procède à d'importants changements institutionnels ainsi qu'à des réformes, et enregistre une expansion de ses activités.

Tableau 2
Évolution de l'utilisation du budget entre 2019 et 2020 (janvier-juin)
(Utilisation en %)

Catégorie de dépense	Utilisation du budget Janvier-juin (en %)		Modification du taux d'utilisation du budget (en %)
	2019	2020	2020 par rapport à 2019
Frais de voyage	41	14	-27
Institutions coopérantes	38	29	-9
Frais de consultants	77	74	-3
Dépenses de personnel	89	90	+1
Frais administratifs	18	21	+3
Gestion des installations	199	206	+7
Formation	30	41	+11
Interprétation	79	98	+19
TIC	63	104	+42
Total FIDA	79	81	+2

D. Report de crédits

29. La règle relative au report de crédits, en vigueur depuis 2004, dispose que les crédits non engagés à la clôture d'un exercice financier peuvent être reportés sur l'exercice suivant, à hauteur d'un montant ne dépassant pas 3% du budget annuel approuvé de l'exercice précédent.
30. Cette règle a permis, dans le passé, d'avoir la souplesse requise pour que le volume de ressources corresponde toujours au niveau d'activités prévu. Pour 2020, le Conseil des gouverneurs a accepté que les crédits non engagés à la clôture de l'exercice 2019 puissent être reportés sur l'exercice 2020 à concurrence de 5% au maximum des crédits correspondants, aux fins d'appuyer la réalisation de certaines priorités de l'institution. L'importance de cette flexibilité supplémentaire a ainsi été clairement démontrée: le plafonnement du report de crédits proposé aurait pu entraver la capacité du FIDA à faire face avec rapidité et efficacité à de nouveaux besoins alors qu'il a pour ambition de doubler son impact d'ici 2030.
31. La crise liée à la COVID-19 a rendu encore plus évidente cette nécessité d'un report de crédits plus élevé. L'approbation du report d'un montant supérieur aux 3% habituels, voire à 5%, a aidé de manière décisive la direction à répondre à des priorités stratégiques imprévues en cette année exceptionnelle. Le mécanisme de report contribue depuis quelque temps de manière cruciale à l'élaboration de produits clés qui ne sont pas établis sur une base annuelle, comme la publication phare du Rapport sur le développement rural, qui sort tous les trois ans. Il a aussi permis d'assurer le démarrage rapide de nombreuses initiatives stratégiques comme le défi de l'innovation, le mécanisme de coopération Sud-Sud et triangulaire, ou encore l'action menée pour prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles. Récemment, la riposte rapide du FIDA à l'épidémie de COVID-19 et le retour progressif et dans de bonnes conditions du personnel dans les bureaux ont bénéficié de la souplesse offerte par le mécanisme de report de crédits. Pendant la crise, le FIDA a tenu de nombreuses consultations avec le réseau de planification, de budgétisation et de gestion de la performance qui, lors de précédentes reconstitutions des ressources, avait fréquemment suggéré au FIDA de répartir ses activités sur plusieurs années dans le contexte de son programme de travail.
32. Clôturant FIDA11, 2021 sera aussi l'année clé pour les préparatifs de FIDA12, notamment pour la conception de nouveaux projets. Il s'en suivra une accélération des activités accompagnant la mise en œuvre d'une approche adaptative et axée sur l'apprentissage, qui doit permettre au FIDA d'être suffisamment agile pour

procéder rapidement à des ajustements de trajectoire s'il est confronté à des risques significatifs, ou à des crises économiques ou autres. Il est essentiel que le FIDA dispose d'un mécanisme de report souple et important pour pouvoir agir avec souplesse et adapter son action.

33. Il est donc proposé de procéder au report de 10% des crédits non utilisés dans le cadre du budget 2020, afin d'assurer un achèvement fructueux de FIDA11, en raison, notamment des menaces auxquelles les programmes pourraient être exposés dans le paysage incertain de l'après COVID-19. Les activités exceptionnelles nécessaires à l'achèvement du processus de notation de crédit, le renforcement de l'intégration des thématiques transversales et l'achèvement de réformes organisationnelles comme celles suggérées dans l'étude de McKinsey accroissent encore la complexité du traitement de demandes multiples, compte tenu du budget proposé, qui se caractérise par une croissance nulle en termes réels pour la troisième année consécutive. En 2020, la rapidité avec laquelle les activités relatives à la conception du Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres, par exemple, ont été menées, a tenu, à la fois, à la réaffectation de lignes budgétaires peu utilisées et à la mise à profit de la souplesse offerte par un report de crédits plus élevé.
34. La direction prévoit que le second semestre, et surtout le dernier trimestre, de 2020 se caractériseront par un regain d'activité, ce qui signifie qu'il faudra adopter des mesures de discipline financière et de contrôle budgétaire plus strictes pour pouvoir assurer le report de 10% proposé. Cela aidera à reconstruire de la manière requise, à assurer une reprise et à renforcer la résilience à la suite de la crise de la COVID-19.
35. Le taux d'exécution effectif pour 2019 étant de 95,2%, le montant des crédits pouvant être reporté s'est chiffré à 7,65 millions d'USD, soit 4,8% du budget approuvé pour 2019. Sur ce total, au 30 juin 2020, environ 7,44 millions d'USD avaient été alloués, dont 2,5 millions d'USD ont été utilisés. Sur les fonds alloués, 0,95 million d'USD ont ensuite été réaffectés au financement de certaines composantes du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies.
36. Le document final du budget comprendra un tableau présentant l'utilisation des crédits reportés de 2019. Il est prévu que le montant soit entièrement utilisé.

III. Prise en considération de la question du genre dans les opérations et le budget du FIDA

37. Par le passé, et notamment au cours des dix dernières années, le FIDA a placé un accent particulier sur les thématiques transversales, en rehaussant régulièrement son ambition et en produisant des résultats concrets. À l'heure actuelle, tous les programmes d'options stratégiques pour les pays tiennent compte, dans leurs analyses, de l'environnement et des changements climatiques, de la parité des sexes, de la nutrition et des jeunes. Tous les projets faisant partie du programme de prêts et dons incorporent l'environnement ou l'action climatique et le genre, et au moins 50% des projets tiennent compte, au stade de la conception, des enjeux liés à la nutrition et aux jeunes. Au moins 25% du programme de prêts et dons de FIDA11 sont, en outre, consacrés à l'action climatique, et au moins 25% des projets approuvés durant FIDA11 non seulement prennent en considération la question du genre, mais visent aussi à transformer les rapports femmes-hommes. Les résultats de cette analyse seront présentés dans le document final sur le budget.
38. Le nouveau système budgétaire, lancé en 2019, 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 2021

39. La période triennale couverte par FIDA11 s'achèvera en 2021. Le FIDA compte atteindre l'objectif de 3,5 milliards d'USD qui a été fixé pour le PPD sur cette période.
40. À la date de rédaction du présent document, le PPD prévu pour 2021 se monte à 629 millions d'USD. Toutefois, le FIDA s'efforcera de compléter ce programme de base en mobilisant auprès d'autres sources quelque 50 millions d'USD de fonds qu'il gèrera, ce qui portera le total du programme à 679 millions d'USD.

Tableau 3

Programme de prêts et dons: montants effectifs et prévisions

En millions de dollars des États-Unis

	Montant effectif				Prévision	Estimation
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Prêts du FIDA (y compris la composante dons) et dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette ^a	726	1 257	1 137	1 640	1 056	589
Dons du FIDA	48	51	52	25	30	30
Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres (financement du FIDA)	-	-	-	-	30	10
Total du PPD du FIDA^b	774	1 308	1 189	1 665	1 116	629
Autres fonds gérés par le FIDA ^c	84	63	132	32	25	50
Total du PPD	858	1 370	1 321	1 697	1 141	679

^a Source: Système de projets d'investissement et de dons, au 25 juin 2020. Les montants actuels reflètent l'augmentation et la diminution des financements, y compris les cofinancements additionnels provenant de sources nationales et internationales.

^b Y compris les ressources provenant de la première phase du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP).

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

41. Quelque 14 projets et programmes, ainsi que trois propositions de financement additionnel, sont en cours de préparation en vue de leur approbation en 2021.
42. Pour 2021, on estime que le nombre de dons, guichet mondial/régional et guichet-pays confondus, sera compris dans une fourchette de 15 à 20, pour un montant total de 30 millions d'USD. Les domaines prioritaires du programme de dons du FIDA sur FIDA11 sont conformes à la note d'orientation stratégique relative à FIDA12. Ils concernent:
- i) la production, pour assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle et générer des revenus;
 - ii) la résilience face aux changements climatiques et la durabilité environnementale;
 - iii) l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes;
 - iv) l'offre d'opportunités aux jeunes;
 - v) l'ouverture de débouchés commerciaux et la constitution de partenariats avec le secteur privé;
 - vi) les priorités stratégiques avalisées par la direction.
43. D'autres propositions de dons pourront être mises sur pied en rapport avec des priorités stratégiques de l'institution, comme certains aspects systémiques définis dans les engagements au titre de FIDA11 (par exemple, suivi-évaluation, TIC 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 2021

