

Cote du document: EB 2021/133/R.3  
Point de l'ordre du jour: 4 a)  
Date: 12 août 2021  
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 2022, et aperçu du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2022 et du plan indicatif pour 2023-2024 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.adebite@ifad.org

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

**Indran Naidoo**  
Directeur  
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA  
téléphone: +39 06 5459 2274  
courriel: i.naidoo@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 trente-troisième session  
Rome, 13-16 septembre 2021

---

Pour: **Examen**

## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>ii</b>
<b>Résumé</b>	<b>iii</b>
<b>Première partie: Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2022</b>	<b>1</b>
<b>I. Contexte</b>	<b>1</b>
<b>II. Le point sur la situation actuelle</b>	<b>3</b>
A. Le contexte opérationnel du FIDA, la décentralisation et la « nouvelle normalité »	3
B. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons de 2021	5
C. Exécution du budget ordinaire net en 2020 et en 2021	5
D. Report de crédits	6
<b>III. Intégration des thématiques transversales dans les opérations et le budget du FIDA</b>	<b>7</b>
<b>IV. Programme de travail du FIDA pour 2022</b>	<b>8</b>
<b>V. Budget ordinaire net proposé pour 2022</b>	<b>9</b>
A. Établissement des priorités stratégiques	9
B. Facteurs de coût	10
C. Budget ordinaire net proposé pour 2022	12
D. Budget brut proposé pour 2022	14
E. Budget d'investissement pour 2022	15
<b>Deuxième partie: Aperçu du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2022 et du plan indicatif pour 2023-2024 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA</b>	
<b>I. Introduction</b>	<b>17</b>
<b>II. Avancement des activités en 2021</b>	<b>17</b>
A. Réalisation d'évaluations dans le contexte de la COVID-19	17
B. Avancement des principales activités d'évaluation en 2021	18
C. Utilisation du budget 2021	22
<b>III. Programme de travail d'IOE pour 2022</b>	<b>23</b>
A. Programme de travail proposé pour 2022	23
<b>IV. Enveloppe de ressources pour 2022</b>	<b>26</b>
A. Ressources en personnel	26
B. Besoins budgétaires	27
<b>V. Projet de budget pour IOE et considérations pour l'avenir</b>	<b>30</b>
<b>Annexes</b>	
<b>I. Cadre de gestion des résultats d'IOE pour 2022</b>	<b>32</b>
<b>II. Progrès accomplis par IOE au regard du cadre de gestion des résultats de 2021</b>	<b>34</b>
<b>III. Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2022</b>	<b>36</b>
<b>IV. Plan indicatif d'IOE pour 2023-2024</b>	<b>38</b>

## Sigles et acronymes

ASAP+	Programme élargi d'adaptation de l'agriculture paysanne
DCE	développement de la capacité d'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
FIDA11	Onzième reconstitution des ressources du FIDA
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
ODD	objectif de développement durable
OSB	Bureau de la stratégie budgétaire
PMD	Département de la gestion des programmes
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
TIC	technologies de l'information et des communications
VRAP	validation du rapport d'achèvement de projet

## Résumé

1. Le FIDA s'est engagé, dans son Cadre stratégique 2016-2025, à poursuivre trois objectifs stratégiques 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 des activités économiques des populations rurales pauvres face aux changements climatiques. Alors qu'il reste moins de neuf ans pour atteindre les objectifs de développement durable (ODD) et que la dynamique de lutte contre l'extrême pauvreté et l'insécurité alimentaire a marqué le pas, le FIDA doit continuer à amplifier ses efforts s'il veut demeurer un partenaire incontournable dans la réalisation de ces priorités mondiales de développement.
2. 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 organisations comme le FIDA de redoubler d'efforts pour accroître leur impact. Le FIDA vient de se voir décerner la première place du classement établi dans le Rapport sur la qualité de l'aide publique au développement, qui évalue la capacité de 49 pays et organismes multilatéraux à produire un impact à long terme en apportant leur aide aux pays qui en ont besoin. Pour continuer sur cette trajectoire, le FIDA doit disposer de l'organisation et des ressources requises pour appuyer la reprise dans le monde d'après la COVID-19, en accroissant la résilience et en préservant les progrès accomplis en matière de développement.
3. Le but primordial du FIDA étant de produire un impact deux fois plus important d'ici à 2030, les États membres ont appelé le Fonds à renforcer sa participation et à combler les lacunes sur le plan de la coordination en vue d'atteindre les ODD, en saisissant cette occasion pour rehausser son profil et sa visibilité. En réponse à cet appel, le FIDA joue un rôle central dans le processus du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires, et met en valeur d'autres processus mondiaux en 2021 et au-delà, en particulier: la deuxième édition du sommet Finance en commun; le Forum politique de haut niveau pour le développement durable, y compris le lancement du rapport intitulé *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2020*; le sommet des dirigeants du G20; la Conférence 2021 des Nations Unies sur les changements climatiques. Le FIDA joue en outre un rôle de premier plan dans l'hébergement de la Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural et développe ses activités relatives à la coopération Sud-Sud et triangulaire.
4. Compte tenu de la trajectoire stratégique à long terme consistant à doubler l'impact du Fonds, la direction a fait de la décentralisation l'une des priorités principales du FIDA, aux côtés de l'optimisation des effectifs – à savoir, le développement global du capital humain –, sur la base des résultats d'une étude de 2020 sur les ressources humaines. Grâce à ces efforts, le Fonds renforce la production de résultats porteurs de transformations et met en place les capacités requises pour proposer les services, les produits et les compétences spécialisées requis par les États membres.
5. En 2022, le Fonds poursuivra les travaux entrepris sur le plan des réformes et de la gestion du budget. Une structure plus décentralisée offrant une proximité accrue avec les bénéficiaires, une panoplie élargie d'outils apportant une capacité de financement supplémentaire, un rôle renforcé de mobilisateur de fonds pour le développement et une participation dynamique à la mise en œuvre de la réforme du système des Nations Unies seront les clés du renforcement de la capacité du FIDA à réaliser sa mission.

6. Durant la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), le Fonds a lancé une réforme du cadre financier porteuse de transformations et la mise en œuvre de la feuille de route financière. 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 de la liquidité sont autant de nouveaux outils destinés à préserver la capacité d'engagement et la viabilité financière du FIDA. FIDA12 se caractérise par une évolution du modèle opérationnel du Fonds vers un système financier, stratégique et programmatique plus global produisant des résultats en synergie afin de favoriser les transformations systémiques. Ce changement repose sur l'adoption de mécanismes novateurs pour la fourniture des ressources, l'assemblage et la mobilisation de financements, et la reproduction à plus grande échelle des résultats. Il suppose en outre de mettre davantage l'accent sur les thématiques transversales (environnement et changements climatiques, genre, nutrition et jeunes), le secteur privé et d'autres partenariats en vue de compléter les échanges avec les gouvernements. La transformation de l'architecture financière du FIDA sera encore consolidée par l'achèvement de la procédure de notation de crédit du FIDA, la mise en œuvre du Cadre d'emprunt intégré et l'adoption de principes à l'appui de la viabilité financière du Fonds. Ces améliorations sont prévues au titre de la révision des procédures employées pour déterminer les ressources disponibles pour engagement.
7. Nonobstant les importants progrès accomplis dans de nombreux domaines, le FIDA doit encore relever, dans les meilleurs délais, de multiples défis, et notamment achever la réalisation du programme de prêts et dons de FIDA11 dans un contexte de post-pandémie et accorder davantage de place au programme d'intégration des thématiques transversales du Fonds. Les quatre thématiques transversales du FIDA – jeunes, genre, nutrition et climat – demeurent des éléments centraux de la transformation du monde rural. Dans le cadre des préparatifs pour FIDA12, le Fonds accentuera, en 2021, 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 portera une attention accrue aux pays où la fragilité des institutions et de l'économie se traduit fréquemment par des inégalités sociales qui font payer un lourd tribut aux groupes les plus vulnérables, en particulier les jeunes et les femmes. À cette fin, le FIDA mettra à profit des initiatives et des instruments existants et nouveaux – notamment des technologies et la numérisation – afin d'engendrer des transformations dans le cadre de sa collaboration avec ces pays.
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 durables, porteurs de transformations. Le FIDA s'appuiera sur le modèle opérationnel de FIDA11 pour renforcer, durant FIDA12, son approche programmatique au niveau des pays afin d'aider les gouvernements à atteindre leurs objectifs de développement en favorisant 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 encourager 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, 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 en cas de crise telle que celle provoquée par la COVID-19.
9. Le programme de prêts et dons prévu pour 2022 devrait, selon les projections, se monter à 1,2 milliard d'USD, pour financer 28 nouveaux projets et apporter un financement additionnel à 11 projets en cours. À l'issue du cycle de FIDA11, le

Fonds prévoit d'avoir atteint son objectif avec la réalisation d'un programme de prêts et dons de 3,5 milliards d'USD. Compte tenu des circonstances exceptionnellement ardues découlant de la crise de la COVID-19 à l'échelle mondiale, il s'agit là d'un accomplissement remarquable.

10. Les principaux facteurs de coût sont les suivants: i) décentralisation 2.0 – redéfinir la présence du FIDA sur le terrain; ii) « reconstruire en mieux » – ajustements opérationnels après la pandémie de COVID-19; iii) modifications et adaptations technologiques; iv) dépenses de personnel découlant de la mise en œuvre de l'étude sur les ressources humaines et optimisation des effectifs du FIDA; v) honorer les engagements pris au titre de FIDA12; vi) hausses de prix et effets défavorables potentiels des variations de change.
11. Après trois années consécutives de budget à croissance réelle nulle, une augmentation du budget en termes réels sera nécessaire si le FIDA veut pouvoir doubler son impact d'ici 2030 tout en assurant une gestion financière solide même en temps de crise. Cette hausse doit être centrée sur les coûts programmatiques des projets et activités de développement, comme prévu par l'initiative pour une gestion améliorée de l'efficacité et de la gestion des ressources (répartition intelligente du budget). Cet examen de la classification des coûts et de la méthode d'établissement du coût des projets était destiné à améliorer la transparence du FIDA, son attachement aux résultats et sa performance, en regard des bonnes pratiques des banques multilatérales de développement et des organismes des Nations Unies. Les conclusions de l'initiative pour une gestion améliorée de l'efficacité et de la gestion des ressources renforceront la transparence et permettront de mener un dialogue mieux informé sur le véritable coût des activités nécessaires à la réalisation de la mission du FIDA. En orientant ses ressources directement vers les activités de développement, le FIDA poursuivra sa trajectoire d'amélioration de son efficacité en limitant l'expansion des coûts administratifs indirects.
12. Compte tenu des projections actuelles, le taux d'exécution du budget 2021 devrait s'établir à environ 151 millions d'USD, soit 94,7%. La direction reste optimiste quant au fait que le dernier trimestre de 2021 écartera les dernières incertitudes entourant l'environnement opérationnel, ce qui autorisera des prévisions plus réalistes quant au futur taux d'exécution du budget. Le FIDA escompte que ce taux retrouvera ses niveaux antérieurs. Cependant, le taux reste prévu à 94,7% jusqu'à nouvel ordre, compte tenu des incertitudes liées à l'évolution des restrictions en matière de voyages. La prévision pour 2022 s'établirait ainsi à 95% environ, ce qui se traduirait par une baisse significative du niveau de report de crédits par rapport à 2021. Une estimation révisée du taux d'exécution prévu, fondée sur des informations actualisées, figurera dans le projet final de budget.
13. Si l'on utilise un taux de change de 0,885 euro pour 1 USD, il en résulte pour 2022, selon le présent aperçu général, un budget ordinaire net estimé à 169,37 millions d'USD, soit une hausse réelle de 4,75%, et une hausse des prix de 1,5 %, après absorption des hausses de coûts dans toute la mesure du possible. La hausse qui en résulte par rapport à 2021, de 6,25% en termes nominaux, découle principalement des dépenses de personnel et du renforcement de la présence sur le terrain résultant de la décentralisation, compensés par une baisse des dépenses de consultants et des frais de voyage. Ces estimations seront entièrement mises à jour lors de l'établissement du projet final de budget.
14. S'agissant du budget brut pour 2022, le montant proposé, de 174,07 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. Du fait que le volume de fonds supplémentaires gérés par le FIDA pourrait augmenter, le projet final de budget pourrait faire état d'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 fait ressortir l'importance que revêt, pour la continuité des activités, la disponibilité d'infrastructures ultramodernes en matière d'information et de communications (TIC). Eu égard à la transition progressive vers des solutions axées sur l'informatique en nuage, une réorientation des dépenses d'investissement vers les dépenses opérationnelles récurrentes est à prévoir. Le budget d'investissement pour 2022 devrait être compris, selon les estimations, dans une fourchette allant de 6,25 à 6,8 millions d'USD, et servir principalement à financer des dépenses d'investissement cycliques et des projets de TIC.

# **Première partie: Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2022**

## **I. Contexte**

1. En mai 2021, le FIDA s'est vu décerner la première place du classement établi dans le Rapport sur la qualité de l'aide publique au développement, une publication très respectée et influente qui évalue la capacité de 49 pays et organismes multilatéraux à produire un impact à long terme en apportant leur aide aux pays qui en ont besoin. Ce rapport annuel, établi par le Center for Global Development, mesure et compare les indicateurs les plus pertinents en matière d'efficacité et d'impact sur le développement.
2. Le rang élevé du FIDA dans ce classement témoigne de l'importance qu'il accorde à ce que chaque dollar dépensé contribue durablement à la lutte contre la faim et la pauvreté au profit des personnes les plus vulnérables de la planète. Il reflète également la transparence du modèle de financement du Fonds, l'adéquation de son action avec les propres priorités de développement des pays et l'accent qu'il met sur l'évaluation de ses interventions. Ce rapport confirme aux donateurs du FIDA que leurs investissements sont mis en œuvre selon les plus hauts niveaux d'efficacité du développement.
3. Au-delà de son programme de prêts et dons, le FIDA mobilise de considérables volumes de financements et capacités supplémentaires afin de répondre à l'évolution des besoins de ses États membres. Le Programme de participation du secteur privé au financement permettra au FIDA de catalyser des financements privés au profit des microentreprises et petites et moyennes entreprises rurales, en mettant l'accent sur la création d'emplois pour les jeunes et les femmes et en travaillant directement avec un nouvel ensemble d'acteurs du secteur privé. Grâce au Programme élargi d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP+), le Fonds sera mieux à même d'orienter vers les petits producteurs des financements critiques en faveur de l'action climatique.
4. Les États membres ont appelé le Fonds à combler les lacunes sur le plan de la coordination en vue d'atteindre les objectifs de développement durable (ODD), en saisissant cette occasion pour rehausser son profil et sa visibilité. En réponse à cet appel, le FIDA a joué un rôle central dans le processus du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires, portant haut le programme relatif aux moyens d'existence et veillant à la participation des États membres et des organisations de la société civile. Le FIDA est également déterminé à structurer – et à mettre en valeur – d'autres processus mondiaux en 2021 et au-delà, comme le deuxième sommet Finance en commun, le Forum politique de haut niveau des Nations Unies pour le développement durable, y compris le lancement du rapport sur *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2020*, le sommet des dirigeants du G20, et la Conférence 2021 des Nations Unies sur les changements climatiques. Le FIDA joue en outre un rôle de plus en plus moteur dans l'hébergement de la Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural, renforce son engagement aux côtés des organisations rurales de la société civile et développe ses activités relatives à la coopération Sud-Sud et triangulaire en collaboration avec les États membres.
5. Le FIDA est pleinement déterminé à mettre en œuvre le processus de réforme des Nations Unies, et coopère avec d'autres entités des Nations Unies en vue:
  - i) d'adopter un cadre commun de suivi des contributions aux cibles des ODD;
  - ii) d'intensifier son action en réponse aux changements climatiques, au recul de la biodiversité et à l'impact de la COVID-19 sur les populations rurales; iii) de gagner en efficacité en élaborant et en utilisant des produits en rapport avec la réforme des Nations Unies, comme les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour

le développement durable, le pacte de financement, la mise en commun des stratégies relatives aux modalités de fonctionnement dans les pays, des locaux et des services administratifs, ainsi qu'un système renforcé de coordonnateurs résidents.

