

Cote du document: EB 2021/134/R.3/Rev.1  
Point de l'ordre du jour: 4 a) i)  
Date: 24 janvier 2022  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

**Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2022, budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2022 et plan indicatif pour 2023-2024 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, et rapports de situation sur l'Initiative PPTe et le SAFR**

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

Responsables:

Questions techniques:

**Saheed Adegbite**

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

**Christian Hackel**

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

**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-quatrième session  
Rome, 13-16 décembre 2021

Pour: **Approbation**

## Table des matières

<b>Résumé</b>	<b>iv</b>
<b>Recommandation pour approbation</b>	<b>1</b>
<b>Première partie – Programme de travail et budgets ordinaire, d’investissement et de la dépense extraordinaire 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>5</b>
A. Impact de la crise due à la pandémie de COVID-19 et renforcement des actions dans les régions en situation de fragilité ou de conflit	5
B. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons de 2021	6
C. Exécution du budget ordinaire net en 2020 et en 2021	7
D. Allocation des crédits reportés de 2020	8
<b>III. Prise en considération des questions de genre dans les prêts, les dons et le budget ordinaire du FIDA</b>	<b>9</b>
<b>IV. Programme de travail pour 2022</b>	<b>11</b>
<b>V. Budget ordinaire net proposé pour 2022</b>	<b>13</b>
A. Introduction	13
B. Processus budgétaire	14
C. Niveau d’effectifs proposé	18
D. Facteurs de coût	21
E. Budget ordinaire net proposé	23
F. Budget brut proposé	27
G. Ratios d’efficacité	28
<b>VI. Budget d’investissement pour 2022</b>	<b>29</b>
<b>VII. Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies</b>	<b>31</b>
<b>Deuxième partie – Budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2022 et plan indicatif pour 2023-2024 du Bureau indépendant de l’évaluation du FIDA</b>	<b>33</b>
<b>I. Introduction</b>	<b>33</b>
<b>II. Avancement des activités en 2021</b>	<b>33</b>
A. Réalisation d’évaluations dans le contexte de la COVID-19	33
B. Avancement des principales activités d’évaluation en 2021	34
C. Utilisation du budget 2021	39
<b>III. Programme de travail d’IOE pour 2022</b>	<b>40</b>
A. Programme de travail proposé pour 2022	40
<b>IV. Enveloppe de ressources pour 2022</b>	<b>43</b>
A. Ressources en personnel	43
B. Besoins budgétaires	43
<b>V. Projet de budget pour IOE et considérations pour l’avenir</b>	<b>46</b>
<b>Troisième partie – Rapport de situation sur l’Initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE) renforcée pour 2021</b>	<b>48</b>
<b>Quatrième partie – Rapport de situation sur la mise en œuvre du Système d’allocation fondé sur la performance et conditions de prêt pour 2022</b>	<b>54</b>
<b>Cinquième partie – Recommandations</b>	<b>62</b>
<b>Projet de résolution .../XXXXX</b>	<b>64</b>

## Annexes

I.	Liste indicative des pays ayant un projet en préparation pour 2022 (nouveaux projets et financements supplémentaires en faveur de projets en cours)	65
II.	Répartition du budget ordinaire par catégorie de dépenses et par département – budget 2021 approuvé et restructuré, comparé au projet de budget pour 2022	66
III.	Ventilation indicative du budget ordinaire pour 2022 par pilier de résultats et par groupe de produits institutionnels	67
IV.	Effectifs indicatifs en 2022 – budget ordinaire seulement	69
V.	Répartition indicative des effectifs en 2022, par département et par classe	70
VI.	Composition des dépenses standard de personnel	71
VII.	Budget d’investissement (hors ENI-E), 2009-2021	72
VIII.	Allocation des crédits reportés	73
IX.	Estimation des frais directs imputables sur le revenu des placements	75
X.	Cadre de gestion des résultats d’IOE pour 2022	76
XI.	Progrès accomplis par IOE au regard du Cadre de gestion des résultats de 2021	78
XII.	Activités d’évaluation d’IOE proposées pour 2022	79
XIII.	Plan indicatif d’IOE pour 2023-2024	81

## Sigles et acronymes

ASAP+	Programme élargi d'adaptation de l'agriculture paysanne
BMD	banque multilatérale de développement
CSD	Département des services institutionnels
CSSG	Groupe d'appui aux services institutionnels
DTS	droits de tirage spéciaux
ENI	évaluation au niveau de l'institution
ERG	Département des relations extérieures et de la gouvernance
ESPP	évaluation de la stratégie et du programme de pays
ETP	équivalent temps plein
EvPP	évaluation de la performance du projet
FIDA12	Douzième reconstitution des ressources du FIDA
FMI	Fonds monétaire international
FOD	Département des opérations financières
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
ICC	investissement ciblé en faveur des capacités
ICT	Division des technologies de l'information et des communications
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
MARE	Mécanisme d'accès aux ressources empruntées
OPV	Bureau du Président et du Vice-Président
OSB	Bureau de la stratégie budgétaire
PFR	pays à faible revenu
PMD	Département de la gestion des programmes
PPD	programme de prêts et dons
PPTÉ	pays pauvres très endettés
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
RMO	Bureau de la gestion globale des risques
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
SKD	Département de la stratégie et des savoirs
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 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. D'après le rapport annuel intitulé « L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde » de 2021, le monde se trouve à un tournant décisif. Les circonstances sont en effet très différentes de celles d'il y a six ans, lorsque les pays se sont engagés à éliminer la faim, l'insécurité alimentaire et toutes les formes de malnutrition d'ici à 2030. De plus, on n'a enregistré que de maigres progrès en direction des cibles de l'objectif de développement durable n° 2 – faire en sorte que chaque personne ait accès, tout au long de l'année et en quantité suffisante, à une alimentation saine et nutritive, et éradiquer toutes les formes de malnutrition. 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 relance après la COVID-19, en accroissant la résilience et en préservant les progrès accomplis en matière de développement.
3. 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. En outre, après plusieurs réformes financières menées durant la période couverte par la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), l'institution a clairement posé les principes fondamentaux destinés à maintenir une trajectoire financière viable à long terme, reposant sur une gestion prudente des finances et des risques dans le contexte du prochain cycle triennal de reconstitution des ressources. Compte tenu de la trajectoire stratégique à long terme consistant à doubler l'impact du Fonds d'ici 2030, la direction a fait de la décentralisation l'une des priorités principales, aux côtés de l'optimisation des effectifs – à savoir, le développement global du capital humain –, sur la base des résultats d'une étude de 2019 sur les ressources humaines. Grâce à ces efforts, le Fonds renforce la production de résultats porteurs de transformations et fait en sorte de disposer des capacités requises pour proposer les services, les produits et les compétences spécialisées dont les États membres ont besoin.
4. Le programme de prêts et dons (PPD) prévu pour 2022 devrait, à la date de rédaction du présent document, être compris entre 925 millions et 1,2 milliard d'USD. Quelque 18 projets et programmes, ainsi que deux propositions de financement additionnel, sont en cours de préparation en vue de leur approbation en 2022. La direction poursuivra ses efforts pour garantir la qualité initiale, en maintenant un ratio d'efficacité constamment supérieur à un ratio de 55 USD dans le portefeuille actif total pour chaque dollar de dépenses administratives.