A. Établissement des priorités stratégiques

44. En 2021, le FIDA accentuera ses efforts pour réaliser de nouveaux gains d'efficacité dans la planification stratégique, le processus budgétaire et d'autres processus de gestion administrative. Les divisions se verront attribuer des enveloppes claires, permettant de déterminer les priorités conformément aux orientations stratégiques institutionnelles. Les révisions en cours des processus opérationnels portent sur les aspects techniques et culturels de la gestion budgétaire et les procédures y afférentes. Il s'agit de renforcer les pratiques qui favorisent l'optimisation des ressources et la responsabilité fiduciaire en matière budgétaire, dans des secteurs de base comme la gestion des voyages officiels et l'accueil d'événements institutionnels et autres grandes manifestations (et la participation à ces rencontres).
45. Les priorités institutionnelles recensées pour 2021 couvrent trois axes clés qui contribuent à l'objectif global de doublement de l'impact du FIDA d'ici 2030:
 - (i) le renforcement de l'agilité, des moyens et de l'adaptabilité du personnel du FIDA ainsi que sa présence sur le terrain et son rapprochement des bénéficiaires;
 - (ii) la diversification et l'élargissement de la base des ressources du FIDA;
 - (iii) l'exercice de la responsabilité budgétaire grâce au renforcement de la viabilité financière et de la gestion du risque institutionnel.
46. Le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) de 2020 a noté que la performance globale était satisfaisante ou plutôt satisfaisante. Les domaines dans lesquels la direction a accompli des progrès notables sont l'environnement et les changements climatiques, l'efficacité et la viabilité à long terme, ainsi que la capacité des programmes du FIDA à s'adapter à l'évolution du contexte des opérations. Dans le même temps, le rapport a noté certains domaines nécessitant la poursuite d'efforts soutenus, comme le renforcement des liens entre les portefeuilles de prêts et hors prêts, la prise en compte des capacités d'exécution lors de la conception des projets, et l'apport d'un appui aux unités de gestion des programmes durant la mise en œuvre, en vue d'améliorer la performance des autorités publiques, notamment en matière de durabilité et d'efficacité. La direction tirera parti des ressources existantes et nouvelles pour se concentrer sur les zones de moindre performance décrites dans le RARI; elle vise en particulier à:
 - i) renforcer les capacités et systèmes de suivi-évaluation au niveau central et sur le terrain afin de pouvoir mettre davantage en évidence l'impact des programmes et projets du FIDA;
 - ii) consacrer davantage de ressources aux activités hors prêts dans les programmes de pays, ce qui nécessiterait aussi plus de ressources opérationnelles afin que les directeurs de pays aient plus de temps à consacrer aux efforts de concertation sur l'action à mener;
 - iii) élaborer des plans d'action visant à améliorer la viabilité et l'efficacité des projets, en particulier pour ce qui est de la performance des autorités publiques. Ces plans nécessiteraient des ressources spéciales en fonction des activités proposées;
 - iv) améliorer les systèmes et capacités de mesure et de suivi, en particulier pour les thématiques des jeunes et de la nutrition, ce qui pourrait exiger l'affectation

- de ressources supplémentaires au renforcement des capacités et à la mise à niveau de certains systèmes; et
- v) mener avec le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, en faisant appel à des spécialistes extérieurs, une étude conjointe des méthodes d'évaluation du FIDA (autoévaluation et évaluation indépendante) afin d'apporter des éléments utiles à la prochaine révision du manuel de l'évaluation.
47. Il est probable que les mesures prises par la direction pour répondre aux priorités ci-dessus auront des conséquences budgétaires qui, pour la plupart, seront absorbées en 2021, même si les activités qui se poursuivront au cours des années suivantes peuvent contribuer à accroître les coûts en termes réels à l'avenir. S'il s'avère possible d'absorber ces activités en 2021 dans le contexte d'un budget à croissance nulle en termes réels, c'est parce que la plupart d'entre elles s'inscrivent dans le cadre des changements institutionnels en cours et sont essentielles au doublement de l'impact du FIDA d'ici 2030. Elles visent à :
- i) renforcer la présence globale du FIDA hors du siège et rapprocher le personnel des partenaires et bénéficiaires dans les pays;
 - ii) associer les clients du FIDA aux projets, dès le stade de la conception, de façon à accroître leur adhésion à ces derniers, améliorer la pertinence des activités et renforcer l'engagement des autorités publiques durant la mise en œuvre;
 - iii) renforcer les capacités des unités de gestion des projets, en dépit du problème notable que pose la rotation du personnel;
 - iv) améliorer les synergies entre les activités de prêt et hors prêt. L'adoption d'un système de centres dotés de spécialistes des questions techniques et la possibilité pour les directeurs de pays de consacrer plus de temps aux activités hors prêts, pourraient permettre d'améliorer la performance en ce domaine;
 - v) maintenir l'attention sur les thématiques transversales pour assurer non seulement la disponibilité des résultats, mais aussi la réalisation des cibles et des objectifs prévus. Il ne sera pas possible de disposer de données suffisantes pour évaluer correctement les interventions sur les thématiques transversales avant un certain temps, car il faudra attendre que les projets en cours soient achevés;
 - vi) appliquer la Stratégie de collaboration avec le secteur privé et le Cadre des opérations non souveraines du FIDA dans le secteur privé, y compris la riposte à la pandémie de COVID-19. Les premières opérations non souveraines du FIDA dans le secteur privé viseront à attirer et à réduire le risque des financements privés en faveur des principaux groupes cibles du FIDA. Ce dernier déploiera à cette fin de nouveaux instruments financiers et solutions adaptés aux besoins des petits producteurs et des petites et moyennes entreprises rurales. À long terme, on s'attend que ces opérations, tout en restant abordables pour les bénéficiaires, deviennent aussi financièrement viables.
48. Dans le même temps, la Division des ressources humaines mène le processus de planification stratégique des ressources humaines en vue de déterminer la meilleure manière d'employer le personnel du FIDA et de veiller à ce que les effectifs, les compétences et les qualifications cadrent avec les priorités du Fonds. Les responsabilités en matière de personnel ont été redistribuées entre trois acteurs clés: le Bureau de la stratégie budgétaire, la Division des ressources humaines et l'Unité du changement, de la réalisation et de l'innovation. Le document final sur le budget présentera une description détaillée de la répartition du personnel.
49. Les principales conclusions de l'étude sur les ressources humaines sont en cours d'application et continueront de l'être en 2021 dans le cadre du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies. Il s'agit pour le FIDA de rééquilibrer

les profils de compétences de son personnel afin d'aboutir à une meilleure combinaison de savoir-faire administratif et fonctionnel.

50. Le FIDA considérera soigneusement la question du recours à des consultants et le ratio employés/consultants, en particulier pour les consultants poursuivant des missions de longue durée, et celle du recrutement au plan national par opposition au plan international. Il est prévu d'ajuster les politiques en vigueur pour améliorer cet équilibre.
51. Lors de la préparation du budget 2021, les besoins supplémentaires de personnel formulés par les départements seront évalués au regard des priorités institutionnelles et des estimations établies dans le cadre de la procédure de planification stratégique des ressources humaines. Compte tenu du scénario de croissance budgétaire nulle en termes réels pour 2021, les demandes d'effectifs supplémentaires devront être 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

52. Les principaux facteurs de coût répertoriés lors de la préparation du présent aperçu relèvent des catégories suivantes:
 - i) Ajustement de la dotation en personnel des bureaux de pays dans la perspective de la prochaine étape du renforcement de la présence sur le terrain, des moyens et des capacités opérationnelles;
 - ii) Dépenses de personnel découlant de la consolidation des initiatives de réforme.
 - iii) Dotations aux amortissements et autres dépenses récurrentes dans les budgets d'investissement;
 - iv) Dépenses hors personnel résultant d'ajustements institutionnels et opérationnels dans le contexte de l'après COVID-19;
 - v) Ajustements requis pour assurer la régularisation des coûts récurrents de base liés au Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies;
 - vi) Autres augmentations éventuelles en termes réels; et
 - vii) Hausse des prix.
53. Le présent aperçu général prend en compte les hausses de coûts connues et répertoriées, l'incidence des réformes et des activités de rationalisation menées en 2020, ainsi que les estimations de la hausse des coûts en termes réels pour 2021.
54. On trouvera ci-dessous des précisions sur les facteurs de coût.
 - (i) **Ajustements de la dotation en personnel des bureaux de pays visant à améliorer les capacités opérationnelles en vue de la prochaine étape du renforcement de la proximité avec les clients.** Des ajustements sont nécessaires pour fournir l'appui technique, thématique et opérationnel nécessaire à une intensification de la présence dans les pays, l'objectif étant d'assurer une présence de 45% des effectifs du FIDA sur le terrain d'ici quelques années. Le FIDA mène actuellement une analyse approfondie des moyens à déployer pour étoffer sa présence sur le terrain et élargir sa portée. L'accroissement des effectifs sur le terrain s'accompagnera d'un déploiement de technologies et d'une optimisation des procédures administratives afin que l'expertise technique soit disponible là où elle sera le plus nécessaire et que le soutien requis ne freine pas la mise en œuvre des programmes (délégation de pouvoirs). Il s'ensuit que le personnel des bureaux de pays sera habilité à prendre des mesures aux niveaux pertinents et pourra ainsi répondre plus rapidement aux exigences des programmes de

pays. Le FIDA intensifiera ses activités de communication dans le but d'assurer la poursuite d'une étroite collaboration avec les États membres au siège et avec les autorités publiques dans les pays. Le but pour le Fonds est d'être plus présent sur le terrain tout en concrétisant la vision d'une institution pleinement représentée dans les pays (par opposition à sa seule présence par les programmes).