6. Pour le FIDA, 2021 est une année cruciale pour la planification budgétaire, puisque c'est l'année où il élabore le premier budget annuel de la période couverte par FIDA12. Le but est de faire en sorte que les ressources soient utilisées spécifiquement aux fins d'une reconstruction sur des bases plus solides dans le sillage de la pandémie mondiale, tout en mettant l'accent sur l'accélération du rythme de réalisation plutôt que sur la continuité des opérations et l'appui à l'exécution.
7. FIDA12, qui commence en 2022, se caractérise par une évolution du modèle opérationnel du Fonds vers un système financier, stratégique et programmatique plus global, centré sur le changement systémique au profit des populations rurales. Le but primordial de FIDA12 sera d'obtenir des résultats sur le terrain. Cette évolution s'appuie sur le train de réformes financières et institutionnelles récemment mises en œuvre par le FIDA et fera appel à tous les outils qui sont à la disposition du FIDA pour obtenir des résultats et obtenir des impacts de plus vaste portée. Le FIDA verra se développer sa place au sein de l'architecture de l'aide internationale au développement, et il aura recours à des partenariats stratégiques pour compléter son engagement aux côtés des gouvernements.
8. Alors que les incertitudes et les crises se multiplient à l'échelle mondiale, les orientations adoptées pour FIDA12 sont décisives pour donner à l'institution les moyens de doubler son impact à l'horizon 2030, en augmentant chaque année les revenus de 40 millions de femmes et d'hommes en milieu rural, tout en renforçant l'efficacité et la durabilité des activités et en utilisant les ressources de manière plus optimale.
9. Les deux grands principes qui sous-tendent le modèle opérationnel de FIDA12 visent à ce que le Fonds approfondisse et élargisse son impact, mette en œuvre des programmes de pays porteurs de transformation, réalise des changements institutionnels et mette sur pied un cadre financier résilient. Le premier principe est la proximité. Il suppose la poursuite de la décentralisation des effectifs vers les bureaux régionaux et de pays – de 32% à 45%. Le second principe, facilité par la logique de proximité, est la nécessité pour le FIDA d'adopter une approche adaptative de l'action pour le développement. La gestion adaptative s'articule autour de la capacité à apprendre, réagir et évoluer rapidement lorsque surviennent des risques et des chocs qui pourraient menacer les résultats en matière de développement. « Reconstruire en mieux » après la pandémie de COVID-19 sera un fil conducteur pour le FIDA au cours des années à venir.
10. Il lui faudra, pour maintenir les programmes de pays porteurs de transformations au cœur des opérations de FIDA12: entretenir des relations plus étroites avec un éventail de partenaires; concentrer la démarche d'intégration des thématiques transversales; proposer une gamme élargie de solutions, notamment de nouvelles modalités de travail via ASAP+ et une collaboration renforcée avec le secteur privé. À l'appui de la réalisation de ces objectifs, le Fonds continuera de se transformer grâce au Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies et à la mise en place de sa nouvelle architecture financière.
11. Le FIDA a progressé dans le renforcement de son architecture financière: i) en se voyant attribuer par deux agences de notation de renommée mondiale une note de crédit AA+; ii) en révisant son Cadre d'emprunt intégré et en lançant le nouveau Mécanisme d'accès aux ressources empruntées. Si la reconstitution des ressources demeure au cœur des modes de financement du FIDA, il est entendu que les besoins de financement pourraient augmenter en parallèle avec des difficultés d'accès aux ressources. Ainsi, afin d'atteindre le niveau de soutien nécessaire pour

produire un impact significatif sur les bénéficiaires du FIDA, le recours à l'emprunt et les investissements du secteur privé deviennent des composantes nécessaires du financement du FIDA.

12. À cet égard, le Programme de participation du secteur privé au financement stimulera l'investissement en faveur de l'agriculture paysanne. Ce mécanisme propose des financements directement aux entreprises et intermédiaires financiers qui rétrocèdent des fonds, investissent ou proposent des services aux petits agriculteurs, aux micro-, petites et moyennes entreprises ainsi qu'à d'autres ruraux pauvres.

## **II. Le point sur la situation actuelle**

### **A. Le contexte opérationnel du FIDA, la décentralisation et la « nouvelle normalité »**

13. En avril 2021, le FIDA a mis à jour son cadre de délégation des pouvoirs afin de préparer le terrain pour la deuxième phase de son processus de décentralisation, dénommée « décentralisation 2.0 ». Des délégations de pouvoirs ont été créées ou modifiées en ce qui concerne: i) la passation des marchés; ii) les ressources humaines; iii) les opérations sur le terrain; iv) la gouvernance et le protocole; v) les finances et le budget.
14. Eu égard à la décentralisation, le FIDA va continuer à augmenter les effectifs hors du siège et les moyens dont ils disposent et à améliorer leur souplesse et leur répartition en portant la proportion des agents sur le terrain à 45% du total. Au sein du périmètre de la décentralisation 2.0, le FIDA a défini le scénario optimal pour le renforcement de sa présence sur le terrain, qui se composera, d'ici 2024, de 50 bureaux extérieurs, dont quatre bureaux régionaux.
15. Aux fins de réaliser ce scénario optimal, les coûts récurrents et non récurrents liés à l'ouverture des nouveaux bureaux régionaux et de pays, ainsi que les coûts transitoires et de réaffectation du personnel, seront répartis sur les trois prochaines années, soit un impact total compris entre 16 et 18 millions d'USD. D'après les projections actuelles, le FIDA pourrait ouvrir trois nouveaux bureaux de pays chaque année d'ici 2024. Ces estimations se fondent sur les dispositions actuellement en place à Abidjan (région Afrique de l'Ouest et du Centre) et à Nairobi (région Afrique orientale et australe). La direction s'efforce d'atteindre son objectif de décentralisation tout en contenant les coûts au maximum et en perturbant le moins possible la programmation.
16. Le rapprochement avec les bénéficiaires et les partenaires d'exécution devrait avoir une incidence sur les voyages et les coûts associés en 2022. Par exemple, la présence dans les bureaux régionaux et de pays des directrices et directeurs régionaux ainsi que des équipes d'appui réduira considérablement les besoins de voyages intercontinentaux, ce qui générera des économies dépassant la hausse probable des déplacements nécessaires. La présence régulière des directeurs régionaux et de leurs équipes principales est décisive pour que le FIDA puisse atteindre son objectif de doublement de son impact d'ici 2030. Cette transition est déjà à l'œuvre dans les régions d'Afrique de l'Ouest et du Centre et d'Afrique orientale et australe, avec une transition en cours en 2021, et les régions Asie et Pacifique ainsi qu'Amérique latine et Caraïbes débiteront leur processus de transition en 2022. La pandémie de COVID-19 continue d'exercer une influence significative sur les dépenses de voyage, mais le FIDA s'efforcera de les minimiser dans le contexte d'après la crise. Dans le projet final de budget, les estimations révisées seront réévaluées et des données mises à jour seront présentées.
17. En réponse à la pandémie de COVID-19, le FIDA a réalisé des investissements considérables dans son siège et ses locaux sur le terrain (moyens de désinfection, systèmes de ventilation et dispositifs de contrôle de température, notamment), ainsi que dans son infrastructure informatique et sa cybersécurité. La rapidité de

l'adaptation du FIDA a été un facteur de réussite décisif qui a permis à la majorité du personnel de télétravailler tout en maintenant un niveau de performance élevé et en honorant les engagements du Fonds. Le FIDA a également investi dans la santé et le bien-être de son personnel, en recrutant un médecin supplémentaire et en élargissant le soutien apporté par le conseiller du personnel. Ce domaine demeurera une priorité majeure en 2022 – au siège et dans les bureaux régionaux et de pays – et doit donc être suffisamment financé. En vue d'accroître la flexibilité du personnel dans le contexte post-pandémie, le FIDA a par ailleurs affiné sa politique de ressources humaines. Il prévoit ainsi de lancer, au dernier trimestre de 2021, un programme pilote de 12 mois, reposant sur un modèle hybride qui allie les avantages du télétravail et ceux du travail en présentiel au bureau. Cette nouvelle politique prend en considération les attentes des membres du personnel à l'égard de leur travail dans le nouvel environnement post-pandémie, par comparaison avec les politiques et les bonnes pratiques en vigueur dans d'autres organisations internationales.

18. Dans le cadre de sa contribution à la réforme du système des Nations Unies, et pour répondre à la demande d'éclaircissements du Conseil d'administration au sujet des ratios d'efficacité, le Fonds procède à la révision de sa classification des coûts et de sa méthode d'établissement du coût des projets, conformément à l'initiative pour une gestion améliorée de l'efficacité et de la gestion des ressources (répartition intelligente du budget). Sur la base de cet examen, et en vue de renforcer l'efficacité organisationnelle au fil du temps, le FIDA entamera un processus en trois étapes. Premièrement, la transparence sera améliorée parce que les coûts directs et indirects seront recensés et feront l'objet de rapports, sur la base des bonnes pratiques et des cadres de classification des coûts. Deuxièmement, le Fonds intensifiera son attention portée aux résultats en attribuant les coûts directs aux projets à l'aide d'une méthode améliorée de gestion des coûts, visant à déterminer les efforts déployés et les coûts associés aux actions précises. Troisièmement, le FIDA améliorera sa performance en affinant sa mesure de l'efficacité, sur la base des bonnes pratiques observées dans les banques multilatérales de développement et les organismes des Nations Unies. De nouvelles consultations seront menées avec les États membres au second semestre de 2021.
19. L'évolution du modèle opérationnel nécessite un niveau plus élevé de maturité organisationnelle pour gérer l'activité, et notamment les coûts et l'établissement du budget. Dans le cadre de sa contribution à la réforme du système des Nations Unies, et pour répondre aux conclusions de l'examen quadriennal complet du système opérationnel des Nations Unies, le FIDA passe en revue les mesures prises pour dégager des gains d'efficacité dans un échantillon de banques multilatérales de développement et d'organismes des Nations Unies. Cette étude a montré que, en matière de performance, les paramètres de mesure et la nomenclature varient d'une organisation à l'autre. Dans ce contexte, le Groupe des Nations Unies pour le développement durable, par l'intermédiaire du pacte de financement, a joué un rôle décisif pour améliorer la comparabilité des classifications et définitions relatives aux coûts. Les conclusions de l'initiative pour une gestion améliorée de l'efficacité et de la gestion des ressources (répartition intelligente du budget) renforceront la transparence et permettront de mener un dialogue mieux informé sur le véritable coût des activités nécessaires à la réalisation de la mission, des programmes et des projets du FIDA.
20. La crise de la COVID-19 fait ressortir l'importance que revêt, pour la continuité des activités, la disponibilité de systèmes et d'infrastructures ultramodernes en matière d'information et de communications. Dans le nouveau contexte post-pandémie, il conviendra d'accorder une attention accrue aux questions de numérisation, de collaboration virtuelle, de migration vers l'informatique en nuage et de cybersécurité, afin que le FIDA soit bien en mesure de doubler son impact d'ici

2030. La nature récurrente des services sur abonnement nécessitera d'ailleurs des adaptations dans les crédits d'équipement.

## **B. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons de 2021**

21. Au 23 juin 2021, le montant du programme de prêts et dons pour 2021 se chiffrait, selon les projections, à 1,2 milliard d'USD, et comprenait un certain nombre d'opérations devant être financées, en totalité ou en partie, par des ressources réaffectées d'opérations antérieures, en application de la politique du FIDA relative à la restructuration des projets.
22. Ce programme se compose de 28 nouveaux projets, de financements additionnels pour 11 projets en cours et de deux opérations régionales. Parmi les propositions de financement additionnel: i) huit sont destinées à combler des déficits de financement déjà signalés; ii) trois serviraient à transposer des opérations en cours à plus grande échelle. Des provisions sont en outre préapprouvées pour combler des lacunes détectées dans les deux opérations régionales, pour financement si nécessaire.
23. Selon les estimations, d'ici la fin de septembre 2021, un montant total de 632,7 millions d'USD aura été approuvé aux fins du financement de 26 de ces nouvelles opérations, dont trois dans le cadre de la délégation des pouvoirs du Président.
24. En ce qui concerne les programmes de dons mondiaux, régionaux et nationaux du FIDA, il est prévu que huit dons auront été approuvés d'ici à la fin de 2021, pour un montant de 11,1 millions d'USD environ.
25. D'ici la fin de FIDA11, on s'attend que le Fonds ait atteint le niveau cible de 3,5 milliards d'USD pour le programme de prêts et dons sur la période. Compte tenu des circonstances exceptionnellement ardues découlant de la crise de la COVID-19 à l'échelle mondiale, il s'agit là d'un accomplissement remarquable. Les États membres ont officiellement salué l'efficacité du FIDA dans la gestion de la crise: en parallèle, le Fonds a assuré la continuité des activités et réalisé son programme, tandis que le budget voyages était réaffecté sur l'année écoulée et que la croissance réelle est restée nulle sur toute la durée de FIDA11.

### **Portefeuille**

26. Au 15 juin 2021, le portefeuille d'opérations comptait 213 projets, d'un montant total de 8,8 milliards d'USD. Le portefeuille de dons en cours, comprenant 130 dons, était évalué à 201 millions d'USD. Les décaissements prévus pour l'année 2021 sont estimés à 858 millions d'USD.

## **C. Exécution du budget ordinaire net en 2020 et en 2021**

27. Conformément aux prévisions, les dépenses effectives au titre du budget ordinaire de 2020 se sont élevées à 142,43 millions d'USD, soit 90,2% du budget approuvé, de 157,9 millions d'USD. Ce taux d'exécution est inférieur à celui de 2019, qui s'établissait à 95,2%. Cette baisse s'explique principalement par la contraction de dépenses de voyage et de formation, par suite de la pandémie.
28. Compte tenu des projections actuelles et en raison des graves répercussions de la crise de la COVID-19 sur les opérations du FIDA, le budget 2021 devrait être utilisé à hauteur de 151 millions d'USD environ, soit un taux d'exécution d'environ 94,7%. La direction reste optimiste quant au fait que le dernier trimestre de 2021 écartera les dernières incertitudes entourant le nouvel environnement opérationnel, ce qui autorisera, dans le projet final de budget, des prévisions plus réalistes quant au futur taux d'exécution du budget. En l'absence de restrictions supplémentaires imprévues qui freineraient l'accélération des opérations retardées du FIDA, le taux d'exécution du budget pour 2021 pourrait être légèrement plus élevé que prévu à ce stade.