5. À la date de rédaction du présent document, les principaux facteurs de coût sont les suivants: i) Décentralisation 2.0; ii) modifications et adaptations technologiques; iii) dépenses de personnel (mise en œuvre de l'étude sur les ressources humaines et optimisation des effectifs); iv) réalisation des engagements pris au titre de FIDA12; v) hausses de prix et pertes de change; vi) plan d'action visant à donner suite au Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires.
6. Les hausses de coûts réelles, imputables en particulier à la Décentralisation 2.0 et aux besoins d'effectifs supplémentaires, ont été en grande partie absorbées par une réduction de 13,2% des coûts de consultants et de 9,4% des frais de voyage, faisant suite à un examen rigoureux et systématique des demandes formulées par les différents départements.
7. Le budget ordinaire net proposé pour 2022 s'élève à 166,9 millions d'USD, soit une hausse nominale de 4,72% par rapport au budget 2021 (159,4 millions d'USD), c'est-à-dire l'évolution figurant dans l'aperçu général. Cette hausse nominale résulte de l'effet net de l'inflation, de l'augmentation normale d'échelon à l'intérieur d'un grade et du réalignement des dépenses de personnel standard. Le taux de change utilisé dans le projet final de budget est de 0,835 EUR pour 1 USD (contre un taux de 0,885 EUR pour 1 USD utilisé dans l'aperçu général et pour le budget 2021).
8. Les principaux facteurs expliquant la hausse réelle sont les suivants: i) les coûts entraînés par la décentralisation (3,3 millions d'USD), notamment les embauches et la relocalisation du personnel, ainsi que l'ouverture de nouveaux bureaux de pays; ii) une hausse réelle nette des dépenses de personnel (4,5 millions d'USD), découlant de la mise œuvre de l'étude de McKinsey sur les ressources humaines; iii) l'amortissement (0,40 million d'USD), alors qu'une baisse réelle est constatée dans les frais de consultants (3,21 millions d'USD) et de voyage (0,65 million d'USD).
9. S'agissant du budget brut pour 2022, le montant proposé, de 173,7 millions d'USD, comprend les opérations financées par les fonds supplémentaires (6,8 millions d'USD), qui sont externes mais complémentaires du PPD. Ce montant est entièrement couvert par la portion des commissions générées par la gestion des fonds supplémentaires qui peut être affectée chaque année.
10. En 2021, le FIDA a poursuivi son ambitieux programme en vue d'être prêt à relever les défis qui l'attendent, compte tenu de l'évolution de son modèle opérationnel et de son objectif visant à doubler son impact d'ici à 2030. FIDA12 sera le premier cycle de reconstitution des ressources suivant la mise en œuvre de la réforme du Cadre pour la soutenabilité de la dette et du concept de niveau minimum soutenable de reconstitution des ressources. Si les objectifs pour FIDA12 sont atteints, les opérations visées pour cette période pourront être entièrement réalisées, tout particulièrement pour ce qui est des pays à faible revenu et des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure.
11. La période couverte par 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 de l'institution pour obtenir des résultats et élargir la portée de son impact. 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.

12. 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.
13. À sa cent trente et unième session, le Conseil d'administration a demandé des éclaircissements concernant l'efficacité administrative du FIDA et des institutions homologues afin de pouvoir disposer d'une vision plus complète de l'efficacité administrative du Fonds et de mesurer les progrès accomplis au fil du temps. Pour faire suite à cette demande, le FIDA a lancé l'initiative de gestion améliorée de l'efficacité et des ressources (répartition intelligente du budget), qui va:
  - i) accroître la transparence et l'agilité par le recensement des coûts directs et indirects dans le budget ordinaire du FIDA;
  - ii) mettre davantage l'accent sur l'obtention de résultats en imputant les coûts directs aux projets concernés et en utilisant les facteurs de coût recensés pour déterminer les efforts et les coûts associés à des processus spécifiques;
  - iii) améliorer la gestion de l'efficacité en affinant les mesures d'efficacité et en passant en revue les pratiques appliquées au FIDA.
14. Le budget d'investissement pour 2022 se monte à 6,5 millions d'USD, dont:
  - 1,7 million d'USD destinés à couvrir les dépenses d'équipement cycliques et de continuité des opérations;
  - 2,1 millions d'USD pour le financement de la priorité institutionnelle 2022 que constitue la décentralisation, ainsi que pour des investissements dans le processus de passation des marchés au titre des projets;
  - un investissement supplémentaire de 2,7 millions d'USD pour d'autres initiatives transversales, comme la simplification des processus opérationnels financiers, la rénovation des bureaux de pays existants qui ne sont pas concernés par la Décentralisation 2.0, ou encore l'adaptation des systèmes de suivi et de rapports sur la période FIDA12. Par ailleurs, au sein de cette catégorie, des possibilités d'amélioration des systèmes ont été recensées, en vue de poursuivre la réalisation d'une robuste architecture informatique au FIDA, de même que des opportunités de réaliser des gains d'efficacité institutionnelle sur des projets ciblés.

## Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver:

- la recommandation concernant le programme de travail et les budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2022 et le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) pour 2022;
- la disposition selon laquelle les crédits non engagés à la clôture de l'exercice financier 2021 peuvent être reportés sur l'exercice financier 2022, à concurrence de 5% au maximum des crédits correspondants.

Par ailleurs, le Conseil d'administration est invité à examiner le projet de résolution figurant à la page 64 et à le présenter, avec ses recommandations, à la quarante-cinquième session du Conseil des gouverneurs, en février 2022, pour examen et adoption.

## Première partie – Programme de travail et budgets ordinaire, d'investissement et de la dépense extraordinaire 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 de façon à atteindre les plus hauts niveaux d'efficacité du développement.
3. Au-delà de son programme de prêts et dons (PPD), 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. Il lui faudra, pour que les programmes de pays porteurs de transformations demeurent au cœur des opérations de FIDA<sup>12</sup>: 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.

5. 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.
6. 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 de l'institution pour obtenir des résultats et élargir la portée de son impact. 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.
7. Bien que le FIDA soit parvenu, pendant trois années consécutives, à maintenir un budget à croissance réelle nulle, cette stratégie n'est aujourd'hui plus tenable si l'institution veut doubler son impact d'ici 2030. La durée moyenne du cycle des projets étant de 6,8 années, FIDA12 est la dernière opportunité à saisir pour créer un impact qui conduira à atteindre les objectifs de développement durable n<sup>os</sup> 1 et 2 d'ici 2030. Pour le FIDA, 2021 est une année cruciale en matière de 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, tout en mettant l'accent sur l'accélération du rythme d'exécution plutôt que sur la continuité des opérations et l'appui aux activités.
8. Le FIDA est pleinement déterminé à mettre en œuvre le processus de réforme des Nations Unies, et il coopère avec d'autres entités des Nations Unies en vue:
  - i) d'adopter un cadre commun de suivi des contributions aux cibles des objectifs de développement durable; 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.
9. L'engagement du FIDA dans la réforme des Nations Unies se manifeste en outre par l'examen qu'il a mené sur les processus de gestion de l'efficacité interne et dans les institutions homologues, dans le cadre de 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 a l'intention de présenter son budget ordinaire dans un nouveau format à compter de 2023. Ce nouveau format offrira davantage de transparence en établissant une séparation claire entre les dépenses liées aux programmes (coûts directs) et les dépenses administratives (coûts indirects), à l'aide d'une méthode bien établie de classification des coûts en vigueur dans d'autres organismes des Nations Unies.