- (ii) **Dépenses de personnel découlant de la consolidation des initiatives de réforme.** Les dépenses de personnel devraient augmenter par suite de la mise en œuvre des recommandations formulées dans l'étude de McKinsey, du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies et du renforcement des fonctions de conformité et de gestion du risque institutionnel. Les hausses de coût attendues sont dues aux opérations de planification stratégique des effectifs et au passage du FIDA à une structure des effectifs mieux adaptée, qui réduit les risques que pose le modèle du recours à des consultants pour des missions de longue durée.
- (iii) **Dotations aux amortissements et autres dépenses récurrentes dans les budgets d'investissement.** La crise de la COVID-19 accroît les risques auxquels sont exposés les infrastructures et les systèmes, et met en évidence la nécessité de renforcer la cybersécurité. En effet, l'infrastructure constituée par les logiciels et les matériels informatiques n'est actuellement ni suffisamment développée ni configurée pour faire face à la demande grandissante de modalités de travail totalement virtuelles ou hybrides. Les investissements requis entraîneront des coûts récurrents et d'amortissement supplémentaires. Le programme de transformation donne de surcroît la priorité au recours au télétravail et à l'innovation numérique dans le cadre de l'exécution des programmes et de la prestation des services institutionnels. En 2021, le nombre de projets de TIC mis en œuvre devrait être plus élevé. Dans le même temps, les activités qui constituent le flux de travail technologique du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies contribueront à accroître les dotations aux amortissements, dont la hausse est actuellement estimée à 200 000 USD. Les coûts de maintenance, d'assistance et de licence augmenteront avec la mise en service de nouveaux systèmes par suite du lancement de projets d'investissement antérieurement approuvés. Ces coûts seront estimés et inclus dans le projet final de budget 2021, au titre de la composante de hausse réelle de la croissance du budget. Une partie de ces coûts devrait être compensée par les économies associées aux projets d'investissement achevés, grâce au nouveau processus de réalisation des bénéfices.
- (iv) **Dépenses hors personnel résultant d'ajustements institutionnels et opérationnels dans le contexte de l'épidémie de COVID-19.** L'impact de la pandémie mondiale et les ajustements budgétaires qui en découleront sont encore difficiles à prévoir. La nécessité d'installer de nouveaux espaces de travail qui répondent aux besoins technologiques et de sécurité sanitaire, comme des salles et installations de conférences hybrides, une sécurité renforcée et un nettoyage approfondi plus fréquent des espaces de travail, sont des exemples du type de coûts qui doivent être pris en compte. Avec la hausse attendue des coûts unitaires de voyage en 2021, un plus grand nombre de missions se dérouleront à distance, et un contrôle strict sera appliqué pour veiller à l'optimisation des dépenses lors des déplacements en mission. En conséquence, les frais de voyage de 2020 ne pourront pas être utilisés comme base de référence pour 2021 et le FIDA vise une réduction du coût global des voyages.
- (v) **Autres hausses éventuelles des coûts réels.** D'autres priorités et initiatives vont probablement entraîner une augmentation des coûts réels. Il s'agit des produits financiers différenciés, des méthodes de prêt fondées sur

les résultats et de la participation au processus de réforme des Nations Unies. Le FIDA continuera à appliquer les mesures convenues dans la feuille de route relative à la stratégie financière du FIDA et à la consolidation du cadre actuel de gestion du risque institutionnel, en portant une attention particulière au risque pays, au risque opérationnel, au risque financier et à l'état d'avancement des activités visant à l'élargir et à diversifier la base de ses ressources. Pour financer ces activités hautement prioritaires, la direction devra compenser les coûts additionnels encourus en procédant à des réductions dans des domaines du programme de travail où il sera possible de réaliser des économies.

(vi) Facteurs de coût liés aux prix.

(a) Les dépenses de personnel prévues dans le budget 2021 reposent sur les hypothèses suivantes:

- Aucune augmentation des traitements du personnel, tant des services généraux que du cadre organique, n'est prévue en 2021, bien que la Commission de la fonction publique internationale puisse procéder à l'ajustement de certains paramètres utilisés pour déterminer la rémunération servant de base à la pension de retraite, ce qui pourrait se traduire par des coûts supplémentaires pour le FIDA. 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.
- L'effet des prix sur la composante des dépenses de personnel devrait augmenter d'environ 2,51 millions d'USD par suite des changements organisationnels, des promotions et de l'augmentation normale d'échelon à l'intérieur d'un grade

(b) L'ajustement du budget 2021 au titre de l'inflation sera fondé sur la méthode 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. Cet ajustement aura un impact sur des postes budgétaires tels que les consultants, les voyages, les TIC et d'autres coûts. La hausse du prix unitaire des voyages devrait être compensée par une baisse du nombre des déplacements. Le tableau 4 présente une vue d'ensemble de toutes les hausses de prix.

55. Pour établir le présent aperçu général du budget, on a utilisé le taux de change de 1 USD = 0,885 EUR, c'est-à-dire le taux utilisé pour le budget 2020. Le budget 2021 sera préparé sur la base du taux de change déterminé selon la méthode approuvée (moyenne des taux mensuels opérationnels des Nations Unies entre octobre 2019 et septembre 2020). À titre indicatif, le taux de change moyen appliqué par l'Organisation des Nations Unies sur la période janvier-juin 2020 était de 1 USD = 0,905 EUR; l'emploi de ce taux se traduirait par une légère diminution du budget en termes nominaux, par suite de la baisse de valeur de la partie du budget du FIDA libellée en euro.
56. Comme le veut la pratique habituelle, 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. 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. Dans la mesure du possible, les facteurs de coût résultant de la hausse des prix

seront en partie absorbés afin de respecter une croissance réelle nulle et une croissance nominale minimale du budget.

57. Le FIDA a entrepris un examen détaillé de ses installations et de ses actifs, non seulement au siège, mais aussi dans tous ses bureaux de pays, dans le but de déterminer s'ils continuent de répondre aux besoins et sont rentables dans un cadre de travail caractérisé par une "nouvelle normalité".
58. L'application et la mise en œuvre des recommandations de l'étude sur les ressources humaines sont, à l'évidence, d'importants facteurs de coût. Il est donc prévu de procéder de manière progressive afin de rester dans les limites d'une croissance réelle nulle du budget en 2021.

C. Budget ordinaire net proposé pour 2021

59. À ce stade, le budget ordinaire net proposé pour 2021 s'élève à 159,4 millions d'USD, ce qui représente une augmentation nominale de 0,96% (1,51 million d'USD) par rapport au budget 2020, résultant principalement de la composante des dépenses de personnel et d'une contraction de 2,5 millions d'USD due à la diminution des voyages et d'autres composantes des coûts (comme les dépenses administratives). Soucieux de réduire encore les coûts à moyen et long terme, le FIDA étudie la faisabilité et les conséquences générales de l'organisation d'une réunion virtuelle du Conseil des gouverneurs en 2021, ainsi que les avantages et les inconvénients de la tenue moins fréquente de réunions physiques à l'avenir.
60. À moyen terme, et compte tenu du volume croissant de programmes à réaliser, du PPD et d'autres activités obligatoires, on peut s'attendre à une modeste augmentation réelle sur la période couverte par FIDA12, lorsque des ressources suffisantes devront être dépensées de façon à ce que les équipes de pays disposent des outils et incitations pour apprendre plus rapidement et efficacement ce qui fonctionne ou non, et pour s'adapter plus pleinement. Cela nécessitera des rendez-vous de planification stratégique plus fréquents avec les parties prenantes et une plus grande agilité durant la conception et l'exécution des projets, afin de maintenir le cap sur le doublement de l'impact du FIDA d'ici 2030.
61. Le FIDA est conscient que, dans un contexte budgétaire limité par une croissance zéro, certains arbitrages difficiles sont inévitables. Les chefs de département procèdent à une évaluation critique de divers domaines d'activité en vue de l'établissement d'un nouvel ordre des priorités; ils s'emploient, par exemple à optimiser l'allocation de ressources aux activités ayant trait à des voyages en déterminant celles qui peuvent être reportées à une date ultérieure et celles qui peuvent être poursuivies dans un environnement virtuel. Ils étudient aussi le volume des recherches, des rapports et des publications, ainsi que la participation aux manifestations. Le FIDA a procédé à une révision approfondie des grands axes de travail dans le cadre du processus de planification et d'établissement des priorités stratégiques qu'il vient de rationaliser. Dans la plupart des cas, les rapports et les publications constituent des extensions mineures de travaux de recherche déjà achevés, et représentent un coût supplémentaire minimal, et donc des économies potentielles limitées. Cela dit, le FIDA continue de s'assurer que les activités sont financées par des sources adéquates, allégeant les pressions sur le budget administratif.
62. À ce stade, en raison des restrictions dues à la COVID-19, il semble que le prochain Conseil des gouverneurs pourrait se tenir de façon virtuelle, comme indiqué ci-dessus. Il se pourrait ainsi que le FIDA réalise des économies nettes, permettant de couvrir la hausse des coûts de traduction et de technologie qui en découlerait. Comme il a pu le constater récemment, la tenue de diverses réunions d'organes directeurs sous forme virtuelle a donné lieu à des coûts d'interprétation et de traduction similaires ou, dans certains cas, plus élevés. Il se pourrait donc que les économies ainsi réalisées ne soient pas aussi élevées que celles permises, par exemple, par le déplacement des bureaux du Conseil des gouverneurs des locaux

du FIDA dans ceux de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. Il est néanmoins envisageable de dégager des économies au niveau des frais de voyage et d'hébergement.