Tableau 1

**Exécution du budget ordinaire – montants effectifs pour 2019-2020 et prévisions pour 2021**  
(En millions d'USD)

	<i>Exercice 2019 (année pleine)</i>		<i>Exercice 2020 (année pleine)</i>		<i>Prévisions 2021</i>	
	<i>Budget</i>	<i>Montant effectif</i>	<i>Budget</i>	<i>Montant effectif</i>	<i>Budget</i>	<i>Prévision</i>
Budget ordinaire	158,21	150,56	157,90	142,43	159,41	151,0
<b>Taux d'exécution</b>	95,2		90,2			94,7

29. Pendant les six premiers mois de 2021, les effets de la pandémie ont porté sur l'exécution du budget administratif, des voyages et des consultants. Cette moindre utilisation du budget a cependant été en partie compensée par une hausse des dépenses d'informatique et de gestion des installations, destinées à mettre en place un environnement de travail efficient et fiable. Il s'agissait d'optimiser l'offre numérique et l'infrastructure technologique du FIDA, et de mettre à niveau les processus, politiques et procédures régissant la sécurité, les services médicaux, la gestion des installations et les ressources humaines, afin d'offrir un environnement de travail sûr, sécurisé et productif.
30. Des effets négatifs pourraient être observés en 2022 au niveau des engagements libellés en euro (aussi bien pour les composantes personnel que hors personnel), par suite de l'évolution du taux de change, ce qui pourrait encore accroître le taux d'exécution du budget exprimé en dollar des États-Unis. Ces effets négatifs devraient être en partie absorbés par une diminution de la hausse des prix nette. Les années précédentes, les effets positifs des fluctuations de change ont permis au FIDA de maintenir à zéro le taux de croissance réel du budget, ce qui s'est traduit par une hausse nominale minime du budget. Cependant, les récentes variations de change – dans la direction opposée – n'auront probablement qu'un effet d'absorption partiel et ôteront donc toute viabilité à un scénario de croissance nulle du budget réel. Une ventilation plus détaillée de l'utilisation effective des allocations budgétaires en 2021 et de l'utilisation prévue pour 2022 (par pilier de résultats et ajustée sur la base des derniers taux de change confirmés) figurera dans le budget final.

#### **D. Report de crédits**

31. Pour 2021, le Conseil d'administration a approuvé à titre exceptionnel un report des crédits non utilisés dans le cadre du budget ordinaire de 2020 à hauteur de 10%, et a demandé que des informations actualisées sur l'utilisation de ces fonds lui soient présentées à ses sessions d'avril et de septembre 2021. Le taux d'exécution effectif pour 2020 étant de 90,2%, le montant des crédits pouvant être reporté s'est chiffré à 15,47 millions d'USD, soit 9,8% du budget approuvé pour 2020.
32. Le report de crédits de 2020 offre une marge de manœuvre supplémentaire pour financer des activités de riposte à la pandémie de COVID-19, et pour réaliser de nombreux autres produits importants. Parmi ces activités urgentes, citons: des missions de conception, de supervision et d'exécution; les activités de sensibilisation et de collaboration repoussées en raison de la pandémie; l'achèvement d'évaluations de l'impact en Afrique, en Asie et en Amérique latine; des dépenses non renouvelables liées à la décentralisation 2.0.
33. Au 24 juin 2020, environ 10,4 millions d'USD avaient été affectés, dont environ 4,8 millions d'USD (46,2%) ont été utilisés à ce jour. À fin juin, la direction prévoit que les crédits reportés de 2020 auront été utilisés en totalité. Le projet de budget final comprendra un tableau présentant l'utilisation des crédits reportés de 2020.
34. Comme indiqué dans le rapport relatif aux informations actualisées sur l'utilisation des crédits reportés de 2020, présenté aux États membres en mars 2021, les crédits reportés de 2020 ont été utilisés aux fins suivantes: i) questions

stratégiques et questions opérationnelles urgentes; ii) Décentralisation 2.0; iii) dotation à la réserve stratégique. L'utilisation au 30 juin 2021 des crédits reportés est décrite ci-dessous, de même que d'importants engagements à court terme.

- i) **Questions stratégiques et questions opérationnelles urgentes (4,7 millions d'USD - 7,2 millions d'USD)** – Le FIDA envisage d'utiliser ces fonds pour: reprendre et accélérer les activités retardées, reportées ou annulées en raison de la pandémie, y compris les difficultés connexes; veiller à la mise en œuvre des activités opérationnelles et de conformité stratégiques. Il s'agit par exemple d'interventions programmatiques, de renforcement d'effectifs, de développement des capacités permettant d'assurer la continuité des opérations, d'achèvement d'importantes évaluations d'impact et d'interventions au titre de l'amélioration de la qualité, et de collaboration institutionnelle et de services d'appui supplémentaires.
- ii) **Décentralisation 2.0 (2 millions d'USD – 3 millions d'USD)** – Les coûts de décentralisation incluent notamment des dépenses non renouvelables, assorties de coûts récurrents nuls ou minimaux. Parmi les coûts de décentralisation figurent par exemple les dispositions provisoires concernant les pôles régionaux pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre ainsi que pour l'Afrique orientale et australe, et le transfert des directeurs et directrices régionaux et des équipes d'appui. La contraction nette des dépenses de voyage découlant de la diminution des voyages intercontinentaux et de l'augmentation parallèle des déplacements régionaux et locaux, ainsi que la conception de modalités de travail hybrides, pourraient aussi contribuer à une réduction nette au sein d'une structure décentralisée.
- iii) **Réserve stratégique (2 millions d'USD – 4 millions d'USD)** – L'étoffement de la réserve stratégique est clairement aligné sur les priorités institutionnelles et offre une seconde ligne de défense en cas de tensions budgétaires imprévues. Il s'agit là d'une étape cruciale sur la voie d'une décentralisation plus poussée du FIDA. Les risques de tensions budgétaires pourraient résulter par exemple de retards dans la mise à disposition des bureaux régionaux dans les deux régions d'Afrique susmentionnées; ou encore d'imprévus sur le plan des ressources humaines, suscités par les dispositions transitoires au titre de la décentralisation. De plus, il est envisagé de fournir un appui aux concertations pour le Sommet sur les systèmes alimentaires, ainsi qu'une plateforme virtuelle pour le dialogue à haut niveau avec la Banque africaine de développement.

35. Compte tenu du taux d'exécution actuel du budget et du taux prévu de 95% à fin 2021, il est probable que les niveaux de report de crédits diminueront considérablement. Dans un document détaillé sur le budget, prévu pour la seconde partie de l'année, les États membres trouveront le taux le plus récent d'exécution du budget ainsi qu'une évaluation des probabilités que l'utilisation des ressources dépasse les prévisions.

### **III. Intégration des thématiques transversales dans les opérations et le budget du FIDA**

36. 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, des questions de genre, de la nutrition et des jeunes. Tous les projets inscrits au programme de prêts et dons du FIDA incorporent l'environnement ou l'action climatique et le genre, et au moins 50% des projets tiennent compte, dès le stade de la

conception, des enjeux liés à la nutrition et aux jeunes. De plus, au moins 25% du programme de prêts et dons de FIDA11 est consacré à l'action climatique, et au moins 25% des projets approuvés durant FIDA11 visent à transformer les rapports femmes-hommes. Les résultats de l'analyse de prise en compte du genre dans le budget ordinaire du FIDA seront présentés dans le document final sur le budget.

37. Le nouveau système budgétaire, lancé en 2019, permet de rendre compte des ressources utilisées à l'appui des grandes thématiques du FIDA, et notamment des activités relatives au genre.

#### IV. Programme de travail du FIDA pour 2022

38. Le programme de prêts et dons du FIDA pour 2022, première année de FIDA12, était estimé, à fin juin 2021, à 1,2 milliard d'USD. Le montant définitif, qui sera présenté au Conseil d'administration à sa session de décembre, sera déterminé par: i) le volume de ressources disponibles pour engagement; ii) la confirmation définitive du montant de ressources de base disponible dans le système d'allocation fondé sur la performance; iii) le rythme de mise en œuvre du mécanisme d'accès aux ressources empruntées. Dans la réalisation du programme indicatif, les principales difficultés consistent à veiller à une répartition harmonieuse et à ne tenir compte que des montants d'emprunt assurés au début du cycle de mise en œuvre.
39. De plus, le FIDA continuera de déployer des efforts concertés pour compléter ce programme de base en mobilisant auprès d'autres sources quelque 100 millions d'USD de fonds gérés par le FIDA, ce qui portera le total du programme à 1,3 milliard d'USD.

Tableau 2

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

	Montant effectif <sup>a</sup>		Projection <sup>b</sup>	Prévision
	2019	2020	2021	2022
Prêts du FIDA (y compris la composante dons) et dons relevant du Cadre pour la soutenabilité de la dette	1 635	783	1 031	1 167
Dons du FIDA	25	30	11	33
Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres <sup>c</sup>	-	40	-	-
Opérations non souveraines <sup>d</sup>	-	25	-	-
<b>Total du programme de prêts et dons du FIDA</b>	<b>1 660</b>	<b>878</b>	<b>1 042</b>	<b>1 200</b>
Autres fonds gérés par le FIDA <sup>e</sup>	120	26	184	100
<b>Total du programme de prêts et dons</b>	<b>1 780</b>	<b>904</b>	<b>1 226</b>	<b>1 300</b>

<sup>a</sup> Source: Système de projets d'investissement et de dons, au 23 juin 2021 – les montants actuels reflètent l'augmentation (ou la diminution) des financements du FIDA, y compris les cofinancements additionnels provenant de sources nationales et internationales.

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

<sup>c</sup> 40 millions d'USD transférés en faveur du Mécanisme multidonateur de relance en faveur des populations rurales pauvres.

<sup>d</sup> 25 millions d'USD réservés aux opérations non souveraines.

<sup>e</sup> Autres fonds gérés par le FIDA, y compris les contributions des donateurs au Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres, au Fonds pour l'environnement mondial/Fonds pour les pays les moins avancés et au Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire, ainsi que les fonds de la Commission européenne et de l'Union européenne, du Fonds vert pour le climat et du Fonds de l'OPEP pour le développement international, en plus des dons bilatéraux supplémentaires et complémentaires.

40. En collaboration avec les gouvernements, les bureaux régionaux passent en revue les projets, programmes et propositions de financement additionnel prévus afin de

repérer d'éventuels déficits de financement et les possibilités de transposition à plus grande échelle. Le nombre total et les détails des investissements prévus apparaîtront dans le projet final de budget qui sera soumis au Conseil d'administration en décembre.

41. Pour 2022, on estime que le nombre total de dons, guichet mondial/régional et guichet-pays confondus, sera compris entre 20 et 25, pour un montant d'environ 33 millions d'USD.

## **V. Budget ordinaire net proposé pour 2022**

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

42. En 2022, et probablement pour toute la période couverte par FIDA12, la décentralisation 2.0 restera au premier rang des priorités du FIDA, aux côtés de l'optimisation des effectifs sur la base de l'étude de 2020 sur les ressources humaines. Grâce à ces efforts, le Fonds renforce la production de résultats porteurs de transformations et met en place les capacités requises pour proposer les services, les produits et les compétences spécialisées requis par les États membres.
43. La direction a établi qu'il était nécessaire de mettre en place une planification des effectifs qui soit plus intégrée et qui tienne compte de toutes les implications sur le plan du budget, de la structuration fonctionnelle, des départs de salariés et de la gestion des talents, en examinant ces questions à l'échelle de l'institution tout entière. C'est ainsi qu'une approche dynamique de la planification des effectifs a été adoptée en 2021 afin d'accentuer la réactivité du FIDA au changement ainsi que son aptitude à s'adapter aux besoins opérationnels découlant de son mandat.
44. La planification dynamique des effectifs a pour but de faire en sorte que le FIDA puisse compter sur des personnes qualifiées et affectées en temps utile à des postes adéquats. Elle repose sur des évaluations des capacités du personnel et sur l'élaboration de scénarios à moyen terme visant à obtenir la composition souhaitée des effectifs. Elle tient compte également de l'alignement de la structure des effectifs et du coût à moyen terme de l'élaboration d'une planification durable des effectifs, qui puisse étayer des initiatives de gestion des talents telles que la planification de la relève, le recrutement et le perfectionnement du personnel. Ainsi, la direction sera en mesure de pourvoir plus rapidement les postes vacants, d'améliorer la planification de la relève, d'œuvrer aux priorités institutionnelles et de faire coïncider les opportunités de carrière avec les capacités du personnel.
45. En période d'augmentation des besoins de personnel, il est important que la croissance soit ciblée sur les postes programmatiques en rapport avec les projets du FIDA. Selon les estimations actuelles, plus de 70% des nouveaux postes sont directement liés à la réalisation des programmes du FIDA. De plus, la recherche par le FIDA d'un ratio optimal entre les effectifs relevant des services généraux et du cadre organique favorise la proximité avec les bénéficiaires.
46. La décentralisation 2.0 et la mise en application de l'étude sur les ressources humaines visent à mettre en place d'ici 2024 une configuration correcte de la structure et des effectifs sur le terrain, de façon à ce que le Fonds soit en ordre de marche pour aller de l'avant. Il ne s'agit pas là de mesures d'économie: elles pourraient même entraîner à moyen terme des hausses de coûts qui nécessiteront, pour être correctement mises en œuvre, une croissance modérée du budget réel.
47. Une fraction significative des dépenses non renouvelables liées à la décentralisation 2.0 sont couvertes par le report exceptionnel de 10% des crédits qui a été accordé pour 2021. Pour 2022, il est prévu que le FIDA revienne à un taux de 5% de report de crédits, pour autant que le taux d'exécution du budget maintienne son rythme actuel.

48. Au cours des années à venir, le FIDA traitera les activités prévues selon un ordre de priorité strict, en rééquilibrant leur répartition si nécessaire, afin d'honorer ses engagements au titre de FIDA12, tels qu'ils figurent dans le Cadre de mesure des résultats, et d'achever les réformes organisationnelles. Toutes les unités se verront attribuer des enveloppes claires, permettant de déterminer les priorités conformément aux orientations stratégiques du Fonds. Le FIDA réexaminera en outre son recours aux consultants (et le ratio salariés/consultants), évaluera l'emploi de consultants sur des missions de longue durée, et rééquilibrera le recrutement entre périmètres national et international.

## **B. Facteurs de coût**

49. Le présent aperçu général comprend les hausses de coûts répertoriées et tient compte de l'incidence des réformes menées en 2021 ainsi que de la hausse des coûts réels estimée pour 2022. Les principaux facteurs de coût recensés sont les suivants:
- i) Décentralisation 2.0 – redéfinir la forme que prend actuellement la présence du FIDA sur le terrain, et définir sa forme future;
  - ii) « Reconstruire en mieux » – ajustements opérationnels après la pandémie de COVID-19;
  - iii) Modifications et adaptations technologiques;
  - iv) Dépenses de personnel découlant de la mise en œuvre de l'étude sur les ressources humaines;
  - v) Réalisation des engagements pris au titre de FIDA12;
  - vi) Hausses de prix nettes et effets défavorables potentiels des variations de change.
50. On trouvera ci-dessous des précisions sur les facteurs de coût.
- i) **Décentralisation 2.0 – redéfinir la forme que prend actuellement la présence du FIDA sur le terrain, et définir sa forme future.** Des ajustements seront nécessaires pour atteindre l'objectif d'avoir 45% du personnel sur le terrain d'ici à 2024 et pour accentuer encore la proximité avec les bénéficiaires. D'ici 2024, une part importante des ressources du Fonds auront été transférées sur le terrain. Au cours des deux à trois prochaines années, la couverture des dépenses non renouvelables à ce titre absorbera, selon les estimations, 60% du budget consacré aux bureaux régionaux et de pays nouveaux et modernisés, et 30% au titre de la réaffectation du personnel. 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). Le FIDA intensifiera ses contacts pour assurer un dialogue étroit avec les États membres au siège ainsi qu'avec les pouvoirs publics dans les pays. Le but pour le Fonds est d'assurer une présence plus globale sur le terrain en agissant comme une institution pleinement représentée dans les pays (par opposition à sa seule présence par les programmes).
  - ii) **« Reconstruire en mieux » – ajustements opérationnels après la pandémie de COVID-19.** L'impact de la pandémie mondiale se fait encore sentir, et les ajustements budgétaires qui en découleront sont difficiles à prévoir. Il est indispensable de tenir compte des dépenses qu'entraîne la révision des procédures requise par les méthodes de travail intelligentes, la transition numérique, le soutien à l'innovation et le dialogue avec les partenaires et d'autres parties prenantes importantes. Il est à prévoir que, dans le projet final de budget, les dépenses de voyage seront revues à la

baisse, comme c'est le cas dans d'autres institutions financières internationales.