10. Le FIDA améliorera en outre sa gestion interne de la performance et de l'efficacité en instaurant un nouvel examen trimestriel de la performance et de l'efficacité au niveau de la direction. Un examen approfondi mené auprès d'autres organisations de l'ONU et institutions financières internationales (IFI) a permis de constater que, en matière de performance, les paramètres de mesure et la nomenclature varient grandement d'une organisation à l'autre. L'adoption de la méthode de répartition intelligente du budget renforcera la transparence et permettra de mener un dialogue informé sur le véritable coût des activités nécessaires à la réalisation de la mission, des programmes et des projets du FIDA. De plus amples informations sur cette question sont présentées dans un document distinct.
11. Ces dernières années, le FIDA a dû faire face à une contraction des remboursements de fonds par suite de la conversion de prêts en dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette. 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. Cette évolution se traduit par de nombreuses nouveautés, telles que: i) l'attribution d'une note de crédit; ii) la mise en place d'un cadre de gestion des risques complet et détaillé et la création d'une division de gestion des risques; iii) l'étoffement du Bureau du Conseil juridique (LEG) grâce à des recrutements et à de nouveaux talents; iv) la mise en œuvre du nouveau Cadre d'emprunt intégré et la création du Mécanisme d'accès aux ressources empruntées (MARE), qui vient s'ajouter au mécanisme existant d'allocation des ressources de base (SAFP) pour assurer le plein recouvrement du coût des emprunts.
12. Tous les éléments susmentionnés étaient nécessaires pour permettre au FIDA d'accéder à de nouvelles sources de financement afin de continuer à réaliser un PPD de grande ampleur. La mise en place de toutes ces nouvelles initiatives a bien entendu nécessité des dépenses, et des coûts récurrents seront également à prévoir à l'avenir pour que le FIDA préserve l'excellente note de crédit qu'il a obtenue.
13. Les deux grands principes qui sous-tendent le modèle opérationnel de FIDA<sup>12</sup> 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 36% en 2021 à 39% en 2022 –, ce qui place l'institution en bonne voie d'atteindre son objectif, qui est d'avoir 45% du personnel sur le terrain d'ici à 2024. 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.
14. Le processus de décentralisation suppose l'ouverture de nouveaux bureaux régionaux et de pays, ainsi que la réaffectation de personnel sur le terrain, ce qui nécessite des investissements à court terme. La Décentralisation 2.0 est l'un des principaux facteurs de coût dans le budget 2022 mais, à long terme, cette démarche permettra au FIDA d'être plus proche de ses bénéficiaires et des gouvernements partenaires, ce qui contribuera à développer les capacités sur le terrain et aidera le Fonds à s'acquitter plus efficacement de son mandat. Dans le cadre de ce processus, le FIDA décentralisera aussi la passation des marchés au titre des projets. En s'appuyant davantage sur le personnel local, qui a une

meilleure connaissance des marchés régionaux, le Fonds gagnera en efficacité et ses projets utiliseront les ressources allouées de façon optimale. Des informations plus détaillées sur la Décentralisation 2.0 sont présentées dans un document distinct.

15. Aux fins de réaliser ce scénario au mieux, les coûts récurrents et non récurrents liés à l'ouverture des nouveaux bureaux régionaux et de pays, ainsi qu'à la réaffectation du personnel, de même que les coûts transitoires, seront répartis sur les trois prochaines années, pour un coût total compris entre 10 et 13 millions d'USD. D'après les projections actuelles, le FIDA pourrait ouvrir trois nouveaux bureaux de pays chaque année d'ici 2024. La direction s'efforce d'atteindre l'objectif de décentralisation tout en contenant les coûts au maximum et en perturbant le moins possible la programmation. Afin de faciliter le processus de décentralisation, le FIDA a mis à jour le cadre de délégation des pouvoirs en 2021. 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.
16. Le rapprochement avec les bénéficiaires et les partenaires d'exécution devrait avoir, dès 2022, une incidence sur les voyages et les coûts associés. Par exemple, la présence dans les bureaux régionaux et de pays des directrices et directeurs régionaux ainsi que des équipes d'appui réduira 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 l'essentiel de leurs équipes est décisive pour que le FIDA puisse atteindre l'objectif de doublement de son impact d'ici 2030. Cette évolution devrait se produire en premier lieu dans les régions Afrique de l'Ouest et du Centre, Afrique orientale et australe, et Asie et Pacifique, où la transition est prévue en 2022, tandis que la région Amérique latine et Caraïbes débutera son processus de transition en 2023. Tandis que la pandémie de COVID-19 continue d'exercer une influence significative sur les dépenses de voyage, le FIDA s'efforcera de minimiser ces frais dans le contexte d'après la crise.
17. Le FIDA a été invité par ses États membres à renforcer ses capacités dans des domaines fonctionnels essentiels et à renforcer les capacités de ses effectifs. Ces mesures constitueront un facteur clé de réussite pour la réalisation des programmes et la qualité des projets. Avec des effectifs dotés de capacités plus adéquates, le FIDA pourra en outre recourir à de nouveaux instruments financiers et collaborer efficacement avec le secteur privé. La création de nouvelles fonctions et l'embauche de personnel technique hautement qualifié pour combler les lacunes actuelles du FIDA en matière de savoir-faire se traduiront cependant par des coûts de personnel plus élevés en 2022 et au-delà. Cette hausse des dépenses ne peut pas être entièrement absorbée par le budget ordinaire ou compensée par des suppressions, car les nouveaux postes sont généralement plus coûteux que les postes supprimés.
18. Les États membres ont appelé le Fonds à combler ses lacunes sur le plan de la coordination en vue d'atteindre les objectifs de développement durable, 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 (COP 26). 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.

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

### **A. Impact de la crise due à la pandémie de COVID-19 et renforcement des actions dans les régions en situation de fragilité ou de conflit**

19. À l'heure actuelle, on estime que quelque 1,8 milliard de personnes vivent dans des pays en situation de fragilité ou de conflit, et que ce nombre atteindra probablement 2,3 milliards d'ici 2030. La pauvreté se concentre elle aussi de plus en plus dans les contextes de fragilité ou de conflit; ainsi, il se pourrait que plus de 620 millions de personnes, soit 80% de la population pauvre au niveau mondial, vivent dans de telles circonstances en 2030.
20. Au fil des ans, le FIDA a accordé un intérêt croissant à ses actions dans ces contextes fragiles. Depuis FIDA10, la part des projets du FIDA réalisés dans des situations de fragilité est passée de 16 à 27%. D'après les prévisions, cette part devrait dépasser 30% d'ici 2022. L'un des atouts uniques du FIDA est qu'il œuvre dans les contextes les plus fragiles et dans les zones les plus difficiles à atteindre dans le monde. S'il est largement reconnu que le travail mené dans les régions en situation de fragilité nécessite plus de ressources que les projets réalisés dans des régions plus sûres et moins reculées, aucune hausse de budget réelle n'a pourtant été accordée à ce titre sur toute la période couverte par FIDA11.
21. Sur FIDA12, le Fonds devra améliorer son aptitude à s'attaquer aux causes profondes de l'extrême pauvreté et de l'insécurité alimentaire dans les situations de fragilité et de conflit, tout en préservant la sécurité de son personnel et ses actifs. L'étoffement de la présence du FIDA dans les zones de fragilité et de conflit qui est proposé dans le cadre de la Décentralisation 2.0 sera au cœur de cette action renforcée. Cette démarche nécessitera sans aucun doute des ressources supplémentaires, afin que l'approche adoptée respecte les principes de « ne pas nuire » et de « zéro décès évitable ».
22. L'impact de la pandémie continue de se faire sentir et se poursuivra probablement à court et moyen terme. Le FIDA ne peut prévoir que de façon approximative les ajustements budgétaires qui seront nécessaires pour « reconstruire en mieux » et adapter les opérations au monde d'après la pandémie. Les futurs projets de budget devront prendre en considération les coûts découlant de l'adaptation des procédures requise par les méthodes de travail intelligentes, la transition numérique et le travail en mode hybride, en partie à distance.
23. Jusqu'à maintenant, 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. Un environnement de travail sain et la sécurité du personnel continueront de figurer au premier rang des priorités en 2022, et doivent être suffisamment financés.