63. Afin de maintenir un ratio approprié entre le personnel des services généraux et celui du cadre organique, le FIDA continuera de surveiller étroitement le gel actuel, qui consiste à ne recruter du personnel externe dans la catégorie des services généraux que dans des circonstances exceptionnelles et extrêmement rares, à savoir lorsque les compétences et l'expérience nécessaires ne peuvent pas être trouvées en interne. Cette pratique permet de maîtriser l'enveloppe globale des coûts de personnel. Le FIDA étudie de surcroît la possibilité d'installer des bureaux d'appui administratif aux opérations au siège et dans les bureaux de pays, lorsque cela est rentable.
64. Dans le document final sur le 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 général seront également pris en considération.
65. Le tableau 4 ci-après présente une comparaison entre le budget approuvé pour 2020 et l'aperçu général du budget proposé pour 2021. Il met en évidence la décision, prise par la direction, de repositionner de façon stratégique les niveaux de ressources affectés aux principales catégories de coûts. Le FIDA espère pouvoir tirer parti des occasions offertes par la crise et par l'évolution du paysage opérationnel mondial pour atteindre un niveau d'efficacité plus élevé. Il lui faudra, à cette fin, étoffer ses ressources humaines et réorganiser ses pratiques de travail, dans l'hypothèse qu'il pourra avoir un plus grand impact grâce à des effectifs plus nombreux, mais des ressources hors personnel plus limitées.

Tableau 4

Budget ordinaire net – dépenses de personnel et autres dépenses, 2020 et 2021

En millions de dollars des États-Unis

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Budget approuvé 2020</i>	<i>Projet de budget 2021</i>
Personnel	94,32	98,34
Consultants	22,51	22,80
Frais de mission	9,6	6,72
Dépenses TIC hors personnel	5,45	5,65
Autre	26,02	25,90
Total	157,9	159,41

66. Le document budgétaire principal présentera une ventilation détaillée du budget ordinaire du FIDA par catégorie de dépenses, par groupe de produits institutionnels et par département.
67. Le projet de budget 2021 inclura la deuxième tranche du Plan triennal de gestion des personnes, des processus et des technologies, de manière à poursuivre la trajectoire d'amélioration des moyens et capacités du personnel et de l'automatisation. Un rapport d'avancement du déroulement du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies sera soumis séparément au Conseil d'administration. La version finale du budget devrait intégrer des informations détaillées à jour sur ledit Plan de gestion ainsi que la proposition de tirage sur la deuxième tranche du budget du plan d'investissement axé sur les capacités, en vue de sa soumission au Comité d'audit, pour examen, en novembre 2020 et au Conseil d'administration, pour approbation, en décembre.

D. Budget brut proposé pour 2021

68. Le FIDA exécute et gère pour le compte de tiers diverses opérations qui, bien qu'elles soient externes, sont complémentaires à son PPD. 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 4,7 millions d'USD.
69. 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 PPD de base du FIDA et les fonctions 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 de l'ASAP+, de l'Union européenne (y compris le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale) et du Fonds fiduciaire espagnol.
70. Ces deux dernières années, le FIDA a investi dans l'amélioration des systèmes de gestion de ces fonds, et toutes les données relatives aux accords de fonds supplémentaires sont désormais intégrées aux systèmes institutionnels du FIDA. Cela s'est traduit par une hausse de l'efficacité, un renforcement de la conformité, ainsi qu'une amélioration de l'accès aux informations et de leur communication.
71. L'estimation ci-dessus sera revue avant la finalisation du projet de budget brut et incluse dans le document final sur le 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 164,1 millions d'USD, ce qui comprend les ressources utilisées pour gérer les opérations financées par les fonds supplémentaires. Du fait que le volume de fonds supplémentaires gérés par le FIDA pourrait augmenter, le document final sur le budget pourrait faire état d'un budget brut légèrement plus élevé. L'aval du Conseil d'administration n'est sollicité que pour le projet de budget ordinaire net, d'un montant de 159,4 millions d'USD.

Tableau 5

Montant indicatif brut et net du budget ordinaire pour 2021

En millions de dollars des États-Unis

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Budget approuvé 2020</i>	<i>Projet de budget 2021</i>
Budget brut	162,60	164,11
Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires	(4,70)	(4,70)
Budget net	157,90	159,41

E. Budget d'investissement pour 2021

72. Le budget d'investissement du FIDA est maintenu à un niveau très faible depuis déjà plusieurs années, dans le but de réduire le volume de nouveaux projets et privilégier la mise en œuvre des projets existants. Un certain nombre de projets en préparation n'ont, de ce fait, pu bénéficier d'aucun financement du budget d'investissement de 2020. Ils devront donc être financés à partir du budget d'investissement de 2021 en plus des nouvelles demandes de financement attendues pour l'année prochaine. La crise de la COVID-19 fait ressortir l'importance que revêt l'existence d'infrastructures et de systèmes de TIC pour la continuité des activités. Il faut par conséquent s'attendre à ce que la demande

d'outils numériques augmente, ce qui nécessiterait un retour aux niveaux antérieurs du budget d'investissement. Le FIDA serait alors en mesure de poursuivre sa transformation numérique et son passage à des solutions axées sur l'informatique en nuage. Il faudra également recourir au budget d'investissement de 2021 pour financer certaines activités relevant de l'axe de travail technologie du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies.

73. Comme les années précédentes, le budget d'investissement sera réparti en deux catégories: i) un budget annuel couvrant les dépenses cycliques ou régulières au titre de matériels ayant une durée de vie supérieure à un an (ces dépenses concernent, par exemple, les activités annuelles de remplacement d'ordinateurs de bureau et d'ordinateurs portables, et le renouvellement du parc automobile des bureaux de pays); et ii) un budget servant à financer, le cas échéant, les grands projets informatiques ou autres, sous réserve de la disponibilité des capacités nécessaires pour entreprendre des projets supplémentaires.
74. Le budget d'investissement proposé pour 2021 devrait être compris, selon les estimations, dans une fourchette allant de 6,5 à 7,5 millions d'USD, et servir principalement à financer des dépenses d'investissement cycliques et des projets concernant les TIC.
75. Il est difficile d'accroître la part des dépenses d'investissement dans le budget d'investissement de manière viable si des moyens suffisants pour assurer la maintenance des équipements ne sont pas disponibles. Une transition plus marquée vers des solutions axées sur l'informatique en nuage, qui conviennent bien à une organisation décentralisée où le travail se fait de plus en plus à distance et virtuellement, conduira progressivement, à moyen et long terme, à une hausse des dépenses opérationnelles et à une baisse des dépenses d'investissement.
76. De plus amples précisions seront apportées dans le document final de budget, outre une évaluation de la possibilité d'étaler ce projet et ses coûts sur plusieurs exercices.
77. 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 réalisation des bénéfices, 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.
78. Du fait qu'un nombre croissant d'applications informatiques s'orientent vers un modèle par abonnement, le FIDA est conscient que, au fil du temps, une part plus grande des projets informatiques mis en œuvre seront assortis de coûts récurrents ayant une incidence sur les futurs budgets ordinaires. Les coûts récurrents des investissements demeurent un facteur de coût, mais, pour que leur niveau reste gérable, il conviendra d'évaluer soigneusement les investissements futurs.
79. Toutes les initiatives proposées sont soumises à un processus d'examen minutieux, formalisé par le Comité sur la gouvernance des technologies de l'information, qui a pour objet d'aider le FIDA à évaluer précisément la pertinence et l'alignement des futurs projets d'investissement sur les priorités de l'institution, et à déterminer si leur conception est optimale et s'ils ont un bon rapport coûts-avantages.



Investir dans les populations rurales

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

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
I. Introduction	1
II. Avancement des activités en 2020	1
A. Mener des évaluations dans le contexte de la COVID-19	1
B. Avancement d'une sélection d'activités d'évaluation en 2020	2
C. Utilisation du budget 2020	4
III. Objectifs stratégiques d'IOE	5
IV. Programme de travail pour 2021	6
V. Enveloppe de ressources pour 2021	8
A. Ressources en personnel	8
B. Besoins budgétaires	9
VI. Projet de budget pour IOE et considérations pour l'avenir	12

Annexes

I. Cadre de mesure des résultats d'IOE pour 2021	
II. Progrès accomplis par IOE au regard du cadre de mesure des résultats de 2020	
III. Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2021	
IV. Plan indicatif d'IOE pour 2022-2023	

Sigles et acronymes

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
EvPP	Évaluation de la performance du projet
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
OSB	Bureau de la stratégie budgétaire
OSR	Organismes ayant leur siège à Rome
PAM	Programme alimentaire mondial
PMD	Département de la gestion des programmes
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
SIG	Système d'information géographique
VRAP	Validation du rapport d'achèvement de projet