- iii) **Modifications et adaptations technologiques.** Depuis quelques années, les solutions TIC reposent de plus en plus sur les services de l'informatique en nuage. Par conséquent, les investissements s'orientent davantage vers ce modèle en nuage, avec les paiements sous forme d'abonnement qui l'accompagnent. Dans de nombreux cas, le modèle par abonnement est mieux adapté aux besoins opérationnels. Il convient cependant d'investir prudemment dans l'informatique en nuage afin de gérer correctement les risques (protection de la vie privée, cybersécurité et gestion des configurations), tout en tenant compte des avantages potentiels tels que les économies.
- iv) Le FIDA doit tenir compte des opportunités qu'offre l'informatique en nuage tout en évaluant toutes les conséquences qu'elle entraîne, en particulier lorsqu'il s'agira de prévoir un budget pour le recours croissant à ces solutions (avec le transfert de dépenses d'équipement vers le budget administratif, par exemple). Ainsi, alors que les dépenses d'équipement requises sont moins élevées pour mettre en œuvre des solutions d'informatique en nuage, les dépenses récurrentes plus élevées qu'elles entraînent au titre des frais annuels d'abonnement et de maintenance doivent être supportées par le budget administratif. Il s'agit là d'un aspect critique, puisque les services en nuage sont susceptibles d'être suspendus automatiquement en cas de non-paiement. D'autres organisations analogues se trouvent face au même problème, qui devrait être abordé de manière plus systématique.
- v) **Dépenses de personnel découlant de la mise en œuvre de l'étude sur les ressources humaines.** Des hausses de coûts sont à prévoir en rapport avec la mise en œuvre d'initiatives résultant de l'étude sur les ressources humaines, visant en particulier à ce que des capacités et compétences adéquates soient disponibles au sein du personnel. Si les capacités du personnel sont correctement calibrées, et si les politiques et systèmes sont modifiés comme prévu, alors les effectifs du FIDA devraient avoir une taille optimisée d'ici 2024 et le ratio salariés/consultants devrait être rééquilibré.
- vi) **Réalisation des engagements pris au titre de FIDA12.** FIDA12 est un autre facteur de coût à prendre en considération pour la période 2022-2024, mais cette période coïncide avec des questions importantes qui menacent les progrès du FIDA sur la voie de l'éradication de la faim et de la pauvreté. Il s'agit notamment de l'impact de chocs critiques comme l'intensification de l'instabilité climatique et les conséquences économiques et sociales de la pandémie de COVID-19, ou encore le délai de moins de neuf ans qu'il reste pour atteindre les ODD. À l'évidence, sans un regain d'investissement dans les populations rurales, les ODD resteront lettre morte. Pour que le FIDA puisse accomplir son mandat et renforcer sa contribution aux ODD, il devra pouvoir compter sur un soutien financier accru de la part des États membres.
- vii) **Hausses de prix et effets défavorables des variations de change.**
- Les dépenses de personnel pour 2022 reposent sur l'hypothèse selon laquelle les traitements du personnel, tant des services généraux que du cadre organique, ne feront l'objet d'aucune augmentation en 2022. 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, cette hausse sera intégrée aux coûts standard révisés pour toutes les catégories de personnel du FIDA, et sera pleinement prise en considération dans la composante de dépenses du personnel utilisée dans le projet final de budget. L'effet net des prix sur la composante des dépenses de

personnel devrait augmenter par suite des changements organisationnels, des promotions et de l'augmentation normale d'échelon à l'intérieur d'un grade.

- L'ajustement des composantes hors personnel du budget 2022 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<sup>1</sup> et du reste du monde pour tous les autres coûts. Cet ajustement aura un impact sur les postes budgétaires relatifs aux consultants, aux voyages, aux TIC et à d'autres coûts. Il faut s'attendre à une hausse du prix unitaire des voyages. Le tableau 3 présente une vue d'ensemble de toutes les hausses de prix.
  - Dans le présent aperçu général, le FIDA maintient le taux de change à 0,885 EUR pour 1 USD, à des fins de comparabilité. Il convient toutefois de noter que, compte tenu des tendances actuelles des taux de change, ce taux sera probablement révisé, ce qui pourrait donner lieu à une légère augmentation nominale, par suite de l'augmentation de la fraction du budget du FIDA libellée en euro. La direction veillera à ce que des mesures soient prises, durant l'établissement du budget, pour absorber une éventuelle incidence des fluctuations de change. Les hausses de prix ne seront intégrées au budget qu'une fois prise en considération leur absorption. Le budget 2022 sera établi en conséquence, sur la base du taux de change actualisé, déterminé selon la méthode approuvée (moyenne des taux mensuels opérationnels des Nations Unies entre octobre 2020 et septembre 2021).
51. 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 l'établissement de la version finale du projet de budget. Les coûts afférents à chaque dépense seront estimés sur la base: des hausses de prix effectives, autant que possible; des prix négociés pour des contrats spécifiques; d'autres facteurs de réduction de prix; du taux d'inflation ordinaire. Les facteurs de coût résultant de la hausse des prix seront en partie absorbés, dans la mesure du possible, afin d'atteindre une croissance réelle nulle et une croissance nominale minimale du budget.

### **C. Budget ordinaire net proposé pour 2022**

52. Dans le présent aperçu général, le budget ordinaire net proposé pour 2022 s'élève à 169,37 millions d'USD, ce qui représente une augmentation réelle de 4,75% et une hausse des prix prévue (après absorption des coûts autant que possible) de 1,5%. La hausse nominale qui en résulte, de 6,25% (9,9 millions d'USD), résulte principalement des dépenses de personnel et de la présence renforcée du FIDA sur le terrain. Les dépenses de voyage devraient être inférieures à leur niveau de 2021, ce qui permet de concentrer les ajustements sur les voyages non liés aux projets. Une diminution du recours aux consultants est en outre envisagée pour contrebalancer les coûts relatifs au personnel salarié. D'autres composantes des coûts, comme les coûts administratifs, pourraient aussi augmenter sous l'effet de la poursuite de la décentralisation.
53. Au 31 juillet 2021, les projections budgétaires font état d'une augmentation réelle de 4,75% et d'une hausse des prix de 1,5%, ce qui se traduit par une croissance nominale totale de 6,25%; il en résulterait un déficit de financement d'environ 7 millions d'USD, compte tenu de toutes les estimations de coûts établies par la direction du FIDA pour 2022. Une augmentation de 10% par rapport au budget

---

<sup>1</sup> Source: [Consumer prices \(istat.it\)](https://www.istat.it).

nominal de 2021 se traduirait par un déficit de financement nul ou minimal. Face à la hausse nécessaire du budget, les options suivantes se présentent pour y faire face:

- i) réduction du nombre de nouveaux postes ouverts en 2022, par suite de la planification dynamique des effectifs;
  - ii) recensement des ressources actuellement disponibles dans la réserve de postes vacants (bien que ce recours puisse limiter la souplesse budgétaire sur l'exercice en cours);
  - iii) report de la conversion des contrats du Programme des Nations Unies pour le développement en contrats du FIDA;
  - iv) réduction sensible du coût des consultants, surtout dans le cas où l'on envisage une conversion des dépenses de consultants en dépenses de personnel;
  - v) abaissement des dépenses de voyage;
  - vi) contraction d'autres postes budgétaires, comme les dépenses informatiques hors personnel et d'autres coûts administratifs.
54. Après trois années consécutives de budget à croissance réelle nulle, le FIDA a besoin de voir son budget augmenter en termes réels au cours des prochaines années s'il veut doubler son impact d'ici 2030 tout en continuant de faire preuve de souplesse et de résilience, même en temps de crise. Dans un scénario optimal, l'accroissement des effectifs sera étalé sur plusieurs années, et les justes proportions seront mises en place au bon moment. Cette augmentation résulte principalement du renforcement de la décentralisation et de la proximité accrue avec les partenaires et les bénéficiaires.
55. La contraction du coût des consultants sera spécifiquement appliquée aux activités qui sont par nature administratives, et l'enveloppe ajustée sera répartie sur les activités liées aux projets. Une approche similaire s'appliquera aux ajustements des dépenses de voyage: l'accent sera mis autant que possible sur la restriction des voyages non essentiels et sans rapport avec les projets.
56. Les autres coûts ont trait à la gestion des installations, à la formation, aux services d'interprétation et de traduction, aux dépenses administratives et aux institutions coopérantes. Outre les dépenses administratives ordinaires, cette catégorie inclura en 2022 des coûts liés à la décentralisation, concernant notamment: les mesures prises au sujet des bureaux régionaux temporaires et permanents; les services rendus par les institutions partenaires; le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies; le système du Coordonnateur résident des Nations Unies.
57. Compte tenu de l'accroissement du programme de prêts et dons et d'autres activités prévues, des hausses modestes en termes réels sont à prévoir sur toute la période couverte par FIDA12. Grâce à des rendez-vous de planification stratégique plus fréquents avec les parties prenantes et à une plus grande agilité durant la conception et l'exécution des projets, le cap sera maintenu sur le doublement de l'impact du FIDA d'ici 2030. Ces hausses réelles seront centrées sur les coûts programmatiques des projets et activités de développement, comme prévu par l'initiative d'amélioration de l'efficacité et de la gestion des ressources (allocations budgétaires intelligentes). En orientant ses ressources vers les activités de développement, le FIDA poursuivra sa trajectoire d'amélioration de son efficacité en limitant, autant que possible, l'expansion des coûts administratifs indirects.
58. Afin de maintenir un ratio approprié entre le personnel des services généraux et celui du cadre organique, le FIDA continue de surveiller le gel du recrutement de personnel externe dans la catégorie des services généraux (hors circonstances

exceptionnelles, lorsque les compétences et l'expérience nécessaires ne peuvent pas être trouvées en interne). Le FIDA sera ainsi en mesure de gérer l'enveloppe globale des dépenses de personnel comme prévu par la planification dynamique des effectifs.

59. Dans le projet de budget final, le coût de chaque poste sera examiné, affiné pour refléter les hausses réelles et liées aux prix, et ajusté en fonction du taux de change moyen sur 12 mois appliqué aux dépenses libellées en euro. Les commentaires formulés par le Comité d'audit et le Conseil d'administration à propos du présent aperçu seront pris en considération.
60. Le tableau 3 présente une comparaison entre le budget approuvé pour 2021 et l'aperçu général du budget proposé pour 2022. Il met en évidence la décision, prise par la direction, de repositionner les ressources affectées aux principales catégories de coûts. Le FIDA tirera parti de l'opportunité sans précédent offerte par la pandémie de COVID-19 – et des changements qu'elle a suscités dans le paysage économique mondial – pour réaliser de nouveaux gains d'efficacité. En étoffant les ressources en personnel et en réorganisant les pratiques de travail, le Fonds peut produire un impact supérieur avec plus d'effectifs mais moins de ressources hors personnel.

Tableau 3

**Budget ordinaire net – dépenses de personnel et autres dépenses, 2021 et 2022**

(En millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Budget approuvé 2021</i>	<i>Projet de budget 2022</i>
Personnel	95,46	105,83
Consultants	24,34	21,40
Frais de mission	6,96	6,39
Dépenses TIC hors personnel	5,94	6,31
Autres	26,71	29,44
<b>Total</b>	<b>159,41</b>	<b>169,37</b>

61. Le document budgétaire principal présentera une ventilation détaillée du budget ordinaire du FIDA par catégorie de dépenses, par groupe de produits institutionnels et par unité.

#### **D. Budget brut proposé pour 2022**

62. Le FIDA exécute et gère pour le compte de tiers un certain nombre d'opérations qui, bien qu'elles soient externes, sont complémentaires à son programme de prêts et dons. Ces opérations sont financées par des fonds supplémentaires. La participation à ces partenariats 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.
63. Le budget brut comprend le budget ordinaire net ainsi que toutes les ressources nécessaires pour gérer et prendre en charge le travail additionnel spécifique occasionné par les fonds supplémentaires. Le travail accompli pour exécuter le programme de prêts et dons de base du FIDA et les activités s'y rattachant continueront d'être financés par le budget ordinaire net. Grâce à la distinction entre budgets brut et net, les fluctuations de la charge de travail au titre des fonds supplémentaires n'ont pas d'incidence sur le budget ordinaire d'une année sur l'autre. Le budget brut ne comprend que les dépenses supplémentaires visant à soutenir les activités financées par des fonds supplémentaires au titre de l'ASAP+, de l'Union européenne (y compris le CGIAR) et du Fonds fiduciaire espagnol.

64. L'estimation ci-dessus sera revue avant la finalisation du projet de budget brut et incluse dans le projet de budget final. 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 174,07 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 projet final de 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 169,37 millions d'USD.

Tableau 4

**Montant indicatif brut et net du budget ordinaire pour 2022**

(En millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Budget approuvé 2021</i>	<i>Projet de budget 2022</i>
Budget brut	164,1	174,07
Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires	(4,7)	(4,7)
<b>Budget net</b>	<b>159,4</b>	<b>169,37</b>

**E. Budget d'investissement pour 2022**

65. Depuis quelques années, les solutions TIC reposent de plus en plus sur les services de l'informatique en nuage. Par conséquent, les investissements du FIDA s'orientent davantage vers ce modèle en nuage, avec un système de paiement par abonnement, peut-être mieux adapté aux besoins opérationnels. Le FIDA adoptera une approche prudente de l'informatique en nuage afin de gérer correctement les risques tout en tenant compte des avantages potentiels (économies, notamment).
66. Le FIDA doit donc envisager les aspects budgétaires du recours croissant à ces solutions. L'adoption des technologies en nuage entraîne un surcroît de coûts de licences et autres coûts récurrents, ce qui pèse sur les budgets administratifs. Les organisations analogues se trouvent face au même problème, qui pourrait devoir être abordé de manière plus systématique.
67. Sur l'enveloppe budgétaire 2021, les unités du FIDA avancent bien sur les mises à niveau cycliques et d'autres initiatives décisives telles que l'adoption de stratégies de pays révisées et la généralisation de la gestion des résultats et des comptes rendus au niveau des pays (engagement pris au titre de FIDA11). Elles progressent aussi sur les outils d'analyse institutionnelle, l'amélioration des processus opérationnels tels que le système des voyages et un module pilote de gestion des relations avec la clientèle, expérimenté par l'équipe de mobilisation des ressources (module à déployer dans d'autres unités du FIDA après application réussie).
68. Comme les années précédentes, le budget d'investissement est réparti en deux catégories: i) un budget annuel couvrant les dépenses de nature cyclique ou régulière et finançant des équipements d'une durée de vie supérieure à un an (par exemple le remplacement annuel des ordinateurs et le renouvellement de la flotte de véhicules des bureaux de pays du FIDA); ii) un budget servant à financer les grands projets informatiques ou autres, sous réserve de la disponibilité de capacités.
69. Le budget d'investissement pour 2022 devrait être compris, selon les estimations, dans une fourchette allant de 6,25 à 6,8 millions d'USD, et servir principalement à financer des dépenses d'investissement cycliques et des projets de TIC. Eu égard à la transition progressive vers l'informatique en nuage, une réorientation des dépenses d'investissement vers les dépenses opérationnelles récurrentes est à prévoir, même s'il reste à déterminer l'ampleur exacte de cet effet. Suite à sa participation, avec d'autres institutions financières internationales, à un forum sur les finances et le budget, le FIDA a constaté que d'autres organisations se

trouvaient confrontées aux mêmes problèmes. Comme ses homologues, la direction du FIDA explore les moyens de gérer cette transition de façon appropriée. Le projet de budget final abordera de façon plus détaillée les domaines thématiques relevant du budget d'investissement.