24. 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 troisième trimestre de 2021, un programme pilote de 12 mois afin de tester 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.
25. 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. En adoptant une transition prudente et progressive des applications informatiques vers les services sur abonnement et sur le « nuage », le FIDA s'attend par ailleurs à une évolution des allocations budgétaires à ce titre, qui relèveront davantage du budget ordinaire que du budget d'investissement.

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

26. Au 9 septembre 2021, le programme de prêts et dons prévu pour 2021 se chiffre à 1,07 milliard d'USD, et comprend: 26 nouveaux programmes et projets, ainsi que des financements additionnels pour 13 projets en cours. Parmi les propositions de financement additionnel: i) 12 sont destinées à combler des déficits de financement déjà signalés; ii) une couvre à la fois un déficit de financement et une reproduction à plus grande échelle.
27. Pour conclure ce cycle de FIDA11, le FIDA compte atteindre l'objectif de 3,5 milliards d'USD qui a été fixé pour le PPD sur cette période.

### **Portefeuille**

28. Au 9 septembre 2021, le portefeuille d'opérations comptait 221 projets, d'un montant total de 8 milliards d'USD. Le portefeuille de dons en cours, comprenant 119 opérations, est évalué à 190 millions d'USD.
29. En ce qui concerne les programmes de dons mondiaux, régionaux et nationaux du FIDA, il est prévu qu'une dizaine de dons auront été approuvés d'ici à la fin de 2021, pour un montant de 12,2 millions d'USD environ.
30. En 2020, le FIDA a commencé à améliorer ses systèmes de suivi opérationnel pour mieux calculer la contribution effective de son portefeuille en cours aux objectifs de développement durable et la répartition indicative de sa réserve de projets par thématique ou thème transversal. La répartition globale du portefeuille actuel par secteur est présentée ci-dessous.

Tableau 1  
Répartition globale du portefeuille actuel par secteur

Secteur	Pourcentage
Accès aux marchés	29
Secteurs productifs	28
Politiques et institutions	13
Gestion de programme	13
Services financiers inclusifs en milieu rural	12
Environnement et ressources naturelles	4
Services sociaux	2
<b>Total</b>	<b>100</b>

Source: Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS), au 9 septembre 2021.

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

### Exécution effective du budget 2020

31. 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 157,90 millions d'USD. La baisse du taux d'exécution par rapport à 2019 (95,2%) résulte en grande partie de l'incidence de la pandémie de COVID-19, qui a produit divers effets néfastes sur les opérations du FIDA en 2020 et 2021.

Tableau 2

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

	Exercice 2019 (année pleine)		Exercice 2020 (année pleine)		Prévisions 2021	
	Budget	Montant effectif	Budget	Montant effectif	Budget	Prévision
Budget ordinaire	158,21	150,57	157,9	142,43	159,41	152,23
<b>Taux d'exécution</b>		<b>95,2</b>		<b>90,2</b>		<b>95,5</b>

### Prévisions 2021

32. En dépit des perturbations causées par la pandémie, les efforts déployés pour fournir une contribution substantielle et de haute qualité à l'objectif global du PPD pour FIDA11, soit 3,5 milliards d'USD, devraient se traduire en 2021 par une exécution du budget à hauteur de 152,23 millions d'USD, soit environ 95,5%, contre une estimation de 94,7% dans l'aperçu général du budget. Il importe toutefois de noter qu'il est difficile de procéder à des estimations précises en raison des incertitudes qui caractérisent la situation actuelle, et que toute projection doit être considérée comme approximative.
33. La rapide adaptation du FIDA aux circonstances dues à la pandémie se traduit par un taux d'exécution du budget supérieur à celui de 2020. Le léger accroissement de l'utilisation prévue du budget par rapport à l'aperçu est dû à des projections plus précises, reposant sur les dernières données effectives jusqu'à septembre 2021.
34. Jusqu'à maintenant en 2021, bien que la pandémie continue d'avoir un impact sur les opérations du FIDA, l'institution a été en mesure de s'adapter et de réagir avec des solutions souples de façon à achever le programme de travail de la période couverte par FIDA11. Cette agilité, couplée aux solides travaux préparatoires menés à partir de 2020, a permis au FIDA de ramener le taux d'exécution du budget à ses niveaux d'avant la COVID. Bien que les restrictions imposées aux voyages aient freiné les déplacements, le FIDA a exploré de nouveaux moyens d'utiliser les capacités et technologies locales afin de réaliser certaines activités à

distance. De plus, en 2020, un grand nombre de réunions et conférences se sont déroulées en ligne, y compris la quarante-quatrième session du Conseil des gouverneurs du FIDA.

35. Le tableau 3 présente l'exécution du budget, par département, pour 2020 (effectif) et 2021 (budget et prévision). Le taux d'exécution plus élevé qu'en 2020 résulte en grande partie de la capacité du FIDA à atténuer largement les effets néfastes de la pandémie sur la réalisation des programmes et à tirer parti des investissements dans les technologies de l'information et des communications et les infrastructures qui permettent le travail à distance.

Tableau 3

**Exécution du budget ordinaire par département – montant effectif pour 2020, budget pour 2021 et prévisions pour 2021**

(En millions d'USD)

<i>Département</i>	<i>Montant effectif 2020</i>	<i>Budget 2021</i>	<i>Prévision 2021</i>	<i>Prévision 2021 comparée au budget 2021 (en pourcentage)</i>
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence (OPV)	2,27	2,77	2,61	94,23
Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)	8,59	10,73	10,63	99,04
Département des relations extérieures et de la gouvernance (ERG)	14,76	17,22	16,52	95,95
Département de la stratégie et des savoirs (SKD)	14,53	15,82	13,98	88,34
Département de la gestion des programmes (PMD)	53,01	60,52	52,57	86,86
Département des opérations financières (FOD)	11,51	13,12	11,60	88,44
Département des services institutionnels (CSD)	30,16	28,53	34,82	122,06
Centre de coûts de l'organisation	7,61	10,70	9,50	88,78
<b>Total</b>	<b>142,43</b>	<b>159,41</b>	<b>152,23</b>	<b>95,49</b>

36. Compte tenu du retard pris par le processus de décentralisation, il est possible que le montant des crédits à reporter ne soit pas entièrement utilisé d'ici la fin de l'exercice. Toutefois, la souplesse offerte par le report d'un montant supérieur aux 3% habituels s'est avérée décisive pour aider la direction à répondre aux priorités et questions opérationnelles stratégiques en 2021.
37. Comme l'indique la proposition de budget pour 2022, la direction demande à pouvoir utiliser les économies ainsi réalisées jusqu'à un maximum de 5% pour financer de nouvelles initiatives stratégiques qui seraient adoptées en 2022, comme la Décentralisation 2.0, et répondre à des priorités imprévues mais impérieuses qui pourraient se présenter dans les opérations et activités planifiées. Cette demande a été inscrite dans le projet de résolution du Conseil des gouverneurs pour le budget 2022, qui figure dans la cinquième partie du présent document.
38. Il est admis que cette demande est exceptionnelle et découle des effets persistants de la pandémie de COVID-19. Le FIDA s'engage à revenir en 2023 au niveau antérieur de 3% de report de crédits.