I. Introduction

1. **Une année de changement.** L'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA mené en 2018-2019 (EB 2018 124/R.8) recommandait d'améliorer encore les processus et la gamme de produits du Bureau indépendant de l'évaluation (IOE) du FIDA. IOE s'est engagé à réviser sa gamme de produits pour y inclure de nouveaux produits tels que des évaluations thématiques, à partir du budget-programme de travail pour 2020. Il s'agissait donc du premier programme de travail de transition mettant en œuvre les recommandations issues de l'examen par les pairs. En 2021, les mesures prises par IOE pour traduire dans la pratique les changements recommandés deviendront pleinement effectives. Ainsi, 2021 sera une année de changement: IOE sera placé dans une position plus stratégique pour répondre aux besoins des organes directeurs et de la direction du FIDA en matière de redevabilité et d'apprentissage dans le contexte des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs de développement durable (ODD), en particulier ceux qui relèvent de l'ODD2. À l'instar du budget-programme de travail de 2020, le présent budget-programme de travail est lui aussi, par nature, transitionnel. Par la suite, IOE mettra en place une stratégie d'évaluation pluriannuelle à moyen terme qui ancrera fermement sa contribution à l'efficacité du FIDA dans le contexte du programme de développement durable.
2. **Élaboration du budget-programme de travail.** Ce document a été élaboré sur la base des nombreuses consultations menées par IOE auprès des organes directeurs, de la direction du FIDA et du personnel d'IOE. En outre, il a été enrichi par les conclusions de l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA, ainsi que par le plan d'action préparé conjointement par IOE et la direction du FIDA, et présenté au Comité de l'évaluation à sa cent huitième session¹.
3. Le présent document décrit les priorités d'IOE pour 2021 et au-delà, et explique comme elles s'articulent avec son programme de travail et ses besoins de ressources. De plus, ce document présente les progrès accomplis en 2020, l'utilisation du budget jusqu'en juin 2020 et son utilisation prévue jusqu'à la fin de 2020. Il fournit également des données chiffrées sur les dépenses effectivement engagées en 2019. Conformément à la Politique de l'évaluation du FIDA², le budget d'IOE et le budget administratif du FIDA sont élaborés séparément. Le budget proposé reprend les principes et paramètres de budgétisation (notamment le taux de change et le coût standard des postes du personnel) utilisés par la direction du FIDA pour préparer son propre budget administratif pour 2021³.

II. Avancement des activités en 2020

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

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

¹ <https://webapps.ifad.org/members/ec/108/docs/french/EC-2020-108-W-P-5.pdf>

² Voir la Politique de l'évaluation au FIDA (<https://webapps.ifad.org/members/eb/102/docs/french/EB-2011-102-R-7-Rev-3.pdf>). Une nouvelle politique de l'évaluation est en cours de rédaction et sera soumise au Conseil d'administration pour approbation à sa cent trente et unième session, en décembre 2020.

³ Les nouveaux paramètres pour 2021, comme le coût actualisé des postes du personnel et le taux de change standard USD/EUR, seront disponibles en septembre 2020.

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

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

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

5. On trouvera ci-dessous les progrès accomplis sur une sélection d'activités d'évaluation.
 - **Réalisation de l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) de l'appui du FIDA aux innovations et à l'augmentation de la productivité en faveur d'une agriculture paysanne inclusive et durable.** Les conclusions et recommandations de cette évaluation seront présentées au Comité de l'évaluation à sa cent dixième session et au Conseil d'administration à sa cent trentième session, en septembre 2020. Un événement d'apprentissage interne destiné au personnel du FIDA et aux autres organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome (OSR) se tiendra fin septembre 2020.
 - **Évaluation thématique de la contribution du FIDA à l'adaptation des petits exploitants aux changements climatiques.** Le document d'orientation⁴ pour cette évaluation thématique a été présenté au Comité de l'évaluation à sa cent huitième session, en avril 2020. Cette évaluation est en cours, des études de cas sont en préparation et les consultations et entretiens avec les parties prenantes ont commencé. Des visites sur le terrain seront organisées seulement si les restrictions pesant sur les déplacements internationaux et locaux sont levées.

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

- **Synthèse d'évaluations sur les infrastructures rurales.** IOE a établi la version finale du document d'orientation. La collecte et l'analyse des données ont commencé. Compte tenu des restrictions dues à la COVID-19, les visites sur le terrain prévues pour compléter les conclusions de l'étude sur dossiers ont été annulées.
 - **Évaluation conjointe au niveau des institutions, menée avec les bureaux de l'évaluation du Programme alimentaire mondial (PAM) et de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), sur la collaboration entre les trois OSR.** Le cahier des charges de cette ENI a été rédigé conjointement par les trois bureaux d'évaluation et sera présenté au Comité de l'évaluation à sa cent dixième session, en septembre 2020. Après la phase de conception, la collecte et l'analyse des données devraient débiter au second semestre de 2020. Cette évaluation sera terminée en 2021.
 - **Évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP).** Les tables rondes nationales ont été achevées pour l'Équateur, Madagascar et le Soudan, ces deux dernières ayant eu lieu à distance. L'ESPP pour la Sierra Leone a été présentée au Comité de l'évaluation à sa cent huitième session, en avril, et celles pour l'Équateur et le Népal l'ont été à la cent neuvième session du Comité, en juin. IOE mène actuellement une étude sur dossiers et des consultations avec les parties prenantes pour les ESPP en cours au Burundi, au Maroc, au Niger, en Ouganda et au Pakistan. IOE assure un suivi constant des restrictions aux déplacements dans ces pays et se propose d'y effectuer des missions courtes et ciblées lorsque la situation le permettra⁵.
 - **Évaluations de la performance des projets (EvPP).** Les EvPP progressent comme prévu. Aucune mission internationale n'est toutefois prévue pour la majorité des EvPP. IOE s'efforcera plutôt de préciser les études sur dossiers à l'aide d'entretiens à distance avec les parties prenantes, de visites sur le terrain effectuées par des consultants nationaux (dans le respect des règles sanitaires nationales) et de l'exploitation d'autres sources de données comme les SIG lorsqu'il en existe. En 2020, IOE lancera des EvPP au Bangladesh, en Indonésie, en Ouganda, en République dominicaine, au Sénégal et au Tadjikistan.
 - **Évaluations d'impact.** L'évaluation de l'impact du Projet communautaire de gestion intégrée des ressources naturelles, en Éthiopie, lancée en 2019, sera achevée au second semestre de 2020. Quant à la nouvelle évaluation d'impact qui devait débiter en 2020, IOE propose de ne pas l'entreprendre. Les restrictions aux déplacements sont encore en place dans la plupart des pays. Si IOE a envisagé d'autres options possibles pour les évaluations d'impact, il a conclu que, en l'absence de programme intensif de visites et d'entretiens sur le terrain, il serait très difficile d'élaborer une stratégie crédible d'échantillonnage et d'assurer un contrôle de qualité à un niveau satisfaisant. Une évaluation engendrerait en outre des risques pour la santé des bénéficiaires, des parties prenantes et du personnel d'IOE. IOE propose plutôt d'avancer au second semestre de 2020 les activités relatives à l'ENI conjointe sur la collaboration entre les OSR, prévues pour 2021.
6. **Suivi de l'examen externe par les pairs.** Les activités dans ce domaine consistent à: i) préparer le projet de révision de la politique d'évaluation; ii) fournir une contribution au débat sur la mise à jour des termes de référence du Comité de l'évaluation; et iii) rédiger une note sur la gamme de produits d'IOE. À cette fin, IOE travaille en consultation avec la direction et les organes directeurs du FIDA.

⁵ Ces missions seront conduites par des consultants locaux, sous l'étroite supervision de l'évaluateur principal d'IOE et de consultants internationaux. À l'heure où le présent document est rédigé, une mission est en cours en Ouganda.

Les documents qui résulteront de ces activités seront présentés au Comité de l'évaluation à sa cent onzième session, en octobre 2020.

7. **Communication relative à l'évaluation.** IOE a publié et diffusé au sein du FIDA et à l'extérieur: neuf rapports d'évaluation, cinq *Profiles*, cinq *Insights*, deux communiqués de presse, une veille médias, trois vues d'ensemble, un dossier didactique, cinq documents infographiques, deux bulletins d'information trimestriels et trois podcasts. IOE a également organisé deux ateliers d'apprentissage interne, l'un sur le cadre de résultats fondé sur les faits de l'International Rescue Committee, et l'autre sur un outil de poche destiné à gérer les évaluations incluant une dimension de genre durant la pandémie de COVID-19, réalisé par le bureau de l'évaluation de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU Femmes). IOE a publié deux articles de blog sur l'évaluation du développement d'initiative communautaire et les approches axées sur les filières. IOE a en outre participé à plusieurs événements extérieurs, pour la plupart à distance, comme la réunion de printemps du Groupe de coopération pour l'évaluation (GCE), l'événement "gLOCAL" organisé conjointement par les bureaux de l'évaluation du FIDA, de la FAO et du PAM, la conférence bancaire annuelle sur l'économie du développement organisée par la Banque mondiale et l'Université d'Arizona, et une conférence sur la communauté de l'évaluation de l'Inde.
8. Par ailleurs, IOE a élaboré et lancé une application dénommée IFAD Leaf pour les smartphones et les tablettes. Leaf est une plateforme compacte de référence qui contient tous les rapports d'IOE dans un format optimisé pour la lecture sur appareil portable, avec des filtres personnalisés permettant de faire des recherches rapides et précises dans les évaluations d'IOE.
9. **Coopération avec d'autres bureaux de l'évaluation.** La collaboration d'IOE avec d'autres bureaux de l'évaluation des Nations Unies dans le cadre du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) porte sur l'échange d'informations et la collecte de données d'évaluation sur les opérations de développement en faveur des petits agriculteurs et producteurs pendant la crise actuelle. Le Groupe de coopération pour l'évaluation des banques multilatérales de développement, dont IOE est membre, a organisé, en avril 2020, un séminaire virtuel sur la collecte de données à des fins d'évaluation durant l'épidémie de COVID-19.
10. IOE a été invité à collaborer, conjointement avec les bureaux de l'évaluation des OSR et de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, à une synthèse rapide relative au recensement de données sur le type d'interventions qui sont efficaces pour protéger les moyens de subsistance et la sécurité alimentaire en milieu rural en période de crise. Cette synthèse ne couvrira pas seulement les opérations des OSR et d'autres organisations des Nations Unies, mais aussi celles de plusieurs autres partenaires et organismes de développement.
11. Par ailleurs, IOE a été invité à participer à l'initiative mondiale pour l'évaluation, lancée par les bureaux de l'évaluation de la Banque mondiale et du Programme des Nations Unies pour le développement. Cette initiative devrait renforcer la demande ainsi que les capacités institutionnelles et techniques relatives à l'évaluation dans les pays en développement; elle sera mise en œuvre en collaboration avec les institutions financières internationales et les organismes des Nations Unies. Elle offrira à IOE l'occasion de partager ses connaissances en matière d'évaluation et de s'inspirer d'autres pratiques.