70. 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 la pertinence et la conception des futurs projets d'investissement, leur alignement sur les priorités de l'institution et leur rapport coûts-avantages. Le Comité sur la gouvernance des technologies de l'information améliore la qualité et la robustesse de ses examens des propositions d'investissement. Les approbations préalables sont désormais examinées et obtenues à l'avance, avec des plans de réalisation des avantages clairement validés, qui contribuent à compenser toute augmentation potentielle des coûts récurrents.

## Deuxième partie: Aperçu du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2022 et du plan indicatif pour 2023-2024 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

### I. Introduction

71. **Évaluations durant la crise mondiale.** La pandémie de COVID-19 a eu de profondes répercussions dans le monde entier, car elle a déclenché en 2020 une crise sanitaire et une crise économique qui perdurent en 2021. Elle a aussi modifié la manière dont le FIDA atteint les groupes qu'il cible dans le cadre de ses programmes, et les méthodes suivies par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) pour procéder à ses évaluations. Ces dernières continuent toutefois de revêtir un caractère prioritaire malgré la crise. IOE a préparé une note sur leur déroulement dans le contexte de la COVID-19, qu'il a présentée au Comité de l'évaluation au début de 2021<sup>2</sup>. Il continuera d'adapter ses évaluations en fonction de l'évolution des circonstances en 2021.
72. **Nouvelles priorités.** Le présent document décrit les priorités d'IOE pour 2022 et au-delà, et explique comment elles s'articulent avec son programme de travail et ses besoins de ressources. Il a été établi sur la base de vastes consultations tenues avec les organes directeurs et la direction du FIDA, notamment le Département de la gestion des programmes (PMD) et le Département de la stratégie et des savoirs et, en interne, avec le personnel d'IOE. Le Bureau prépare également une stratégie d'évaluation pluriannuelle, comme recommandé à la suite de l'examen externe par les pairs consacré en 2019 à la fonction d'évaluation du FIDA. Le projet de stratégie sera présenté au Comité de l'évaluation à sa cent quatorzième session et au Conseil d'administration à sa cent trente-troisième session en septembre 2021. Le budget-programme de travail et la stratégie d'évaluation pluriannuelle ont été préparés suivant un processus itératif. Ces deux documents ont bénéficié de la contribution du nouveau directeur d'IOE, qui a pris ses fonctions en mars 2021. Les principales orientations stratégiques sont présentées dans la stratégie pluriannuelle et récapitulées dans le présent document.
73. **Élaboration du budget-programme de travail.** Ce document présente des informations actualisées sur les progrès accomplis en 2021, l'utilisation du budget jusqu'en juin 2021 et son utilisation prévue jusqu'à la fin de 2021. Conformément à la Politique révisée de l'évaluation du FIDA<sup>3</sup>, le budget d'IOE et le budget administratif du FIDA sont élaborés indépendamment l'un de l'autre. Le budget proposé a été établi sur la base des principes et des paramètres de budgétisation (notamment le taux de change et les dépenses de personnel standard) utilisés par la direction du FIDA pour préparer son propre budget administratif pour 2022.

### II. Avancement des activités en 2021

#### A. Réalisation d'évaluations dans le contexte de la COVID-19

74. La pandémie de COVID-19 a eu des effets manifestes sur la mise en œuvre du programme de travail d'IOE. Des ajustements ont donc été apportés aux méthodes habituelles de collecte et d'analyse des données ainsi qu'aux processus de consultation des parties prenantes, et de nouvelles pratiques ont été adoptées. IOE continue de recueillir des données dans le cadre d'études de documents et de consultations des parties prenantes tenues à distance, par téléphone, Zoom et

<sup>2</sup> <https://www.ifad.org/en/web/ioe/-/the-experience-of-the-independent-office-of-evaluation-of-ifad-in-conducting-evaluations-during-covid-19-learning-note>

<sup>3</sup> Voir la Politique de l'évaluation au FIDA, 2021 (<https://webapps.ifad.org/members/eb/132/docs/french/EB-2021-132-R-5-Rev-1.pdf>).

Skype, et il approfondit ses analyses en exploitant les données de suivi-évaluation des projets. Comme indiqué dans la note présentée au Comité de l'évaluation en janvier 2021<sup>4</sup>, IOE a suivi les pratiques décrites ci-après pour effectuer ses évaluations en 2020, et continue de procéder ainsi en 2021.

- i) Mener des entretiens et des mini-enquêtes à distance lorsque cela est possible. IOE a utilisé des modes d'interaction virtuelle (Zoom, Skype) lorsqu'il l'a pu. Il a aussi eu recours de manière efficace à des mini-sondages (par téléphone ou courriel) auprès d'organisations locales (comme des coopératives de producteurs) quand il était impossible de se rendre sur le terrain.
- ii) Mettre à l'essai d'autres méthodes de collecte et de validation de données primaires et secondaires. IOE a utilisé des données géospatiales pour des projets donnant lieu à des investissements dans des infrastructures physiques (par exemple des routes ou des marchés, comme dans un projet mené au Bangladesh). Il a également mis à l'essai une technique d'évaluation rapide des données, qui donne lieu à la synthèse de données secondaires pertinentes pour l'évaluation, tirées de publications et de sites Web.
- iii) Lorsque c'est jugé sûr et autorisé par les règles nationales, charger des consultants nationaux d'effectuer certaines visites sur le terrain, afin de recouper les constatations avec d'autres sources. Les consultants nationaux étaient tenus de se conformer à toutes les restrictions aux déplacements imposées localement ainsi qu'aux directives et normes sanitaires prescrites par le FIDA et l'Organisation mondiale de la Santé. Il était important de veiller à ce que l'équipe dans son ensemble, y compris le personnel d'IOE et les consultants internationaux, participe pleinement à l'examen et à la localisation des données et des informations recueillies.
- iv) Nommer une personne chargée de procéder à un examen par les pairs des évaluations. IOE a non seulement procédé à de vastes examens de documents et à l'analyse de données secondaires, mais aussi nommé des personnes ou des groupes d'experts connaissant bien le contexte du développement agricole et rural du pays considéré et, de préférence, les opérations du FIDA, pour réaliser l'examen par les pairs.
- v) Avoir conscience des insuffisances des évaluations. Les insuffisances des évaluations menées durant la pandémie de COVID-19 ont été clairement établies dès le début; le degré de confiance à l'égard des constatations recueillies a aussi été noté, dans la mesure du possible, ainsi que les cas dans lesquels des visites sur le terrain auraient été utiles.

## **B. Avancement des principales activités d'évaluation en 2021**

75. On trouvera ci-dessous les progrès accomplis sur une sélection d'activités d'évaluation.

- **Évaluation thématique de la contribution du FIDA à l'adaptation des petits exploitants aux changements climatiques.** Le projet de rapport d'évaluation a été communiqué à la direction du FIDA en juin 2020. IOE a l'intention de soumettre le rapport final au Comité de l'évaluation à sa cent quinzième session en octobre 2021 et au Conseil d'administration à sa cent trentième-quatrième session, en décembre 2021. Il organisera par ailleurs une réunion d'apprentissage en interne portant sur les constatations issues des évaluations.

---

<sup>4</sup> <https://www.ifad.org/en/web/ioe/-/the-experience-of-the-independent-office-of-evaluation-of-ifad-in-conducting-evaluations-during-covid-19-learning-note>

- **Évaluation au niveau de l'institution (ENI) de l'expérience du FIDA en matière de décentralisation.** L'évaluation au niveau de l'institution doit commencer au deuxième semestre de 2021. Le document d'orientation, qui a été préparé et mis au point sur la base des commentaires de PMD, doit être soumis au Comité de l'évaluation à sa cent quinzième session en octobre 2021. IOE a également lancé les processus de consultation des parties prenantes et de collecte de données. L'évaluation devrait être achevée vers la fin de 2022.
- **Synthèse de l'évaluation de la performance des autorités publiques.** IOE a entrepris ses activités de collecte de données, de consultation de parties prenantes et d'analyse au premier semestre de 2021, et a transmis le projet de rapport à la direction du FIDA, pour commentaires. Une réunion d'apprentissage portant sur les constatations issues des évaluations sera également organisée en interne en temps opportun.
- **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 organismes ayant leur siège à Rome.** L'évaluation conjointe au niveau des institutions a donné lieu à la collecte et à l'analyse de données à la fin de 2020 et au premier semestre de 2021. Le projet de rapport a été communiqué à la direction du FIDA en juin 2021, et un atelier de consultation a été organisé en juillet avec les parties prenantes en vue de la présentation des commentaires en retour de la direction. Le rapport sera soumis au Comité de l'évaluation à sa cent quinzième session, en octobre 2021, et au Conseil d'administration à sa cent trente-quatrième session, en décembre 2021.
- **Évaluation infrarégionale des situations de fragilité en Afrique de l'Ouest.** IOE a entrepris d'exécuter à titre expérimental des évaluations infrarégionales en 2021, conformément à la recommandation de l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA. En consultation avec la Division Afrique de l'Ouest et du Centre, il a sélectionné les pays inclus dans le programme du G5 Sahel – Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger et Tchad – ainsi que des programmes menés dans le nord du Nigéria, pour les évaluations infrarégionales. Le Bureau a préparé et communiqué à la Division le document d'orientation des évaluations infrarégionales, et procède à présent à des entrevues, à la collecte de données et à des visites sur le terrain par l'intermédiaire de consultants nationaux. Le rapport devrait être achevé au début de 2022.
- **Évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP).** Des tables rondes nationales par vidéoconférence ont été organisées pour le Burundi, le Maroc, le Niger, l'Ouganda et le Pakistan. Elles ont permis de procéder à des échanges d'information et de tenir des discussions avec les représentants des États et d'autres parties prenantes. Les ESPP pour Madagascar et l'Ouganda ont été présentées au Comité de l'évaluation à sa cent douzième session, en mars 2021; celles pour le Maroc, le Niger et le Pakistan l'ont été à la cent treizième session du Comité, en juin 2021. IOE procède à présent à des études sur dossier, à des consultations des parties prenantes et à l'analyse de données dans le cadre d'ESSP pour l'Éswatini, l'Indonésie, le Malawi et l'Ouzbékistan. Le Bureau se tient informé des restrictions aux déplacements dans ces pays et a demandé à des consultants nationaux de réaliser des missions sur le terrain lorsque la situation le permettait<sup>5</sup>, comme la mission menée en Ouzbékistan en juillet 2021. Des

---

<sup>5</sup> Ces missions sont conduites par des consultants nationaux, sous l'étroite supervision de l'évaluateur principal d'IOE et de consultants internationaux.

missions similaires sont prévues en Eswatini, en Indonésie et au Malawi d'ici septembre, si les conditions s'y prêtent. IOE entreprendra une ESPP pour la Colombie, au lieu de celle qui était prévue pour l'État plurinational de Bolivie, en octobre 2021. Cette décision a été prise en consultation avec la Division Amérique latine et Caraïbes; le Conseil d'administration a en effet approuvé un nouveau programme d'options stratégiques (COSOP) pour l'État plurinational de Bolivie lors de sa cent trente et unième session en décembre 2020, et il est nécessaire de préparer un nouveau COSOP pour la Colombie.

- **Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations.** IOE a achevé la préparation du dix-neuvième Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), qu'il a soumis à la direction du FIDA pour commentaires. Le rapport de 2021 a pour principaux thèmes l'efficacité des projets et la fragilité, auxquels le Conseil d'administration et la direction du FIDA portent un intérêt particulier et qui sont les priorités retenues pour la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12).
- **Évaluation de groupes de projets du FIDA concernant les entreprises rurales.** IOE a préparé une note décrivant la sélection d'éventuels projets ainsi qu'une version préliminaire d'un document d'orientation en juillet 2021, recensant les questions devant être couvertes et les projets ciblés. Des entretiens à distance avec les parties prenantes, la collecte de données et des visites sur le terrain par des consultants nationaux étaient en cours au moment de la rédaction du présent document. Le rapport devrait être achevé au cours du premier semestre de 2022.
- **Évaluations de la performance des projets (EvPP).** Les EvPP progressent comme prévu. Aucune mission internationale n'a lieu en raison de la pandémie, et des consultants nationaux procéderont à des visites sur le terrain (si les règles en vigueur dans le pays le permettent). IOE procédera par ailleurs à l'examen des documents disponibles et à des entretiens à distance avec les parties prenantes. Il encouragera le recours à d'autres sources de données, par exemple des systèmes d'information géographique, dans le but d'obtenir des informations complémentaires. En 2021, le Bureau entreprendra des EvPP en Colombie, en Inde, en Ouzbékistan et en République-Unie de Tanzanie.
- **Manuel de l'évaluation.** L'avant-projet de la version révisée du manuel de l'évaluation a été examiné par IOE et par la direction, et a été transmis à un groupe de spécialistes internationaux qui représentent les principaux réseaux d'évaluation et possèdent une expérience dans les domaines de la recherche appliquée en évaluation et de la gestion axée sur les résultats. IOE et la direction continueront de travailler sur ce document en 2021 en vue de l'achever au début de 2022.
- **Stratégie pluriannuelle d'IOE.** Conformément à la recommandation formulée à l'issue de l'examen externe par les pairs, IOE a mis au point une stratégie pluriannuelle couvrant la période de six ans allant de 2022 à 2027. Cette stratégie a bénéficié de la poursuite de vastes consultations avec PMD, les organes directeurs et les parties prenantes externes de l'évaluation. IOE a également assuré la coordination et l'harmonisation de cette opération avec le processus de préparation du nouveau cadre relatif à l'efficacité en matière de développement. La stratégie d'évaluation doit être présentée au Comité de l'évaluation à sa cent quatorzième session, en septembre 2021.
- **Politique de l'évaluation au FIDA.** IOE, en collaboration avec la direction du FIDA, a présenté la politique de l'évaluation au Comité de l'évaluation pour examen à sa cent douzième session en mars 2021, puis au Conseil

d'administration qui a approuvé cette politique lors de sa cent trente-deuxième session en avril 2021.