#### **D. Allocation des crédits reportés de 2020**

39. La règle relative au report de crédits, en vigueur depuis 2004, dispose que les crédits non engagés à la clôture d'un exercice financier peuvent être reportés sur l'exercice suivant, à hauteur d'un montant ne dépassant pas 3% du budget annuel approuvé de l'exercice précédent.
40. Cette règle a permis, dans le passé, d'avoir la souplesse requise pour que le volume de ressources corresponde au niveau d'activités prévu. Pour 2021, le Conseil des gouverneurs a accepté que les crédits non engagés à la clôture de

l'exercice 2020 puissent être reportés sur l'exercice 2021 à concurrence de 10% au maximum des crédits correspondants, aux fins d'appuyer la réalisation de certaines priorités de l'institution. L'importance de cette flexibilité supplémentaire a ainsi été clairement démontrée: le plafonnement du report de crédits proposé aurait pu entraver la capacité du FIDA à faire face avec rapidité et efficacité à des besoins nouveaux et évolutifs, alors qu'il a pour ambition de doubler son impact d'ici 2030 et qu'il doit en outre surmonter les effets d'une pandémie sans précédent.

41. Le taux d'exécution effectif pour 2020 s'étant élevé à 90,2%, le report s'est monté à 15,47 millions d'USD, soit 9,8% du budget total approuvé pour 2020, c'est-à-dire en deçà du seuil maximal de 10%. Il est prévu que, d'ici la fin de l'année, jusqu'à 95% du montant disponible de crédits à reporter aura été utilisé. S'il reste un solde non alloué et non utilisé sur le report de 2020, il sera reversé aux ressources ordinaires du FIDA.
42. En 2021, le report de crédits a offert une marge de manœuvre supplémentaire pour financer des activités stratégiques et pour rattraper le retard accumulé en réponse à la crise de la COVID-19. Une autre fraction des crédits reportés a été mise de côté aux fins de la Décentralisation 2.0. Le surcroît de souplesse budgétaire offert par le report de crédits a été décisif pour contribuer à l'avancement des activités retardées et reportées, comme des évaluations d'impact et des examens de la qualité importants, qui n'avaient pas pu être réalisés en 2020 à cause de la pandémie. Des activités de sensibilisation en marge de grandes manifestations mondiales, comme le Sommet sur les systèmes alimentaires, le Forum des peuples autochtones, le Forum paysan et la COP 26, ont également bénéficié du report de crédits.
43. Si la plupart des activités ont progressé dans les délais prévus, la mise en œuvre de la Décentralisation 2.0 a accusé un retard, dû principalement au fait que les dernières étapes du déploiement des bureaux régionaux et de pays ont pris plus de temps que prévu, notamment les négociations avec les gouvernements hôtes. Comme l'emplacement définitif des sites et des locaux des futurs bureaux du FIDA n'a pas pu être fixé selon le calendrier prévu, les étapes suivantes, comme les travaux préparatoires à l'installation et les relocalisations, ont dû être suspendues. Il en est résulté un report sur 2022, voire au-delà dans certains cas, des dépenses ponctuelles prévues et des dépenses récurrentes additionnelles au titre de la décentralisation. De plus amples informations sur cette question sont présentées au Conseil d'administration dans un document distinct.
44. Conformément à la pratique établie, des informations détaillées sur l'utilisation de tous les crédits reportés, ainsi que sur les activités prioritaires financées par chaque département, figurent à l'annexe VIII.

### **III. Prise en considération des questions de genre dans les prêts, les dons et le budget ordinaire du FIDA**

45. Conformément au Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes, le FIDA cherche constamment à améliorer l'allocation de ses ressources aux activités relatives au genre. L'accroissement du nombre et du déploiement des analystes et spécialistes du genre et de l'inclusion sociale oriente l'organisation dans cette direction.
46. Dans le budget 2022, on a conservé la méthode mise au point en 2013 pour déterminer la place accordée au genre dans les prêts et les dons, tandis que la méthode employée pour appréhender les éléments en rapport avec le genre dans le budget ordinaire de personnel a été révisée en 2020. Le nouveau système de planification budgétaire adopté en 2019 est destiné à faciliter la mise en relation des coûts de personnel et hors personnel avec tous les thèmes transversaux. Cette nouvelle fonctionnalité pourra être utilisée, ces prochaines années, pour

mettre en évidence, de façon plus précise et à l'échelle du système, l'allocation des ressources par thème transversal.

47. Les paragraphes qui suivent rendent compte des résultats de ce processus pour cette année.

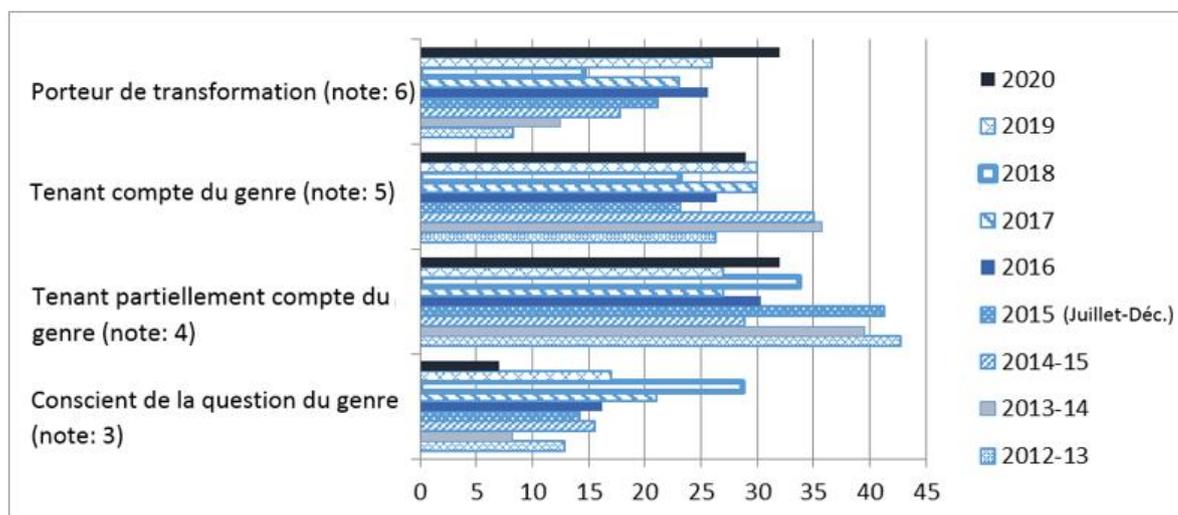
#### **Prise en considération des questions de genre dans les prêts du FIDA**

48. Une analyse de la prise en compte des questions de genre a été menée sur les 27 prêts – d'un montant total de 751 857 465 USD – qui ont été approuvés par le Conseil d'administration en 2020. Sur ce total, quatre projets, d'un montant global de 52 421 523 USD, n'ont pas été analysés parce qu'ils ne nécessitaient pas l'élaboration d'un nouveau document de conception. D'après les résultats d'ensemble de cette analyse, 93% des prêts, en valeur, ont été jugés au minimum plutôt satisfaisants à cet égard, contre 83% l'année dernière et 71% en 2018.
49. La part (en valeur) des prêts considérés comme ayant contribué à transformer les relations femmes-hommes s'est élevée à un taux sans précédent de 32% (équivalant à 226 196 934 USD), contre 26% l'année dernière et 14,6% en 2019. Par comparaison, la proportion de projets apportant une transformation dans les rapports femmes-hommes (notés 6) se chiffrait à 21% en 2015 et 18% en 2014. Cette tendance positive peut être attribuée à une compréhension de plus en plus institutionnalisée de ce que suppose un projet porteur de transformations en matière de genre, avec la mise à disposition de directives précises pour le personnel du FIDA et les consultants participant à la conception des projets.