C. Utilisation du budget 2020

12. Le tableau 1 rend compte de l'exécution du budget d'IOE en 2019 et en 2020 (jusqu'en juin), et présente les projections en fin d'exercice. Il est à prévoir que l'utilisation du budget en 2020 sera relativement faible, compte tenu de la baisse marquée des frais de voyage due aux restrictions imposées en raison de la COVID-19.

Tableau 1
Exécution du budget d'IOE en 2019 et projections pour 2020 (données de juin 2020)⁶

<i>Travaux d'évaluation</i>	<i>Budget 2019 approuvé</i>	<i>Budget 2019 utilisé</i>	<i>Budget 2020 approuvé</i>	<i>Montants engagés jusqu'en juin 2020</i>	<i>Utilisation prévue en fin d'exercice 2020</i>
Dépenses hors personnel					
Frais de voyage	840 000	684 704	820 000	133 669	360 000
Rémunération des consultants	1 400 000	1 517 371	1 390 000	1 225 363	1 390 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts	270 390	287 742	270 390	320 700	350 000
Sous-total	2 510 390	2 489 817	2 480 390	1 679 732	2 100 000
Dépenses de personnel	3 473 221	2 542 136⁷	3 388 338	2 772 056⁸	3 200 000
Total	5 983 611	5 031 953	5 868 728	4 451 788	5 300 000
Taux d'exécution (en pourcentage)		84,10⁹		75,86	90,3
Examen externe par les pairs (fraction 2019 du coût total)	200 000	115 392	-	-	-
Recrutement du directeur d'IOE			137 000	0¹⁰	100 000¹¹
Politique de l'évaluation			50 000	50 000	50 000
Budget total	6 183 611	5 147 345	6 055 728	4 501 788	5 450 000

III. Objectifs stratégiques d'IOE

13. Dans le cadre des suites données à l'examen externe par les pairs, IOE a révisé ses objectifs pour 2021 afin de mieux refléter la grande diversité des activités qu'il mène. Ces objectifs mettent davantage l'accent sur le rôle que joue IOE dans la promotion d'une culture de l'apprentissage et des résultats, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du FIDA, et sur sa contribution à la réflexion sur l'évaluation qui est menée aux niveaux mondial, régional et national. Cette inflexion fait suite à une recommandation formulée dans l'examen externe par les pairs, suggérant à IOE de tenir une place plus stratégique à l'intérieur comme à l'extérieur du FIDA. Les objectifs sont les suivants:

- i) assurer la disponibilité de données factuelles crédibles et indépendantes afin d'améliorer la performance du FIDA et ses partenariats aux niveaux institutionnel, régional, national et des projets;

⁶ Il est probable que le format de ce tableau évoluera sous l'effet de changements potentiels apportés aux rapports budgétaires, qui consisteraient à rendre compte séparément des dépenses de personnel et des autres dépenses. À partir de l'année prochaine, ce tableau ne sera plus présenté, afin de simplifier les rapports, comme l'a suggéré l'examen externe par les pairs.

⁷ Pendant l'année, IOE a vu plusieurs postes se libérer, qui ont été pourvus au fur et à mesure. Suivant la pratique standard au FIDA, le budget des dépenses de personnel est établi sur la base des coûts standard fournis par le Bureau de la stratégie budgétaire (OSB). L'utilisation effective de ce budget peut être inférieure aux coûts standard.

⁸ L'OSB n'engage des fonds qu'en regard des postes pourvus ou qui sont attribués à une personne. À la date de rédaction du présent document, les postes vacants à IOE étaient les suivants: un poste D2, trois postes P3 et un poste P2. Le recrutement était en cours pour le poste D2, pour deux postes P3 et pour le poste P2; il est prévu qu'un membre du personnel actuellement en détachement revienne occuper son poste P3 d'ici la fin de l'année.

⁹ Le taux d'exécution du budget du personnel était de 73%, et de 99,18% pour le budget hors personnel. Le budget des dépenses de personnel est établi sur la base des coûts standard fournis par OSB. L'exécution effective dépend du taux de change EUR/USD, des modalités contractuelles d'emploi des personnes en poste et des éventuelles vacances de poste. Les données d'utilisation effective du budget du personnel ont été fournies par OSB en février 2020. Le taux d'exécution indiqué ici est donc différent de celui qui figure dans le document sur le budget-programme de travail pour 2020 soumis au Conseil des gouverneurs à sa quarante-troisième session.

¹⁰ IOE est parvenu à un accord avec la Division des ressources humaines aux termes duquel les dépenses effectives de recrutement du directeur ou de la directrice d'IOE seront intégralement transférées à la Division des ressources humaines à la fin de la procédure.

¹¹ Du fait que les candidats pourraient être empêchés de se rendre à Rome en raison de la COVID-19, les dépenses au titre de ce processus pourraient être plus faibles. Cependant, l'utilisation effective de ce budget ne sera connue qu'à la fin de la procédure.

- ii) contribuer à l'amélioration du dialogue sur l'évaluation au sein du FIDA ainsi qu'à l'échelle mondiale, régionale et nationale;
 - iii) renforcer, grâce aux évaluations, la culture des résultats et de l'apprentissage au FIDA.
14. IOE mènera une réflexion plus poussée sur ses objectifs stratégiques dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie pluriannuelle, prévue pour 2021.

IV. Programme de travail pour 2021

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

A. Programme de travail proposé pour 2021

16. Comme le recommandait l'examen externe par les pairs, IOE élaborera, en consultation avec le Comité de l'évaluation, le Conseil d'administration et la direction du FIDA, une stratégie d'évaluation pluriannuelle qui sera présentée au Comité de l'évaluation en 2021. Elle guidera la sélection des évaluations à mener en 2022 et au-delà (la liste de ces évaluations figurant à l'annexe IV est provisoire).
17. Compte tenu des conclusions et recommandations de l'examen par les pairs, de son propre examen interne et des retours d'information des organes directeurs et de la direction, les priorités relatives aux évaluations en 2021 et au-delà consisteront notamment à: i) sélectionner des thèmes d'évaluation qui représentent des défis majeurs pour le développement rural et reflètent de profonds changements structurels et réformes au FIDA; ii) mettre à l'essai de nouveaux produits d'évaluation; iii) répondre aux besoins d'apprentissage des organes directeurs et de la direction, au niveau stratégique et des projets; iv) consolider les conclusions relatives à la performance et aux résultats du FIDA; et v) contribuer à améliorer la qualité de l'autoévaluation.
18. En ce qui concerne les thèmes représentant des **défis majeurs pour le développement rural à l'échelle mondiale**, IOE prévoit d'achever en 2021 l'évaluation thématique de la contribution du FIDA à l'adaptation des petits paysans aux changements climatiques. Cette évaluation: i) mesurera la performance et les résultats du FIDA dans ses activités de soutien aux efforts d'adaptation aux changements climatiques déployés par les petits agriculteurs (composante sommative); et ii) formulera les enseignements essentiels et des recommandations concernant la manière dont le FIDA peut améliorer son approche et sa performance dans ce domaine (composante formative).
19. Pour ce qui est des **changements et réformes** structurels, IOE commencera en 2021 une ENI sur la réforme de décentralisation et la terminera en 2022. Cette évaluation fera suite à l'ENI sur le même sujet achevée en 2016, et couvrira les changements qui ont eu lieu ces cinq dernières années, sur le plan des changements organisationnels, mais aussi de l'impact sur le dialogue avec les pays partenaires, sur l'appui aux travaux opérationnels et stratégiques (y compris les activités hors prêts) et sur leurs résultats.
20. Les changements organisationnels portent aussi sur les partenariats institutionnels avec d'autres organisations. En 2021, IOE achèvera l'ENI conjointe avec les bureaux de l'évaluation du PAM et de la FAO sur la collaboration entre les OSR, lancée en 2020.
21. Quant à la **mise à l'essai de nouveaux produits d'évaluation**, IOE propose, pour 2021, d'entreprendre une évaluation infrarégionale des petits pays présentant des situations de fragilité en Afrique de l'Ouest. Les évaluations infrarégionales

sont destinées à évaluer la stratégie, les méthodes et la configuration organisationnelle du FIDA dans les pays qui ont des caractéristiques communes, et à générer des recommandations et des enseignements pour les opérations du FIDA dans la sous-région en question. Elles sont supposées avoir un axe stratégique ou thématique, et couvrir les aspects organisationnels. La liste des pays à inclure dans cette évaluation sera déterminée au début de l'évaluation en consultation avec la division régionale concernée. Le Département de la gestion des programmes (PMD) a manifesté son intérêt pour cette évaluation compte tenu de la forte prévalence de pays présentant des situations de fragilité en Afrique de l'Ouest et du Centre, et donc la pertinence de ce thème pour le Département et pour l'ensemble du FIDA¹².