- **Groupe consultatif pour l'évaluation.** IOE a formé un groupe consultatif pour l'évaluation rendant compte au directeur du Bureau, dans le but de renforcer son indépendance, sa crédibilité et son utilité. Le groupe se compose de spécialistes de renom international; i) Rob van den Berg, ancien directeur du Bureau indépendant de l'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et président d'International Development Evaluation Association; ii) Donna Mertens, professeure émérite à l'Université Gallaudet et spécialiste des méthodes de recherche et d'évaluation mixtes et de la justice sociale; iii) Bagele Chilisa, professeure à l'Université du Botswana, spécialiste internationale des méthodes d'évaluation autochtones et respectueuses des sensibilités culturelles; iv) Gonzalo Hernández Licona, directeur du réseau relatif à la pauvreté multidimensionnelle (*Multidimensional Poverty Peer Network*) à l'Université d'Oxford, ancien secrétaire exécutif du Conseil national mexicain pour l'évaluation de la politique de développement social; v) Hans E. Lundgren, ancien chef de l'unité d'évaluation de la Direction de la coopération pour le développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques.
- **Gestion des savoirs et communication.** En juin 2021, IOE avait publié et diffusé à des auditoires internes et externes 7 rapports d'évaluation<sup>6</sup>; 5 *Profiles*; 5 *Insights*; 5 *Infographics*; 17 communiqués<sup>7</sup> et 5 rapports d'atelier<sup>8</sup>. Il avait de surcroît publié un rapport sur les leçons tirées de l'expérience et les bonnes pratiques concernant l'appui aux infrastructures dans quatre pays faisant l'objet d'études de cas, une note d'apprentissage sur l'expérience qu'il avait acquise dans le cadre de la poursuite d'évaluations durant la pandémie de COVID-19 et deux bulletins d'information. Il avait aussi publié trois articles de blog consacrés, respectivement, à la collecte d'informations en retour auprès des populations locales dans le cadre d'évaluations réalisées à distance, au bilan des répercussions environnementales des interventions de développement, et à des réflexions sur la communication des évaluations; deux brochures, l'une sur les différents membres du personnel d'IOE et l'autre sur les membres du groupe consultatif pour l'évaluation; une note sur la constitution du groupe consultatif pour l'évaluation; deux vidéos décrivant la manière dont l'IOE procédait aux évaluations durant la pandémie de COVID-19 et avait intégré la question de l'environnement dans ses évaluations; et des extraits de vidéos de réunions consacrées à la synthèse d'évaluations portant sur les infrastructures.
- **Réorganisation du site Web d'IOE.** Dans le droit fil des pratiques suivies par les bureaux indépendants de l'évaluation d'autres organisations internationales, IOE a entrepris de réorganiser son site Web dans le but d'améliorer l'accès aux informations sur les évaluations.
- **Événements internes et externes.** En juin 2021, IOE avait organisé cinq ateliers en ligne consacrés aux ESPP du Burundi, du Maroc, du Niger, de l'Ouganda et du Pakistan, ainsi qu'un webinaire d'apprentissage sur le rapport de synthèse des évaluations portant sur les infrastructures. Le Bureau avait en outre participé à plusieurs événements extérieurs; la réunion annuelle de 2021 du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE); la réunion parallèle virtuelle organisée par l'unité indépendante d'évaluation du Fonds

<sup>6</sup> ESPP de l'Équateur, EvPP du Bangladesh, EvPP de la République dominicaine, EvPP du Tadjikistan, synthèse d'évaluations portant sur les infrastructures, EvPP de l'Ouganda, et EvPP de l'Indonésie.

<sup>7</sup> Les articles sont de courtes communications décrivant les activités poursuivies par IOE que ce dernier affiche périodiquement sur son site Web. <https://www.ifad.org/en/web/ioe/news>.

<sup>8</sup> Les rapports d'atelier sont de nouveaux produits de communication qui récapitulent les principaux points des ateliers en ligne. Les synthèses d'évaluation portant sur les infrastructures, l'ESPP du Maroc, l'ESPP du Niger, l'ESPP du Burundi et l'ESPP du Pakistan sont les cinq rapports d'ateliers établis jusqu'en juin 2021.

vert pour le climat et portant sur l'évaluation de la démarche et du portefeuille des mesures d'adaptation du Fonds (constatations et recommandations tirées des évaluations en matière d'adaptation); cinq événements gLocal organisés conjointement par les bureaux de l'évaluation du FIDA, de la FAO et du PAM; un webinaire EvalForward portant sur les bonnes pratiques pour les évaluations incluant une dimension de genre.

76. **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 GNUM donne lieu à l'échange d'informations et à la collecte de données d'évaluation sur les opérations de développement en faveur des petits agriculteurs et producteurs en période de crise.
77. IOE participe à l'Initiative mondiale pour l'évaluation pilotée par le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale en collaboration avec le Bureau de l'évaluation indépendante du Programme des Nations Unies pour le développement. 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. IOE a l'intention d'apporter un appui tangible à cette initiative afin de contribuer au renforcement des capacités d'évaluation des États membres. Il aura ainsi la possibilité de partager ses connaissances et de s'inspirer d'autres pratiques.
78. Il prépare, en collaboration avec le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale, le Département de l'évaluation indépendante de la Banque asiatique de développement (BASD) et le Bureau indépendant de l'évaluation du FEM, des exposés conjoints en vue de leur présentation à distance durant la semaine de l'évaluation en Asie et dans le cadre de la réunion annuelle de l'American Evaluation Association. Les thèmes qui seront abordés couvrent la poursuite d'évaluations dans le contexte de la COVID-19 ainsi que l'évolution du RARI et des rapports phares correspondants préparés par la Banque mondiale et la BASD.
79. IOE se prépare, en consultation avec le Bureau indépendant de l'évaluation du FEM, à la validation future des rapports d'autoévaluation établis par la direction du FIDA sur la performance et les résultats des projets financés par le FEM et mis en œuvre dans le cadre de projets financés par le FIDA.

### **C. Utilisation du budget 2021**

80. Le tableau 1 rend compte de l'exécution du budget d'IOE en 2020 et en 2021 (jusqu'en juin), et présente les projections en fin d'exercice. En 2020, IOE a utilisé 97,8% de son budget hors personnel pour exécuter son programme de travail malgré les perturbations provoquées par la COVID-19. Certaines vacances de poste survenues en 2021, notamment celle du poste de directeur d'IOE, non pourvu au début de l'année, auront des répercussions sur l'emploi du budget de 2021.

Tableau 1

**Exécution du budget d'IOE en 2020 et projections pour 2021 (données de juin 2021)**

(En dollars des États-Unis)

<i>Travaux d'évaluation</i>	<i>Budget 2020 approuvé</i>	<i>Budget 2020 utilisé</i>	<i>Budget 2021 approuvé</i>	<i>Montants engagés jusqu'en juin 2021</i>	<i>Utilisation prévue en fin d'exercice 2021</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>					
Frais de voyage	820 000	140 590	-	26 954	150 000
Rémunération des consultants	1 390 000	1 799 327	-	1 228 148	1 750 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts	270 390	486 617	-	93 719	500 000
<b>Sous-total</b>	<b>2 480 390</b>	<b>2 426 534</b>	<b>2 430 000</b>	<b>1 348 822</b>	<b>2 400 000</b>
<b>Exécution du budget hors personnel (pourcentage)</b>		<b>97,8%</b>		<b>55,5%</b>	<b>98,75%</b>
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 388 338</b>	<b>2 693 907<sup>9</sup></b>	<b>3 388 338</b>	<b>3 163 193</b>	<b>3 163 193<sup>10</sup></b>
<b>Total</b>	<b>5 868 728</b>	<b>5 120 441</b>	<b>5 818 338</b>	<b>4 512 015</b>	<b>5 563 193</b>
Exécution du budget total (pourcentage)		<b>87,25%</b>		<b>77,5%</b>	<b>95,6%</b>
<b>Examen externe par les pairs</b> (fraction 2020 du coût total)		-		-	
<b>Recrutement du directeur d'IOE</b>	<b>137 000</b>	<b>82 533</b>		-	
<b>Politique de l'évaluation</b>	<b>50 000</b>	<b>50 000</b>		-	
<b>Budget total</b>	<b>6 055 728</b>	<b>5 252 974</b>		<b>4 512 015</b>	<b>5 563 193</b>

### III. Programme de travail d'IOE pour 2022

#### A. Programme de travail proposé pour 2022

81. Comme le recommandait l'examen externe par les pairs, IOE a élaboré, en consultation avec le Comité de l'évaluation, le Conseil d'administration et la direction du FIDA, une stratégie d'évaluation pluriannuelle qu'il a présentée au Comité de l'évaluation en 2021. Cette dernière guidera la sélection des évaluations à mener en 2022 et au-delà (la liste des évaluations indiquées pour 2023 et 2024 à l'annexe IV est provisoire). Le programme de travail pour 2022 est le premier qui traduit sur le plan opérationnel les objectifs énoncés dans la stratégie pluriannuelle 2022-2027. Ces derniers consistent à :

- a. Contribuer à inculquer une **culture institutionnelle de la transparence, de l'apprentissage et de la responsabilité**, en fournissant aux organes directeurs et à la direction du FIDA, ainsi qu'aux États et aux partenaires nationaux de développement des évaluations et des connaissances essentielles au respect des engagements pris dans le cadre de FIDA11, FIDA12 et FIDA13;
- b. Améliorer la **couverture** des évaluations et promouvoir des évaluations porteuses de transformations reflétant l'échelle et la portée des opérations du FIDA, faire preuve de rigueur méthodologique, prêter attention aux questions

<sup>9</sup> Le taux d'exécution du budget du personnel en 2020 était de 79,5%, et de 97,8% pour le budget hors personnel. Le budget des dépenses de personnel est établi sur la base des coûts standards fournis par le Bureau de la stratégie budgétaire (OSB) et permet de calculer le taux d'utilisation au titre des dépenses de personnel au cours d'une année donnée. 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 relatives à l'utilisation du budget du personnel pour 2020 ont été fournies par OSB en mai 2021. Le taux d'exécution indiqué ici est donc différent de celui qui figure dans le document sur le budget-programme de travail pour 2021 soumis au Conseil des gouverneurs à sa quarante-quatrième session.

<sup>10</sup> Les dépenses de personnel sont engagées pour l'année complète au début de l'année, sur la base des coûts standards fournis par OSB. Il faut donc s'attendre à ce que leur taux d'utilisation en fin d'année soit similaire au taux en milieu d'année.

- d'inclusion et de respect des contextes culturels, agir avec souplesse et de manière efficace par rapport aux coûts;
- c. Collaborer avec la direction, les États membres et les partenaires extérieurs à la fourniture d'un soutien aux **capacités d'évaluation** et au recours à ces dernières à l'intérieur et à l'extérieur du FIDA;
  - d. Renforcer la position d'IOE en tant que **chef de file reconnu au plan international** dans le domaine de l'évaluation des programmes, des politiques et des stratégies de développement rural en accroissant la pertinence de ses travaux, en encourageant la poursuite d'approches novatrices et l'adoption de technologies à l'appui des évaluations, et en resserrant la collaboration avec les fonctions d'évaluation d'autres organisations ainsi qu'avec des groupes de réflexion et des universités.
82. IOE a l'intention d'entreprendre en 2022 une évaluation thématique des questions de genre dans le but de contribuer à assurer la position du FIDA en tant qu'**organisation privilégiant la transparence, l'apprentissage et la responsabilité**. Cette évaluation thématique permettra de déterminer: i) les modifications apportées à la structure organisationnelle du FIDA en réponse à la politique pour l'égalité femmes-hommes de 2012; ii) la manière dont les projets ont été conçus par le FIDA et les États partenaires dans le but de traduire sur le plan opérationnel les objectifs de cette politique ainsi que la manière dont le FIDA et ses partenaires de développement ont appuyé l'exécution des projets; iii) les résultats obtenus; iv) les changements nécessaires pour promouvoir des résultats porteurs de transformations conformément au Programme 2030 et comme prévu dans le cadre de FIDA11 et de FIDA12. Le genre est l'une des quatre thématiques transversales, et cette question demeure une priorité pour les États membres et la direction, comme en témoignent les consultations sur FIDA11 et FIDA12.
83. IOE conclura également en 2022 l'ENI de la réforme de décentralisation du FIDA. Cette évaluation fera suite à l'évaluation sur le même sujet achevée en 2016, et portera sur les changements qui ont eu lieu ces cinq dernières années en ce qui concerne, non seulement les changements organisationnels, mais aussi 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.
84. IOE produira une nouvelle version du RARI, intitulée Rapport annuel sur l'évaluation (RAE). Ce nouveau rapport présentera le même type d'analyse des résultats et de la performance des projets et des programmes de pays établie sur la base d'évaluations indépendantes. Il inclura toutefois aussi un examen plus approfondi de la fonction d'évaluation à l'échelle du FIDA, une analyse de plus vaste portée des constatations des évaluations institutionnelles, thématiques, infrarégionales et groupées, ainsi qu'un résumé des principaux enseignements tirés de la participation d'IOE au renforcement des capacités d'évaluation et aux débats internationaux sur l'évaluation du développement.
85. Dans le cadre des efforts qu'il déploie pour **améliorer la couverture des évaluations de manière à prendre en compte l'ampleur et la portée des opérations du FIDA**, IOE achèvera en 2022 sa première évaluation infrarégionale qui couvre de petits pays du Sahel en situation de fragilité. Il mènera également à terme en 2022 l'évaluation groupée de projets de développement d'entreprises rurales. Une nouvelle évaluation groupée doit couvrir des projets de finance rurale dans la région de l'Afrique orientale et australe.
86. Il présentera cette même année, à titre expérimental, la synthèse des évaluations de manière différente sous la forme d'une note de synthèse. La note relative aux produits d'évaluation révisés d'IOE<sup>11</sup> soumise au Comité de l'évaluation lors de sa cent onzième session définit la note de synthèse comme une note présentant de

<sup>11</sup> <https://webapps.ifad.org/members/ec/111/docs/EC-2020-111-W-P-5.pdf>.

manière succincte des informations sur un domaine précis en réponse à une demande particulière, en préparation ou à la suite d'une évaluation de plus vaste portée, ou encore pour récapituler les faits limités disponibles. Ce type de note offre la possibilité de générer des retours d'information pratiquement en temps réel. IOE entreprendra, également en 2022, d'établir une note de synthèse sur le ciblage, dans le droit fil des efforts déployés par le FIDA pour revoir sa politique de ciblage conformément aux engagements pris dans le cadre de FIDA12.