Graphique 1

#### **Répartition du montant total des prêts approuvés en fonction de la note attribuée en regard des questions de genre**

(En pourcentage du montant total des prêts)



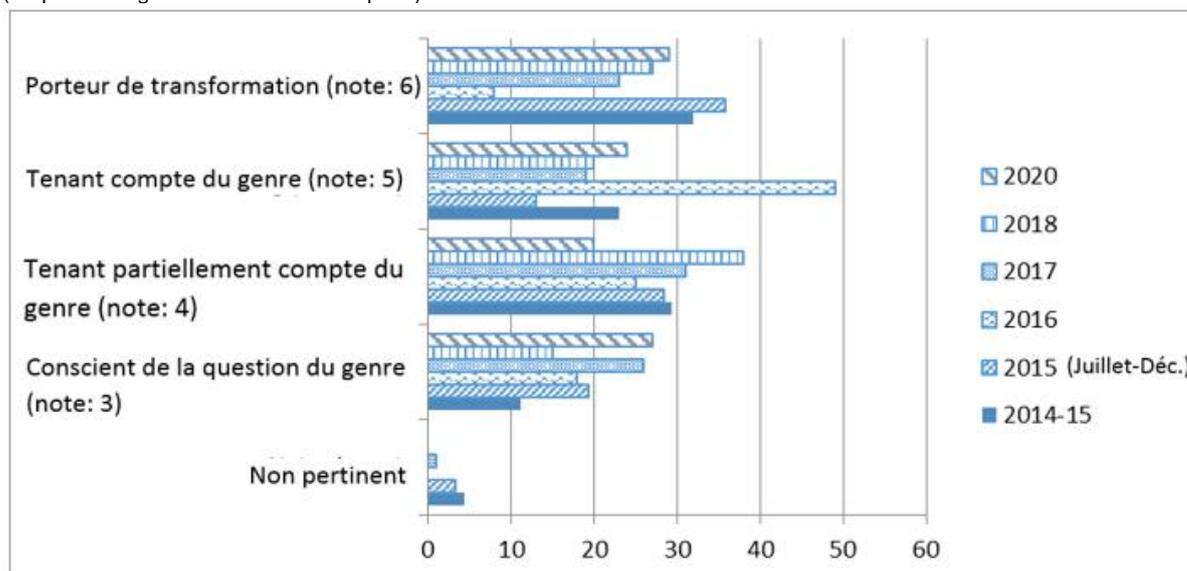
#### **Prise en considération des questions de genre dans les dons du FIDA**

50. L'analyse de sensibilité à la problématique femmes-hommes des 16 dons approuvés par le FIDA en 2020, pour un montant total de 29,2 millions d'USD, montre que 73% de ces dons, en valeur, ont été considérés au minimum comme plutôt satisfaisants, contre 85% en 2018, 72% en 2017 et 80% en 2016. De plus, la part des dons considérés comme contribuant à transformer les relations femmes-hommes était de 29%, confirmant la tendance positive qui s'était dessinée en 2018 et 2017 (27%), bien au-dessus des 8% de 2016. Cette analyse n'a pas concerné trois dons, d'un montant total de 3,7 millions d'USD.

Graphique 2

**Répartition du montant total des dons approuvés en fonction de la note attribuée en regard des questions de genre**

(En pourcentage du montant total des prêts)

**Mise en évidence des activités concernant ou appuyant les questions de genre financées au titre du budget ordinaire**

51. La première initiative prise par le FIDA pour quantifier la prise en considération des questions de genre dans son budget ordinaire avait été présentée dans le projet de budget pour 2014. Une méthode plus précise de saisie des données relatives à cette problématique, avec une attribution plus fine, a été intégrée à la préparation des budgets 2015 et 2016. Cette méthode a permis de rendre compte, de façon plus détaillée, de la place accordée à l'égalité femmes-hommes dans le budget ordinaire du FIDA, compte tenu des contraintes que présentaient les systèmes alors disponibles. Dans le cadre des efforts entrepris par le FIDA pour améliorer son approche et sa collecte de données, le Bureau de la stratégie budgétaire (OSB) a collaboré avec les spécialistes des questions de genre au FIDA afin de recueillir, pour le budget 2021, des estimations actualisées pour chaque catégorie de métier de l'organisation de sorte que les données reflètent plus précisément le temps consacré par le personnel à ces activités.
52. En 2020, le FIDA a révisé la méthode employée pour estimer la part du budget du personnel qui est consacrée aux questions de genre. Le pourcentage estimé du temps passé sur ces questions a été actualisé dans le cadre d'une approche participative. Toutes les divisions ont fourni leurs estimations, qui ont ensuite été agrégées au niveau central et validées par les spécialistes des questions de genre au FIDA. Le résultat de cette opération a donné un taux de 7% sur l'ensemble du FIDA. L'analyse par département montre que la part la plus élevée revient au Département de la stratégie et des savoirs (SKD), à 11%, principalement en raison de l'importance accordée à cette question au sein de la Division environnement, climat, genre et inclusion sociale (ECG). Les départements qui suivent dans le classement sont le Département de la gestion des programmes (PMD) et le Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG), chacun à 8% en moyenne.

**IV. Programme de travail pour 2022**

53. Au stade actuel, il est prévu que le PPD se situe en 2022 dans une fourchette comprise entre 925 millions et 1,2 milliard d'USD. La cible exacte sera déterminée par: a) les ressources disponibles pour engagement; b) la confirmation définitive des ressources de base disponibles au titre du SAFP et de l'objectif global du PPD

pour FIDA12 (3,5 milliards d'USD); c) le rythme de mise en œuvre et l'utilisation du MARE.

54. Le FIDA va poursuivre ses efforts concertés pour alimenter ce programme de base en y versant quelque 100 millions d'USD sous forme de fonds gérés par le FIDA mais mobilisés auprès d'autres sources, comme le Programme élargi d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP+), le Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire (Fonds fiduciaire espagnol), le Fonds pour l'environnement mondial/Fonds pour les pays les moins avancés, le Programme mondial pour l'agriculture et la sécurité alimentaire, la Commission européenne et l'Union européenne, ainsi que le Fonds vert pour le climat, en sus des dons bilatéraux supplémentaires et complémentaires, ce qui portera le total du PPD à 1,3 milliard d'USD. Le FIDA constitue actuellement sa réserve de projets pour 2022 en s'appuyant sur les plans interdépartementaux des pôles sous-régionaux et sur les consultations menées dans les pays.
55. En cette première année de FIDA12, la direction continue de mettre l'accent sur la qualité initiale et sur l'amélioration de la performance des projets en cours dans les domaines déterminés comme déficients lors de la Consultation sur FIDA12 ainsi que dans le Rapport 2021 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) et dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) – tout en restant concentrée sur les quatre thématiques transversales et les priorités en matière d'inclusion sociale telles que les peuples autochtones et les personnes handicapées. Une grande attention sera accordée à la contribution aux feuilles de route nationales émanant du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires, et à des engagements robustes en faveur de la viabilité à long terme et du potentiel de transposition à plus grande échelle.