22. IOE propose de mener, en 2021, une évaluation groupée portant sur des projets de développement des entreprises rurales. Cette évaluation couvrira des projets du FIDA qui concourent au développement des entreprises agricoles et non agricoles; elle pourra porter sur un ensemble de projets qui ont des caractéristiques communes, comme la région géographique, le stade de mise en œuvre ou encore le lien avec les filières. Le choix de ce thème reflète la priorité accordée par le FIDA à la transformation du monde rural dans son Cadre stratégique 2016-2025 (objectif stratégique 2). Les évaluations groupées peuvent porter sur des projets en cours, et générer des conclusions et des enseignements qui offrent une pertinence plus grande que l'évaluation de projets isolés.
23. Pour ce qui est de répondre aux **besoins d'apprentissage**, IOE procèdera à des ESPP, qui informent les stratégies de pays. En 2021, IOE achèvera les ESPP du Pakistan et du Burundi, entamées en 2020. Cinq nouvelles ESPP sont prévues, concernant la Bolivie, Eswatini, l'Indonésie, le Malawi et l'Ouzbékistan¹³. Aucune ESPP n'est prévue dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre en 2021, puisqu'IOE y mènera une évaluation infrarégionale. À l'avenir, IOE pourra mener plus d'une ESPP par division régionale au cours d'une année donnée, en fonction des nouveaux programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) prévus et de la demande des divisions régionales de PMD. Les ESPP seront structurées de manière plus stratégique, avec un nouveau format et l'application plus sélective des critères d'évaluation.
24. IOE entreprendra une nouvelle synthèse d'évaluations sur la performance des gouvernements dans les projets du FIDA. Ce thème a été sélectionné à la lumière des conclusions du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) de 2020, qui fait état d'une dégradation des résultats des projets du FIDA en matière de performance des pouvoirs publics. Cette constatation est particulièrement importante parce que le RARI détecte une corrélation élevée entre l'efficacité, la performance des pouvoirs publics et le résultat global des projets.
25. Au niveau des projets, IOE continuera de réaliser des EvPP, quoiqu'en nombre inférieur aux années précédentes. Il s'agit là en partie du rééquilibrage entre évaluations de projets et évaluations plus stratégiques, comme le recommandait l'examen externe par les pairs de 2019. IOE se propose de mener quatre EvPP en 2021, qui seront achevées avant la fin de l'année. Cette réduction tient compte aussi de la charge de travail supplémentaire qui sera nécessaire pour élaborer le manuel et la stratégie de l'évaluation et pour mettre en place les nouveaux produits.
26. S'agissant de la **consolidation des conclusions** relatives à la performance du portefeuille et aux résultats du FIDA, IOE réalisera en 2021 la dix-neuvième édition du RARI. À l'avenir, le RARI pourra contenir, outre les chapitres standard (sur la performance du portefeuille de projets et les activités hors prêts, par exemple), des chapitres qui pourront varier d'une année à l'autre et présenteront de nouvelles analyses ou synthèses de conclusions d'évaluations plus stratégiques.

¹² La Stratégie d'engagement du FIDA dans les pays présentant des situations de fragilité a été approuvée en 2016.

¹³ Dans le cas de la Bolivie, seul le document d'orientation est prévu pour 2021.

Cette évolution permettra de mieux répondre aux besoins d'apprentissage de l'institution et apportera des enseignements plus concrets en matière d'évaluation. La révision du manuel de l'évaluation offrira l'occasion d'approfondir la réflexion relative à la teneur, à la structure et à la méthode du RARI.

27. Enfin, pour contribuer à l'**amélioration de la qualité de l'autoévaluation**, IOE procédera de façon continue à la validation de rapports d'achèvement de projet (VRAP). Les VRAP devraient être raccourcies, et centrées sur les critères présentant un décalage entre les notes d'autoévaluation de PMD et les notes d'IOE. À l'avenir, les VRAP pourraient aussi être intégrées dans le Système de gestion des résultats opérationnels, afin que les résultats des autoévaluations du FIDA et ceux des évaluations indépendantes fassent l'objet de rapports harmonisés. IOE commencera en outre à interagir avec PMD sur la révision des produits d'autoévaluation et sera disponible pour des consultations sur la méthode à employer.
28. La révision de la gamme de produits, avec l'adoption de nouveaux produits et de nouvelles méthodes pour des produits d'évaluation existants, impose à IOE de rédiger une nouvelle méthode d'évaluation. IOE prévoit d'entamer la rédaction du nouveau manuel de l'évaluation en 2021. La nouvelle méthode expliquera les changements apportés aux produits existants et les nouveaux produits. Cette opération s'appuiera notamment sur des consultations avec les organes directeurs, la direction du FIDA et les réseaux internationaux d'évaluation.
29. On trouvera la liste des activités d'évaluation proposées pour 2021 à l'annexe III et le plan indicatif pour 2022-2023 est présenté à l'annexe IV.

V. Enveloppe de ressources pour 2021

A. Ressources en personnel

30. Les besoins de personnel d'IOE ont été déterminés à l'issue d'une procédure approfondie de planification stratégique, qui confirme que le Bureau devrait être en mesure d'assurer toutes les activités programmées dans les délais prévus avec le personnel dont il dispose actuellement.

Tableau 2

Dotation en personnel: 2020 et proposition pour 2021

<i>Catégorie</i>	<i>2020</i>	<i>2021 (proposition)</i>
Cadre organique		
Directeur/trice	1	1
Directeur/trice adjoint/e	1	1
Fonctionnaires principaux chargés de l'évaluation	3	3
Fonctionnaires chargés de l'évaluation	7	6
Analystes de recherche en évaluation	2	2
Responsable de la communication et des données d'évaluation	-	1
Sous-total, personnel du cadre organique	14	14
Services généraux		
Assistant/e administratif/ve	1	1
Assistant/e du/de la Directeur/trice	1	1
Assistant/e du/de la Directeur/trice adjoint/e	1	1
Assistants d'évaluation	3	3
Sous-total, personnel des services généraux	6	6
Total général	20	20

B. Besoins budgétaires

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

Tableau 3
Budget proposé pour 2021 par catégorie d'activités et comparaison avec les budgets antérieurs

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget approuvé pour 2018 (en USD)</i>	<i>Budget approuvé pour 2019 (en USD)</i>	<i>Budget approuvé pour 2020 (en USD)</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2020</i>	<i>Niveaux de ressources requis en 2020</i>	<i>Budget proposé pour 2021 (en USD)</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2021</i>	<i>Niveau de ressources requis en 2021</i>
Dépenses hors personnel								
RARI	80 000	80 000	80 000	1	1	80 000	1	1
ENI	430 000	430 000	100 000	2	1	210 000	2	1
Évaluation thématique	-	-	300 000	1	0,7	50 000	1	0,3
ESPP	1 000 000	1 000 000	1 000 000	7	5,2	840 000	7	5
Évaluation infrarégionale	-	-	-	-	-	300 000	1	0,7
Synthèse d'évaluations	110 000	55 000	55 000	1	1	60 000	1	0,5
Évaluation groupée	-	-	-	-	-	130 000	1	1
EvPP	320 000	320 000	240 000	6	6	160 000	4	4
VRAP	30 000	30 000	45 000	30	30	50 000	35	35 ¹⁴
Évaluations d'impact	200 000	200 000	200 000	-	-	-	-	-
Manuel de l'évaluation	-	-	-	-	-	80 000	-	-
Stratégie pluriannuelle d'IOE	-	-	-	-	-	10 000	-	-
Partage des savoirs, activités de communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	200 000	260 000	260 000	-	-	270 000	-	-
Développement de la capacité d'évaluation (DCE), formation et autres coûts	135 390	135 390	120 390	-	-	120 000	-	-
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	-	-	80 000	-	-	70 000	-	-
Total des dépenses hors personnel	2 505 390	2 510 390	2 480 390	-	-	2 430 000	-	-
Dépenses de personnel	3 307 259	3 473 221	3 388 338	-	-	3 388 338	-	-
Total	5 812 649	5 983 611	5 868 728	-	-	5 818 338	-	-
Examen externe par les pairs	100 000	200 000	-	-	-	-	-	-
Recrutement du directeur d'IOE	-	-	137 000*	-	-	-	-	-
Nouvelle politique de l'évaluation	-	-	50 000	-	-	-	-	-
Budget total	5 912 649	6 183 611	6 055 728	-	-	5 818 338	-	-

* Estimation fondée sur les discussions avec la Division des ressources humaines, supposant qu'il sera fait appel à un chasseur de têtes.

¹⁴ Ce nombre indique simplement le nombre de rapports d'achèvement qu'IOE reçoit chaque année. Le nombre effectif de VRAP réalisées peut être différent de ce nombre.

35. **Facteurs de coût.** L'un des principaux facteurs de coût en 2021 sera la mise en œuvre des recommandations issues de l'examen par les pairs, compte tenu des nouveaux produits et processus mis en place et des changements de méthode qui en résultent. Les coûts d'IOE sont en grande partie déterminés par le nombre et le type d'évaluations qu'il mène au cours d'une année donnée.
36. **Budget par objectif.** Le tableau 4 montre la ventilation, par objectif d'IOE¹⁵, du budget total d'IOE proposé pour 2021 (dépenses de personnel et hors personnel).