87. IOE procédera à des ESPP, qui apportent des éléments utiles à la formulation des stratégies de pays. Il achèvera en 2022 les ESPP de la Colombie et du Malawi, entreprises en 2021. Cinq nouvelles ESPP débuteront en Chine, en Éthiopie, en Guinée-Bissau, en Haïti et au Kirghizistan. Les ESPP sont structurées de manière plus stratégique, ont un nouveau format et donnent lieu à une application plus sélective des critères d'évaluation. Il importe de noter que la Guinée-Bissau, Haïti et le Kirghizistan n'ont encore jamais fait l'objet d'une ESPP, et que la Guinée-Bissau et Haïti sont toutes deux classées dans le groupe des petits États insulaires en développement<sup>12</sup>.
88. IOE propose de mener cinq EvPP en 2022 (contre quatre EvPP en 2021), et de les achever avant la fin de l'année. Il s'efforcera, comme pour les ESPP, de sélectionner des projets réalisés dans des pays et dans des contextes pour lesquels le nombre d'évaluations effectuées antérieurement est plus limité.
89. Enfin, pour soutenir la validation des autoévaluations à l'intérieur et à l'extérieur du FIDA, IOE procédera désormais de façon systématique à la validation de rapports d'achèvement de projet (VRAP). Les VRAP devraient être raccourcis, et mettre l'accent sur les critères pour lesquels les notes d'autoévaluation de PMD et les notes d'IOE divergent. Elles pourraient aussi, à une date future, être intégrées dans le Système de gestion des résultats opérationnels, de manière à assurer l'établissement de rapports détaillés sur les résultats des autoévaluations du FIDA et ceux des évaluations indépendantes. IOE collaborera avec PMD à l'examen des produits d'autoévaluation, à la diffusion du nouveau manuel de l'évaluation et à la poursuite des activités de formation correspondantes, de manière à promouvoir une interprétation commune des éléments méthodologiques fondamentaux. Il sera possible de faire appel au Bureau pour des consultations sur la méthodologie.
90. Dans le domaine du **renforcement des capacités d'évaluation**, IOE collaborera avec les réseaux de capacité d'évaluation pertinents à la conception et à la mise en place d'un programme de capacité d'évaluation propre au FIDA, de manière à renforcer l'aptitude des États membres à suivre et à évaluer leurs programmes de développement rural. Le renforcement de la capacité d'évaluation du FIDA sera une initiative conjointe d'IOE et de la direction du FIDA, adaptée au cadre de résultats du Fonds au niveau institutionnel, régional et national, et menée en collaboration avec les pays couverts par le programme. Elle favorisera la culture de l'évaluation à l'échelle du FIDA, dans le droit fil de la Politique de l'évaluation de 2021, et permettra d'accroître l'apprentissage, la transparence et la responsabilité à tous les niveaux. Le FIDA continuera de collaborer avec l'Initiative mondiale pour l'évaluation dans le but de renforcer les capacités des pays en ce domaine.
91. Dans le but de **conforter son rôle de chef de file en matière d'évaluation**, IOE a l'intention de poursuivre sa collaboration avec les réseaux d'évaluation internationaux et les initiatives internationales. Il continuera de contribuer activement aux événements et aux discussions portant sur l'évaluation aux niveaux national, régional et mondial. Il maintiendra aussi sa collaboration avec le groupe consultatif extérieur mis en place pour fournir à la division des conseils visant à renforcer la qualité de ses travaux et à lui permettre de conserver sa position de chef de file dans le domaine de l'évaluation.

---

<sup>12</sup> <https://sustainabledevelopment.un.org/topics/sids/list>

92. On trouvera la liste des activités d'évaluation proposées pour 2022 à l'annexe III et le plan indicatif pour 2023-2024 est présenté à l'annexe IV.

## **IV. Enveloppe de ressources pour 2022**

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

93. IOE propose de maintenir en 2022 ses effectifs au même niveau qu'en 2021, compte tenu de la charge de travail attendue. Il déterminera les ressources dont il aura besoin pour mettre sa stratégie d'évaluation pluriannuelle en œuvre lorsque cette dernière aura été approuvée. Il devrait participer à des entretiens sur cette question avec le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration dans le courant de 2022 et présenter le résultat de ces discussions dans la proposition de budget-programme de travail pour 2023.

Tableau 2  
**Dotation en personnel: 2021 et proposition pour 2022**

Catégorie	2021	2022 (proposition)
<b>Administrateurs</b>		
Directeur	1	1
Directeur adjoint	1	1
Responsables en chef de l'évaluation <sup>13</sup>	3	3
Chargés de l'évaluation	7	7
Analystes de recherche en évaluation	1	1
Responsable de la communication et des données d'évaluation	1	1
<b>Sous-total personnel de la catégorie des administrateurs</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
<b>Services généraux</b>		
Assistant/e administratif/ve	1	1
Assistante du Directeur	1	1
Assistante du Directeur adjoint	1	1
Assistants d'évaluation	3	3
<b>Sous-total personnel de la catégorie des services généraux</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>Total général</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

**B. Besoins budgétaires**

94. Le budget proposé est présenté par type d'activité ou d'évaluation au tableau 3 et par objectif stratégique au tableau 4. Le tableau 5 présente le budget d'IOE sous l'angle de la prise en compte des questions de genre, puisqu'il fait apparaître la part des crédits consacrés à ce type d'activités.
95. **Hypothèses.** Les coûts standards devant être utilisés pour établir les dépenses de personnel pour 2022 n'étaient pas encore disponibles lorsque ce document a été établi. Le budget proposé sera mis à jour sur leur base dans les documents ultérieurs du budget-programme de travail d'IOE. Les paramètres utilisés pour l'élaboration du projet actuel de budget 2022 sont les suivants: i) aucune augmentation des niveaux de salaire du personnel de la catégorie des administrateurs et de la catégorie des services généraux n'est prévue en 2022; 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 lorsque le Bureau de la stratégie budgétaire aura fourni à IOE les valeurs actualisées du taux de change et du coût standard des postes du personnel.
96. **Budget par catégorie d'activités.** IOE propose d'entreprendre cinq nouvelles ESPP, cinq nouvelles EvPP et une nouvelle évaluation thématique en 2022. Il procédera également à une nouvelle évaluation groupée de projets, comme en 2021, et établira sa première note de synthèse.

<sup>13</sup> IOE compte quatre postes approuvés de responsable en chef de l'évaluation (P-5). Le titulaire de l'un de ces postes est toutefois au niveau P-4. Le Bureau a donc inclus trois responsables en chef de l'évaluation (P-5) et un responsable de l'évaluation (P-4) dans sa proposition.

Tableau 3

**Budget proposé pour 2022 par catégorie d'activités et comparaison avec les budgets antérieurs**

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget approuvé pour 2019 (en USD)</i>	<i>Budget approuvé pour 2020 (en USD)</i>	<i>Budget approuvé pour 2021 (en USD)</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2021</i>	<i>Niveau de ressources requis en 2021</i>	<i>Budget proposé pour 2022 (en USD)</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2022</i>	<i>Niveau de ressources requis en 2022</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>								
Rapport annuel d'évaluation (antérieurement RARI)	80 000	80 000	80 000	1	1	120 000	1	1
ENI, évaluations thématiques et synthèse d'évaluations	485 000	455 000	320 000	4	1,8	450 000	3	2
Évaluations infranationales et ESPP	1 000 000	1 000 000	1 140 000	8	5,7	950 000	8	5,2
Évaluations d'impact; évaluations groupées et VRAP	550 000	485 000	340 000	40	39,7 <sup>14</sup>	420 000	42 <sup>15</sup>	41,2
Manuel de l'évaluation	-	-	80 000	-	-	30 000	-	-
Stratégie pluriannuelle d'IOE			10 000			-	-	-
Partage des savoirs, activités de communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	260 000	260 000	270 000	-	-	270 000		
Développement de la capacité d'évaluation (DCE), formation et autres coûts	135 390	120 390	120 000	-	-	200 000		
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	-	80 000	70 000	-	-	20 000		
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 510 390</b>	<b>2 480 390</b>	<b>2 430 000</b>	-	-	<b>2 460 000</b>		
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 473 221</b>	<b>3 388 338</b>	<b>3 388 338</b>	-	-	<b>3 388 338</b>		
<b>Total</b>	<b>5 983 611</b>	<b>5 868 728</b>	<b>5 818 338</b>	-	-	<b>5 848 338</b>		
<b>Examen externe par les pairs</b>	<b>200 000</b>		-			-		
<b>Recrutement du Directeur d'IOE</b>		<b>137 000*</b>		-	-	-	-	-
<b>Nouvelle politique de l'évaluation</b>		<b>50 000</b>		-	-	-	-	-
<b>Budget total</b>	<b>6 183 611</b>	<b>6 055 728</b>	<b>5 818 338</b>	-	-	<b>5 848 338</b>	-	-

97. **Budget par objectif.** Le tableau 4 montre la répartition, entre les objectifs stratégiques d'IOE, du budget total d'IOE proposé pour 2022 (dépenses de personnel et hors personnel).

<sup>14</sup> Ce nombre est fourni uniquement à titre indicatif car le nombre de VRAP dépend du nombre de rapports d'achèvement de projets qu'IOE reçoit chaque année. Le nombre effectif de VRAP réalisées peut être différent de ce nombre.

<sup>15</sup> Ibid

Tableau 4  
Projet de budget pour 2022 – répartition par objectif stratégique

<i>Objectifs stratégiques</i>	<i>Budget</i>	<i>Pourcentage du budget total</i>
Contribuer à inculquer une <b>culture institutionnelle de la transparence, de l'apprentissage et de la responsabilité</b> , en fournissant aux organes directeurs et à la direction du FIDA, ainsi qu'aux États et aux partenaires nationaux de développement des évaluations et des connaissances essentielles au respect des engagements pris dans le cadre de FIDA11, FIDA12 et FIDA13.	1 372 215	23,5%
Améliorer la <b>couverture</b> des évaluations et promouvoir des évaluations porteuses de transformations reflétant l'échelle et la portée des opérations du FIDA, faire preuve de rigueur méthodologique, prêter attention aux questions d'inclusion et de respect des contextes culturels, agir avec souplesse et de manière efficace par rapport aux coûts.	3 138 510	53,7%
Collaborer avec la direction, les États membres et les partenaires extérieurs à la fourniture d'un soutien aux <b>capacités d'évaluation</b> et au recours à ces dernières à l'intérieur et à l'extérieur du FIDA.	571 780	9,8%
Renforcer la position d'IOE en tant que <b>chef de file reconnu au plan international</b> dans le domaine de l'évaluation des programmes, des politiques et des stratégies de développement rural en accroissant la pertinence de ses travaux, en encourageant la poursuite d'approches novatrices et l'adoption de technologies à l'appui des évaluations et en resserrant la collaboration avec les fonctions d'évaluation d'autres organisations ainsi qu'avec des groupes de réflexion et des universités.	765 835	13,1%
<b>Total</b>	<b>5 848 338</b>	<b>100%</b>

Note: les pourcentages sont arrondis.

98. **Budget tenant compte des questions de genre.** Les évaluations d'IOE ont de tout temps accordé une grande importance à l'examen des questions de genre dans le cadre des opérations du FIDA. La promesse centrale et porteuse de transformations du Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui consiste à ne laisser personne de côté, est pleinement prise en compte dans le nouveau manuel de l'évaluation et dans la stratégie pluriannuelle d'IOE; le Bureau accordera désormais une place plus importante aux questions de genre dans le cadre de ses évaluations. À titre d'exemple, les principaux domaines couverts par les ESPP seront choisis de manière plus sélective, et l'analyse des questions de genre sera systématiquement intégrée dans de nombreux autres critères. Les EvPP devraient faire l'objet d'une restructuration similaire de manière à accroître l'importance accordée aux questions de genre et d'équité au niveau de tous les critères. IOE entreprendra par ailleurs une évaluation thématique spécialement consacrée aux questions de genre en 2022.

Tableau 5  
**Budget 2022 d'IOE reflétant la prise en compte des questions de genre**

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget proposé pour 2022</i>	<i>Composante genre (%)</i>	<i>USD</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>			
Rapport annuel d'évaluation	120 000	12	14 400
ENI/évaluations thématiques <sup>16</sup> /synthèse d'évaluations	450 000	30	135 000
Évaluations infranationales/ESPP	950 000	12	114 000
Évaluations groupées/EvPP/VRAP	420 000	10	42 000
Manuel de l'évaluation	30 000	10	3 000
Partage des savoirs, activités de communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	270 000	7	18 900
DCE, formation et autres coûts	200 000	7	14 000
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	20 000	7	1 400
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 460 000</b>		<b>342 700</b>
<b>Dépenses de personnel</b>			
Coordonnateur pour les questions de genre	150 000	20	30 000
Coordonnateur suppléant pour les questions de genre	105 700	10	10 570
Ensemble du personnel chargé des évaluations	3 189 800	5	159 490
<b>Total des dépenses de personnel</b>	<b>3 388 338</b>	<b>6</b>	<b>200 060</b>
<b>Total</b>	<b>5 848 338</b>	<b>9,2</b>	<b>542 760</b>

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

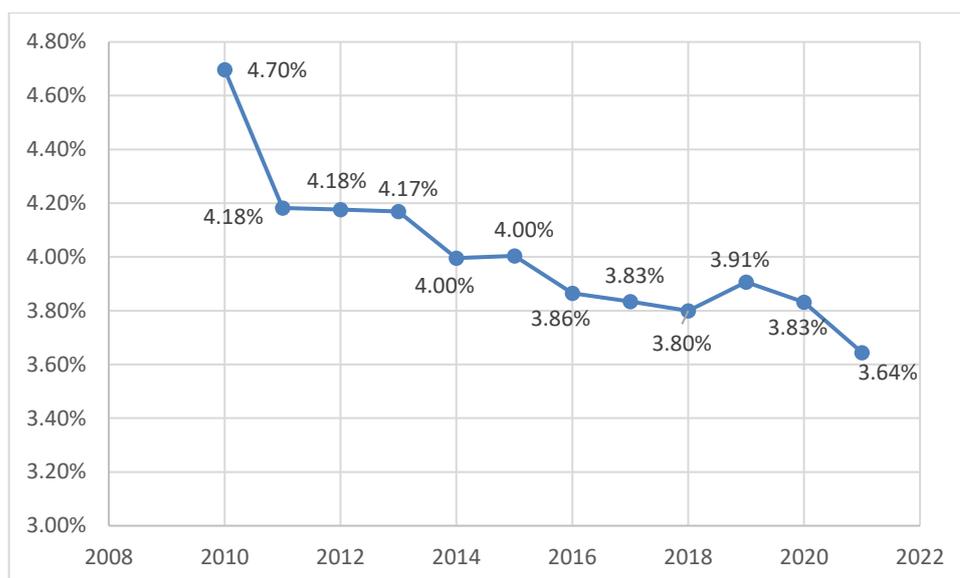
99. **Projet actuel.** Le budget proposé pour 2022 se chiffre, au total, à 5,84 millions d'USD, soit un montant supérieur de 30 000 USD à celui approuvé pour 2021. Ce montant représente une augmentation de 0,51% en termes nominaux et est inférieur à celui du budget proposé en 2012 (il y a dix ans de cela), qui était de 6,02 millions d'USD, ainsi qu'à celui du budget sollicité en 2020, qui était de 5,86 millions d'USD<sup>17</sup>.
100. Les règles budgétaires du FIDA permettent de procéder au report de montants limités du budget administratif du FIDA et du budget d'IOE d'une année sur l'autre. Le montant reporté à 2022 sera utilisé conformément aux directives budgétaires pertinentes du FIDA.
101. **Rationalisation des processus et promotion de l'efficience.** Le budget d'IOE en pourcentage du budget administratif du FIDA ne cesse de diminuer depuis une dizaine d'années (graphique 1)<sup>18</sup>. 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.

<sup>16</sup> L'évaluation thématique portant sur les questions de genre, l'intégralité du budget devrait être affecté à l'examen de ces questions.

<sup>17</sup> Il s'agit du montant demandé pour le budget ordinaire. Un financement supplémentaire de 187 000 USD pour le budget en dessous de la ligne a été sollicité au titre du recrutement du directeur d'IOE et de la préparation de la politique de l'évaluation.

<sup>18</sup> Le budget administratif du FIDA pour 2022 n'était pas disponible lors de la soumission du présent document. La proportion du budget administratif du FIDA pour 2022 représentée par le budget d'IOE sera portée dans le graphique 1 dans la prochaine version du document.