Tableau 4

**Programme de prêts et dons: montants effectifs et prévisions**

(En millions d'USD)

	<i>Montant effectif<sup>a</sup></i>			<i>Estimations</i>		<i>Prévisions</i>	
	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>Fourchette 2022</i>	
Prêts du FIDA (y compris la composante dons) et dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette	1 256	1 107	1 635	783	1 050	900	1 175
Dons du FIDA <sup>c</sup>	51	52	25	30	15	25	25
Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres <sup>c</sup>	-	-	-	40	-	-	-
Opérations non souveraines	-	-	-	25	-	-	-
Mécanisme du FIDA pour l'action climatique	-	-	-	-	10	-	-
<b>Total du PPD du FIDA</b>	<b>1 307</b>	<b>1 159</b>	<b>1 660</b>	<b>878</b>	<b>1 074</b>	<b>925</b>	<b>1 200</b>
Autres fonds gérés par le FIDA <sup>b</sup>	125	171	181	28	275	100	100
<b>Total du PPD</b>	<b>1 431</b>	<b>1 331</b>	<b>1 841</b>	<b>906</b>	<b>1 349</b>	<b>1 025</b>	<b>1 300</b>
Cofinancement, international (net des contributions gérées par le FIDA) et national	833	1 181	3 398	1 079	1 880	1 242	1 242
<b>Total du programme de travail</b>	<b>2 264</b>	<b>2 512</b>	<b>5 238</b>	<b>1 985</b>	<b>3 229</b>	<b>2 267</b>	<b>2 542</b>
<b>Portefeuille en cours d'exécution</b>	<b>6 860</b>	<b>6 846</b>	<b>7 051</b>	<b>8 608</b>	<b>s.o.</b>	<b>s.o.</b>	<b>s.o.</b>

<sup>a</sup> Source: Système de projets d'investissement et de dons, au 9 septembre 2021. Les montants actuels reflètent l'augmentation (la diminution) des financements durant la mise en œuvre, y compris les cofinancements additionnels provenant de sources nationales et internationales.

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

<sup>c</sup> Y compris 1,2 million d'USD sur les ressources du FIDA réservées aux dons ordinaires pour combler le déficit de financement lié à la conception de projets du Fonds vert pour le climat en 2021, et 2,0 millions d'USD utilisés pour financer le fonds fiduciaire multidonateur à l'appui de la mise en œuvre de l'Initiative de transformation de l'agriculture en Afrique.

56. Quelque 18 nouveaux projets et programmes et 2 propositions de financement additionnel sont en cours de préparation en vue de leur approbation en 2022 (annexe I). Les services du FIDA recherchent actuellement d'autres investissements afin d'atteindre l'objectif du PPD pour 2022, compris entre 925 millions et 1,2 milliard d'USD.
57. Pour 2022, on estime que le nombre total de dons, guichet mondial/régional et guichet-pays confondus, sera compris entre 15 et 20, pour un montant d'environ 25 millions d'USD.
58. Les domaines prioritaires du programme de dons du FIDA sur FIDA11 ont été conformes à la note d'orientation stratégique relative à FIDA11. Ils concernent: i) la production visant à assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle et à générer des revenus; ii) la résilience face aux changements climatiques et la durabilité environnementale; iii) l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes; iv) les possibilités offertes aux jeunes; v) les débouchés commerciaux et les partenariats avec le secteur privé; vi) les priorités stratégiques validées par le Comité exécutif de gestion.
59. Pour FIDA12, comme le prévoit la Politique sur les dons ordinaires de 2021, toutes les activités financées par des dons ordinaires devront être alignées sur les objectifs stratégiques du programme de dons ordinaires ainsi que sur les engagements souscrits lors de la reconstitution des ressources et autres priorités pertinentes, et devront apporter une contribution concrète à leur réalisation. Un résumé des engagements prioritaires souscrits lors de la reconstitution des ressources qui pourraient bénéficier d'activités financées par des dons durant FIDA12 sera soumis à l'examen du Conseil d'administration à sa session de décembre 2021.

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

### **A. Introduction**

60. L'exercice 2022 sera une année critique pour la mise en œuvre de l'initiative Décentralisation 2.0 du FIDA et pour la poursuite de l'optimisation des effectifs et des capacités, telle que recommandée par l'étude de 2019 sur les ressources humaines. Ces deux initiatives stratégiques ont fait l'objet d'un accord avec les organes directeurs du FIDA à l'issue d'intenses consultations, et elles ont été jugées pertinentes et nécessaires pour approfondir l'impact du Fonds sur le terrain et pour poser les fondements des prochaines étapes de l'évolution du modèle opérationnel du FIDA.
61. Pendant toute l'année 2021, le FIDA a déployé beaucoup d'efforts pour traduire les conclusions de l'étude de 2019 sur les ressources humaines en un programme précis de besoins sur le plan des effectifs et des profils de compétences souhaités au sein du personnel en place. Les résultats de cette approche dynamique de la planification des effectifs seront appliqués progressivement de 2022 à 2024, année où la structure des effectifs souhaitée devrait être pleinement en place.
62. Pour 2022, le processus de planification s'est soldé par une hausse nette de 40 équivalents temps plein (ETP), affectés principalement sur le terrain. Conformément aux prévisions de la Décentralisation 2.0, le pourcentage du personnel en poste sur le terrain passera ainsi à 39%. D'autres facteurs de coût découlant de la décentralisation sont la réaffectation de personnel existant ainsi que l'installation et l'administration de quatre nouveaux bureaux de pays dans les régions d'Afrique de l'Ouest et du Centre (WCA) et d'Afrique orientale et australe (ESA).

63. Après trois années d'austérité budgétaire, le FIDA n'est pas en mesure d'absorber le coût de mise en œuvre d'initiatives aussi complexes à l'aide de son budget ordinaire. C'est pourquoi il est proposé d'augmenter de 3,22% le budget en termes réels.
64. Sur l'année 2021, la direction a donné suite à la demande formulée par le Conseil d'administration à sa cent trente et unième session, portant sur la réalisation et la diffusion d'une analyse plus approfondie de la mesure de l'efficacité administrative au sein des institutions homologues. L'objectif était de présenter une vision plus complète de l'efficacité administrative du Fonds et de mesurer les progrès accomplis au fil du temps.
65. L'initiative de répartition intelligente du budget a ainsi été présentée et débattue lors d'un séminaire informel du Conseil d'administration en juillet 2021. Les représentants ont accueilli cette analyse avec satisfaction, fermement soutenu l'approche adoptée et félicité le FIDA d'avoir promptement pris des mesures en faveur d'une plus grande transparence.
66. À partir de 2023, comme indiqué plus haut, le FIDA se propose de présenter son budget sous un nouveau format, séparant clairement les postes budgétaires relatifs aux programmes (coûts directs) des postes administratifs (coûts indirects), sur la base d'un cadre de classification des coûts largement accepté, déjà utilisé par plusieurs organismes des Nations Unies.
67. Outre la transparence qu'elle confèrera à la répartition des coûts, cette initiative vise à améliorer la manière dont le FIDA mesure et gère sa performance et son efficacité. Elle a pour but d'établir des liens plus solides entre les priorités institutionnelles et les besoins de ressources afin de renforcer l'application au FIDA des principes de la gestion axée sur les résultats. De plus amples informations sur la répartition intelligente du budget seront présentées dans un document distinct, qui sera soumis au Conseil d'administration à sa cent trente-quatrième session.