Tableau 4

Projet de budget pour 2021 – répartition par objectif stratégique

<i>Objectifs stratégiques</i>	<i>Budget</i>	<i>% du budget total</i>
Assurer la disponibilité de données factuelles crédibles et indépendantes afin d'améliorer la performance du FIDA et ses partenariats aux niveaux institutionnel, régional, national et des projets	3 869 282	66,5
Contribuer à l'amélioration du dialogue sur l'évaluation au sein du FIDA ainsi qu'à l'échelle mondiale, régionale et nationale	677 603	11,6
Renforcer, grâce aux évaluations, la culture des résultats et de l'apprentissage au FIDA	1 271 453	21,9
Total	5 818 338	100

Note: les pourcentages sont arrondis.

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

¹⁵ Pour 2021, IOE a révisé ses objectifs stratégiques.

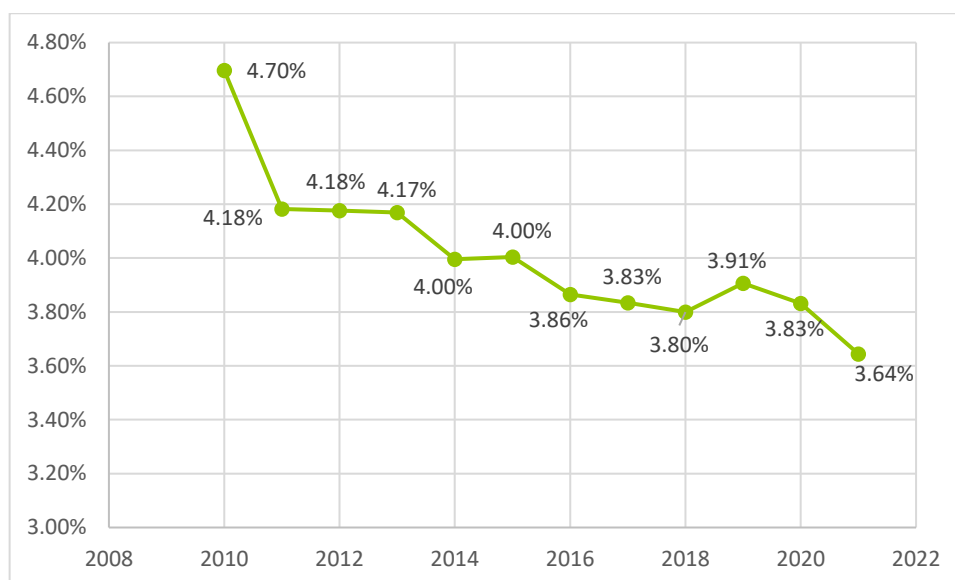
Tableau 5
Budget 2021 d'IOE reflétant la prise en compte des questions de genre

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

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

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

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



41. **Respect du plafond fixé par le Conseil d'administration pour le budget d'IOE et considérations pour l'avenir.** Le plafond budgétaire d'IOE est fixé à 0,9% du montant du programme de prêts et dons (PPD) du FIDA. Le PPD prévu pour 2021 se chiffre à 679 millions d'USD. Ainsi, le projet de budget d'IOE représente 0,86% du PPD, du fait que le FIDA a concentré sur 2019 et 2020 la majeure partie du PPD afférent à la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11). Cette tendance pourrait s'affirmer à l'avenir, tandis que le FIDA s'achemine progressivement vers des projets de plus grande envergure: une répartition inégale du nombre de projets approuvés au cours d'une période de reconstitution des ressources pourrait amener IOE à ne pas respecter le plafond budgétaire durant une ou plusieurs de ces années. Or, si l'on ramène la somme des budgets d'IOE sur FIDA11 (2019-2021) au total du PPD sur la même période, on aboutit à un ratio de 0,5%, soit bien en deçà du plafond fixé par le Conseil d'administration.
42. Ainsi, compte tenu de la pratique de concentration en début de période décrite ci-dessus, IOE propose que, sur chaque période de reconstitution des ressources, le ratio de 0,9% soit calculé en fonction du montant moyen du PPD sur trois ans¹⁶.

¹⁶ Si, par exemple, le PPD se monte à 3,3 milliards d'USD, le ratio annuel du budget d'IOE serait calculé sur un dénominateur de 1,1 milliard d'USD, qui représente la moyenne du PPD sur trois ans.

Cadre de mesure des résultats d'IOE pour 2021¹⁷

Tableau 1
Indicateurs clés de performance d'IOE pour 2021

Objectif	Indicateurs clés de performance	Cible (par an)	Moyens de vérification
Objectif 1: assurer la disponibilité de données factuelles crédibles et indépendantes afin d'améliorer la performance du FIDA et ses partenariats aux niveaux institutionnel, régional, national et des projets	1 Taux d'adoption des recommandations formulées dans les ENI, les ESPP, les synthèses d'évaluations et les EvPP	90%	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) et budget-programme de travail d'IOE
	2. Nombre de produits de diffusion pour l'ensemble des évaluations répartis à l'aide des outils sociaux et d'Internet	60	
	3. Nombre d'activités d'apprentissage organisées dans les pays conjointement par IOE et les pouvoirs publics	5 ¹⁸	
	4. Nombre de pages vues concernant les rapports établis par IOE	55 000	
	5. Nombre de personnes recevant les bulletins d'information d'IOE	2 500	
Objectif 2: contribuer à l'amélioration du dialogue sur l'évaluation au sein du FIDA ainsi qu'à l'échelle mondiale, régionale et nationale	6. Nombre d'activités d'évaluation auxquelles a participé le personnel d'IOE	5	Archives d'IOE
	7. Mise à l'essai et adoption de nouveaux produits d'évaluation	2	
	8. Nouveau manuel de l'évaluation	1	
	9. Personnel en année sabbatique et échanges avec les bureaux de l'évaluation d'autres organismes des Nations Unies et institutions financières internationales	1	
	10. Nombre de séminaires et d'ateliers sur le DCE organisés dans les pays partenaires	1	
Objectif 3: renforcer, grâce aux évaluations, la culture des résultats et de l'apprentissage au FIDA	11. Nombre d'activités portant sur l'autoévaluation et le DCE auxquelles le personnel d'IOE a participé	3	
	12. Plafond budgétaire	< 0,9% du PPD du FIDA	Archives d'IOE
	13. Ratio personnel du cadre organique/personnel des services généraux	1/0,46	
	14. taux d'exécution du budget en fin d'exercice	97%	

¹⁷ Ces indicateurs pourraient être révisés à l'avenir, une fois que la stratégie pluriannuelle sera entrée en vigueur.

¹⁸ Sous réserve de la situation sanitaire et des règles appliquées aux voyages

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

Tableau 1

Compte rendu des résultats au regard des indicateurs clés de performance d'IOE (de janvier à juin 2020)¹⁹

Objectifs stratégiques	Résultats de gestion de la division (DMR)	Indicateurs clés de performance	Réalisations à la mi-juin 2020	Cible (2020)	Moyens de vérification
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	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 ²⁰	90%	PRISMA et budget-programme de travail 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				
Objectif stratégique 2: 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 ²¹	2	Évaluations d'IOE
		3. Évaluations assorties d'une analyse quantitative	1 ²²	3	Évaluations d'impact et ESPP
		4. Nombre de produits de diffusion pour l'ensemble des évaluations répartis à l'aide des outils sociaux et d'Internet	107	70	
		5. Nombre d'activités d'apprentissage organisées dans les pays conjointement par IOE et les pouvoirs publics	3 ²³	5	Archives d'IOE
	DMR 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits	6. Nombre d'événements internes et externes consacrés au partage des savoirs organisés par IOE	2	5	
		7. Nombre de pages vues concernant les rapports établis par IOE	25 680	55 000	
		8. Nombre de personnes recevant les bulletins d'information d'IOE	2 403	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	Archives d'IOE

¹⁹ Au 25 juin 2020.

²⁰ À fin juin 2020, le PRISMA 2020 n'avait pas encore été publié.

²¹ SIG et missions à distance sur la base d'entretiens téléphoniques

²² En raison de l'épidémie de COVID-19, il n'est pas prévu de visites sur le terrain pour la plupart des évaluations. Les méthodes quantitatives de collecte de données ne sont donc pas applicables. L'évaluation d'impact qui devait démarrer en 2020 a été reportée. Cependant, la collecte de données pour l'évaluation d'impact en Éthiopie avait été achevée avant l'entrée en vigueur des restrictions aux voyages.

²³ Des ateliers nationaux sur l'ESPP se sont déroulés à distance pour Madagascar et le Soudan. Un atelier national pour l'Équateur s'est tenu en février 2020 à Quito.

		10. Nombre d'événements auxquels a pris part le personnel d'IOE dans les domaines de l'autoévaluation et du DCE	4	3	
		11. Plafond budgétaire	0,54% du PPD du FIDA	< 0,9% du PPD du FIDA	
Objectifs stratégiques 1 et 2	DMR 8: efficience de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	12. Ratio personnel du cadre organique/personnel des services généraux	1/0,46	1/0,46	Archives d'IOE
		13. taux d'exécution du budget en fin d'exercice	75,86%	97% ²⁴	
		14. Taux d'exécution des principales activités d'évaluation	50%	95%	

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

²⁴ C'est l'objectif qui avait été fixé par IOE en 2019 pour son budget 2020. Il semble toutefois peu probable qu'il sera atteint, compte tenu des perturbations résultant de la pandémie. Cette prévision est reprise au tableau 1, qui indique que, en l'absence de voyages pour les missions, l'utilisation du budget devrait se limiter à 90,3% en 2020.

Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2021

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

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

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

Plan indicatif d'IOE pour 2022-2023

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

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

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

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