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



102. Le plafond budgétaire d'IOE est fixé à 0,9% du montant du programme de prêts et dons du FIDA. Ainsi qu'en a décidé le Conseil d'administration à sa cent trente et unième session, IOE calculera son budget en pourcentage du montant moyen des programmes de prêts et dons sur trois ans pendant toute période de reconstitution des ressources considérée. Le montant total du programme de prêts et dons du FIDA pour la période de FIDA12 devrait être de 3,4 milliards d'USD, soit 1,13 milliard d'USD par an sur une période de trois ans<sup>19</sup>. Le budget de 5,84 millions d'USD proposé pour IOE représente donc approximativement 0,51% du programme de prêts et dons du FIDA.
103. Comme indiqué, sa stratégie d'évaluation pluriannuelle n'étant pas encore approuvée, IOE examinera les répercussions détaillées de cette dernière sur ses ressources humaines et financières dans le courant de 2022.

<sup>19</sup> En juillet 2021, le montant du programme de prêts et dons indiqué par les projections pour FIDA12 se chiffrait à 3,4 milliards d'USD. Ce montant pourrait toutefois se modifier en fonction des engagements supplémentaires qui seront pris au titre de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA. Le montant définitif du programme sera présenté au Conseil d'administration en décembre, et dépendra; a) des ressources disponibles pour engagement; b) de la confirmation du montant final des ressources de base disponibles dans le cadre du Système d'allocation fondée sur la performance; c) de la rapidité avec laquelle le Mécanisme d'accès aux ressources empruntées est mis en œuvre.

## Cadre de gestion des résultats d'IOE pour 2022<sup>20</sup>

Tableau 1  
Indicateurs clés de performance d'IOE pour 2022

Indicateur clé de performance	Référence	Cible	Commentaires
<b>Adoption des constatations et des recommandations issues des évaluations</b>			
1. Pourcentage des recommandations en partie ou totalement acceptées	99% (Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction pour l'année 2020 - PRISMA)	95%	Disponible dans le PRISMA
2. Pourcentage de recommandations acceptées d'évaluations de niveau supérieur mises en œuvre de manière satisfaisante et en temps opportun	s.o.	90%	Basée sur la vérification bisannuelle par IOE des évaluations de niveau supérieur
<b>Couverture des programmes du FIDA</b>			
3. Nombre de rapports d'évaluation de niveau supérieur (évaluations au niveau national, synthèses d'évaluation, ESPP, évaluations infranationales)	6	7-8	Calculé sur une base annuelle
4. Proportion de pays faisant l'objet d'opérations et couverts par des évaluations infrarégionales, des évaluations au niveau national, des évaluations de la performance des projets, des évaluations d'impact, des évaluations de groupe de projets, sur une base bisannuelle	25% (années 2019-2020)	28-33%	Calculé sur une base bisannuelle
<b>Participation, communication et retours d'information</b>			
5. Retours d'information du Conseil d'administration et des organes subsidiaires	s.o.	Suivi	Présenter sous forme descriptive
6. Retour d'information du Groupe consultatif pour l'évaluation sur la qualité de l'évaluation	s.o.	Suivi	Présenter sous forme descriptive
7. Événements auxquels participent la direction du FIDA et les représentants des pays et retours d'information	s.o.	Suivi	Présenter sous forme descriptive
8. Nombre de consultations du site Web d'IOE	77 380 (année 2019)	80 000	Données pouvant être obtenues de la Division de la communication du FIDA
9. Nombre d'activités d'apprentissage organisées dans les pays (conjointement) par IOE	8 (année 2019)	10	Comprend les activités menées en interne et les activités ouvertes au public

<sup>20</sup> Tiré de la stratégie pluriannuelle d'IOE.

10. Note attribuée à IOE dans le cadre de l'examen annuel du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (ONU-SWAP) <sup>21</sup> .	Note de 10,4/12 (année 2020)	Note égale ou supérieure à 9,0/12 (seuil de l'évaluation « dépasse les attentes »)	
<b>Utilisation des ressources et efficacité par rapport aux coûts</b>			
11. Pourcentage du budget hors personnel utilisé	98,7%	95-100%	
12. Ratio du budget d'IOE par rapport au programme de prêts et dons	0,62% (année 2020)	≤0.9%	Le plafond de 0,9% a été adopté par le Conseil d'administration en 2008.
13. Ratio du budget d'IOE par rapport au budget administratif du FIDA	3,64%	Suivi	

<sup>21</sup> Le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes est un cadre de responsabilité établi dans l'ensemble du système des Nations Unies dans le but de mesurer, de suivre et de promouvoir la réalisation de progrès en direction du respect d'une série commune de normes auxquelles il convient d'aspérer et d'adhérer pour assurer l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes. Il couvre toutes les entités, tous les départements et tous les bureaux des Nations Unies.

## Progrès accomplis par IOE au regard du cadre de gestion des résultats de 2021<sup>22</sup>

Tableau 1

Compte rendu des résultats au regard des indicateurs clés de performance d'IOE (de janvier à juin 2021)<sup>23</sup>

Objectif	Indicateurs clés de performance	Réalisations	Cible (par an)	Moyens de vérification
<b>Objectif 1:</b> Garantir la disponibilité de données factuelles crédibles et indépendantes, afin de promouvoir l'application du principe de responsabilité et d'améliorer la performance du FIDA à l'échelle de l'institution, des régions, des pays et des projets.	1 Taux d'adoption des recommandations formulées dans les ENI, les ESPP, les synthèses d'évaluations et les EvPP	s.o <sup>24</sup>	90%	PRISMA et budget-programme de travail d'IOE
	<b>Objectif 2:</b> Contribuer à l'amélioration du dialogue sur l'évaluation au sein du FIDA ainsi qu'à l'échelle mondiale, régionale et nationale	2. Nombre de produits de diffusion, pour l'ensemble des évaluations, diffusés à l'aide des outils sociaux et d'Internet	57	60
	3. Nombre d'activités d'apprentissage organisées dans les pays conjointement par IOE et les pouvoirs publics	5 <sup>25</sup>	5 <sup>26</sup>	
	4. Nombre de pages vues concernant les rapports établis par IOE	43 270	55 000	
	5. Nombre de personnes recevant les bulletins d'information d'IOE	2 200	2 500	
	6. Nombre d'activités d'évaluation auxquelles a participé le personnel d'IOE	7	5	Archives d'IOE
	7. Mise à l'essai et adoption de nouveaux produits d'évaluation	2	2	
	8. Version provisoire du nouveau Manuel de l'évaluation	1	1	
	9 Lignes directrices provisoires sur les nouveaux produits d'évaluation: évaluations groupées, évaluations infrarégionales et évaluations thématiques	3	3	
	10. Personnel en année sabbatique et échanges avec les bureaux de l'évaluation d'autres organismes des Nations Unies et institutions financières internationales	0	1	
<b>Objectif 3:</b> 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	2	3	
	12. Document présentant la stratégie pluriannuelle d'IOE	1	1	Archives d'IOE

<sup>22</sup> Montants engagés jusqu'en juin 2021

<sup>23</sup> Montants engagés jusqu'en juin 2021

<sup>24</sup> Le PRISMA n'avait pas été établi sous sa forme définitive à la date de soumission du présent document. Des informations actualisées seront fournies pour cet indicateur dès qu'elles seront disponibles.

<sup>25</sup> Ces activités ont été menées de manière virtuelle au niveau des pays.

<sup>26</sup> Sous réserve de la situation sanitaire et des règles appliquées aux voyages

13. Plafond budgétaire		< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA
14. Ratio administrateurs/agents des services généraux	1/0,46	1/0,46
15. Taux d'exécution du budget en fin d'exercice	77%	97%

---

## Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2022

Tableau 1  
Programme de travail d'IOE proposé pour 2022, par catégorie d'activités

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2022</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
1. ENI	Progrès de la décentralisation du FIDA (achèvement)	Juin 2021	Déc. 2022
2. Évaluation thématique	Genre	Juin 2022	Déc. 2023
3. Évaluation infrarégionale	Situations de fragilité en Afrique de l'Ouest (achèvement)	Janv. 2021	Juin 2022
	Colombie <sup>27</sup> (achèvement)	Oct. 2021	Oct. 2022
	Malawi (achèvement)	Mai 2021	Mai 2022
4. ESPP	Chine	Janv. 2022	Déc. 2022
	Éthiopie	Janv. 2022	Déc. 2022
	Guinée-Bissau	Juin 2022	Juin 2023
	Haïti	Sept. 2022	Sept. 2023
	Kirghizistan	Janv. 2022	Déc. 2022
5. VRAP	Validation de tous les rapports d'achèvement de projets disponibles durant l'année	Janv. 2022	Déc. 2022
6. Synthèse d'évaluations / note de synthèse	Ciblage	Janv. 2022	Sept. 2022
7. EvPP	Cinq EvPP	Janv. 2022	Déc. 2022
8. Évaluation groupée	Projets de développement des entreprises rurales (achèvement)	Janv. 2021	Juin 2022
	Projet de finance rurale dans la région Afrique orientale et australe	Juin 2022	Juin 2023
9. Collaboration avec les organes directeurs	Examen de l'exécution du budget-programme de travail axé sur les résultats d'IOE pour 2022, et préparation du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2023 et plan indicatif pour 2024-2025	Janv. 2022	Déc. 2022
	Première édition du RAE (antérieurement RARI)	Janv. 2022	Sept. 2022
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Janv. 2022	Sept. 2022
	Observations d'IOE concernant le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)	Janv. 2022	Sept. 2022
	Observations d'IOE concernant les politiques et stratégies arrêtées par la direction du FIDA	Janv. 2022	Déc. 2022

<sup>27</sup> Remplace l'ESPP pour l'État plurinational de Bolivie incluse dans le budget-programme de travail de 2021.

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2022</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
10. Activités de communication et de gestion des savoirs	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. 2022	Déc. 2022
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les ESPP correspondantes sont disponibles	Janv. 2022	Déc. 2022
	Rapports d'évaluation, <i>Profiles, Insights</i> , site Web, etc.	Janv. 2022	Déc. 2022
	Communication des constatations issues des évaluations et diffusion des enseignements	Janv. 2022	Déc. 2022
	Promotion de l'utilisation des évaluations	Janv. 2022	Déc. 2022
	gLocal, EvalForward et autres plateformes de gestion des savoirs	Janv. 2022	Déc. 2022
11. Partenariats	Groupe de coopération pour l'évaluation, GNUE	Janv. 2022	Déc. 2022
	Initiative mondiale pour l'évaluation	Janv. 2022	Déc. 2022
	Collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome. Académie d'évaluation conjointe des organismes ayant leur siège à Rome	Janv. 2022	Déc. 2022
	Collaboration avec les universités et les groupes de réflexion	Janv. 2022	Déc. 2022
	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. 2022	Déc. 2022
12. Méthode	Rédaction du nouveau manuel de l'évaluation	Janv. 2021	Mars 2022
	Activités de formation portant sur le nouveau manuel de l'évaluation	Janv. 2022	Déc. 2022
13. DCE	Collaboration de DCE dans le contexte de l'Initiative mondiale pour l'évaluation	Janv. 2022	Déc. 2022
	Organisation, dans les pays partenaires, d'ateliers sur la méthodologie et les processus d'évaluation (en fonction des demandes)	Janv. 2022	Déc. 2022

## Plan indicatif d'IOE pour 2023-2024

Tableau 1  
Plan indicatif d'IOE proposé pour 2023-2024, par catégorie d'activités\*

Catégorie d'activités	Plan indicatif pour 2023-2024	Année	Observations
1. ENI	Efficiency institutionnelle du FIDA	2023	Menée dans le prolongement de l'évaluation de l'efficience institutionnelle publiée en 2012 pour évaluer l'évolution de cette efficience due aux réformes institutionnelles menées au cours des dix dernières années.
	Mécanismes d'assurance de la qualité au FIDA	2024	Devrait contribuer à renforcer le mécanisme d'évaluation <i>ex ante</i> des systèmes d'autoévaluation du FIDA. Cette activité cadre avec la priorité accordée par la politique de l'évaluation au renforcement des systèmes d'autoévaluation du FIDA.
	Architecture financière du FIDA (suivi)	2024-2025	Devrait produire une évaluation actualisée de l'architecture financière du FIDA compte tenu de réformes associées, notamment, aux modifications apportées au guichet du Cadre pour la soutenabilité de la dette, au guichet de financement sous forme de don, et à la mise en place du guichet d'emprunt sur le marché et de financement du secteur privé.
2. Évaluation thématique	Genre	2023 (report)	La dernière ENI des questions de genre a été achevée en 2011. La présente ENI évaluera les approches suivies plus récemment par le FIDA dans le domaine thématique du genre.
	Nutrition et sécurité alimentaire dans les opérations du FIDA	2023	La nutrition est l'une des thématiques transversales du FIDA et la seule qui n'ait pas encore donné lieu à une évaluation.
	Appui du FIDA au secteur privé et aux opérations non souveraines	2024-2025	La stratégie de collaboration du FIDA avec le secteur privé a été approuvée en 2019. Cette

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2023-2024</i>	<i>Année</i>	<i>Observations</i>
			évaluation thématique permettra de disposer d'une évaluation à mi-parcours des opérations avec le secteur privé et des opérations non souveraines du FIDA.
3. Évaluation infrarégionale	Pays d'Amérique centrale ou pays andins situés dans le couloir sec.	2023	
	États touchés par un conflit dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord.	2024	
	Îles du Pacifique (Fidji, Îles Solomon, Kiribati, Samoa, Tonga)	2024-2025	
4. ESPP	Guinée-Bissau (report)	2023	
	Angola	2023	
	Djibouti	2023	
	Inde	2023	
	Rwanda	2023	
	République dominicaine ou Argentine	2023	
	Haïti (report)	2023	
	Mauritanie	2023	
	Guinée	2024	
	Jordanie	2024	
	Viet Nam	2024	
	Zimbabwe	2024	
5. VRAP	Validation de tous les rapports d'achèvement de projets disponibles dans l'année	2023-2024	
6. EvPP	Environ 4 à 5 EvPP par an	2023-2024	

Catégorie d'activités	Plan indicatif pour 2023-2024	Année
7. Collaboration avec les organes directeurs	Deuxième et troisième éditions du RAE	2023-2024
	Examen a posteriori de la mise en œuvre des recommandations issues d'évaluations stratégiques déterminées	2023
	Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats d'IOE pour 2019, et établissement du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2024 et du plan indicatif pour 2025-2026	2023-2024
	Observations d'IOE sur le PRISMA	2023-2024
	Observations d'IOE sur le RIDE	2023-2024
	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	2023-2024
	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	2023-2024
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les EPP/ESPP correspondantes sont disponibles	2023-2024
8. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, <i>Profiles</i> , <i>Insights</i> , site Web, etc.	2023-2024
	Communication des constatations issues des évaluations et diffusion des enseignements	2023-2024
	Promotion de l'utilisation des évaluations	2023-2024
	gLocal, EvalForward et autres plateformes de gestion des connaissances	2023-2024
9. Partenariats	Groupe de coopération pour l'évaluation, GNUE	2023-2024
	Initiative mondiale pour l'évaluation	2023-2024
	Collaboration des organismes ayant leur siège à Rome Académie d'évaluation conjointe des organismes ayant leur siège à Rome.	2023-2024
	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	2023-2024
	Collaboration avec les universités et les groupes de réflexion	2023-2024
10. DCE	Renforcement des capacités des pays membres	2023-2024

\* 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 2023 et en 2024 seront confirmés ou arrêtés respectivement en 2022 et 2023.