## **B. Processus budgétaire**

### **Établissement des priorités stratégiques**

68. En 2022, et probablement pendant toute la période couverte par FIDA12, la Décentralisation 2.0 et l'optimisation des effectifs continueront de figurer au premier rang des priorités du FIDA. Ces efforts permettront au Fonds de renforcer la production de résultats porteurs de transformations et de mettre en place les capacités requises pour proposer les services, les produits et les compétences spécialisées requis par les États membres.
69. La direction a établi qu'il était nécessaire d'appliquer 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. Cet outil est également utilisé pour mettre en œuvre les conclusions de l'étude de 2019 sur les ressources humaines.
70. Pendant la totalité du processus budgétaire, le FIDA a traité les activités prévues pour 2022 et au-delà 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 gestion des résultats, et d'achever les réformes organisationnelles. Ce sont ces priorités qui ont guidé les propositions budgétaires de tous les départements.

71. Dans son examen des différentes propositions, OSB a adopté une approche d'ensemble clairement définie pour cerner les points communs des demandes soumises et encourager les économies en alignant les activités communes à plusieurs divisions, et pour éviter tout chevauchement des sources de financement. La prise en considération des priorités stratégiques au sein même du processus budgétaire renforce la cohésion intra- et interdépartementale dans la soumission de propositions, de sorte que l'allocation des ressources se concentre sur ce qui est nécessaire pour atteindre les objectifs stratégiques du Fonds et, au-delà, produire davantage d'impact.

#### **Processus budgétaire du personnel**

72. Le processus d'alignement des ressources humaines sur les priorités du FIDA sous l'angle des effectifs, des compétences et des qualifications a été rationalisé en 2019. Les responsabilités en matière de ressources humaines ont été redistribuées entre trois acteurs clés, à savoir OSB, la Division des ressources humaines (HRD) et l'Unité du changement, de la réalisation et de l'innovation (CDI).
73. Comme indiqué plus haut, il a été décidé d'appliquer 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, grâce à l'examen de ces questions à l'échelle de l'institution tout entière. Le but est d'accentuer la réactivité du FIDA face au changement, son agilité et son aptitude à s'adapter aux besoins opérationnels découlant de son mandat. L'initiative de planification dynamique est conduite par le Vice-Président du FIDA.
74. Grâce à la planification dynamique des effectifs, le FIDA peut compter sur des personnes qualifiées et affectées en temps utile à des postes adéquats. Elle allie une évaluation des moyens et des capacités du personnel à l'élaboration de scénarios à moyen terme de façon à déterminer et obtenir la composition souhaitée des effectifs. Ce processus vise à aligner la structure des effectifs (postes), le coût à moyen terme (budget) et les éléments d'une planification des ressources humaines (personnes), afin de mettre sur pied un plan durable 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 d'offrir de façon efficace des opportunités de carrière qui coïncident mieux avec les moyens et capacités du personnel.
75. La planification dynamique a traduit les conclusions générales de l'étude de 2019 sur les ressources humaines en plans annuels de dotation en personnel pour chaque année jusqu'en 2024, année où la structure définitive des effectifs, tant sur le plan des capacités que des moyens, devrait être en place. Ce processus a intégré les apports des départements selon une approche participative, dans un souci de cohérence avec la stratégie globale de l'organisation, avec une évaluation de la viabilité d'ensemble à moyen terme. Il a été complété par un audit externe des postes, afin que tous les postes, existants et nouveaux, soient classés et affectés d'un grade approprié. Les résultats de cet audit ne sont pas encore entièrement repris dans la proposition de budget du personnel; ils seront mis en œuvre à l'aide de solutions budgétairement neutres.
76. Tous les départements ont été invités à tenir compte des conclusions de la planification dynamique dans leur proposition de dotation en personnel pour 2022. Cette approche centralisée et harmonisée de la planification des effectifs s'est avérée très utile pour aligner les besoins des départements et des divisions sur la trajectoire globale du FIDA.

77. L'augmentation prévue des capacités concernera des secteurs clés appuyant le nouveau modèle opérationnel du FIDA: sécurité et gestion des opérations sur le terrain, audit et affaires juridiques, gestion des risques, mobilisation des ressources et partenariats, et nouvelle architecture financière. Elle bénéficiera également à des domaines techniques très pointus en informatique ainsi qu'aux thématiques transversales, dont la nutrition, les procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC), la biodiversité, les infrastructures et les chaînes de valeur. La structure des effectifs proposée pour 2022 sera mise en place de manière progressive, en tant que de besoin tout au long de l'année, afin d'utiliser au mieux les ressources disponibles. Des postes clés à pourvoir dans des domaines fonctionnels ou sur des sites cruciaux feront toutefois l'objet de procédures accélérées.
78. Comme les années précédentes, les départements ont réparti leurs propositions de coûts de personnel sur la base des groupes de produits institutionnels, afin de déterminer la contribution de chaque membre du personnel à ces groupes de produits et aux piliers de résultats institutionnels.

#### **Processus budgétaire hors personnel**

79. Les directives relatives à la préparation du budget pour les dépenses hors personnel comportaient, pour chaque département, des paramètres budgétaires et des enveloppes globales relatives aux dépenses hors personnel fondées sur le budget approuvé pour 2021. Compte tenu d'un système relativement nouveau et d'une concentration accrue sur le classement par priorité stratégique des activités planifiées, OSB et la Division des technologies de l'information et des communications (ICT) ont travaillé en étroite collaboration avec les départements sur la planification pour 2022, tentant de trouver le juste équilibre entre l'ambition d'assumer de nouveaux engagements et la disponibilité de ressources pour leur mise en œuvre, ainsi que le recensement de secteurs qui pourraient nécessiter moins d'attention et d'investissements, afin que les grandes initiatives stratégiques puissent aller de l'avant.
80. Les propositions budgétaires ont été préparées sur la base des mêmes groupes de produits institutionnels que l'année précédente, et aucun groupe nouveau n'a été inclus pour 2022. La liste des groupes de produits institutionnels, ainsi que leur ventilation budgétaire indicative, figure à l'annexe III.
81. Comme les années précédentes, les départements ont été invités à utiliser le système de budgétisation Hyperion pour soumettre leurs demandes aux fins d'activités supplémentaires, à imputer sur les frais de gestion des fonds complémentaires et supplémentaires, qui seront intégrées au budget brut pour 2022. Ces demandes ont été analysées en collaboration avec la Division du Contrôleur financier (FCD).
82. OSB a examiné tous les budgets présentés au regard des priorités et orientations institutionnelles fixées par la direction. Comme les années précédentes, on a examiné le calendrier d'achèvement des projets d'investissement en cours et procédé à une estimation des coûts récurrents et de l'amortissement correspondants pour 2022, sur la base de l'amortissement effectif imputé jusqu'en août 2021. Une analyse approfondie a été menée pour étudier les ajustements relatifs à l'inflation et aux prix qui étaient applicables à des postes spécifiques, en particulier les voyages et les frais de consultants.

Enfin, les conseils, remarques et informations fournis par le Comité d'audit et le Conseil d'administration lors de leurs délibérations sur l'aperçu général en septembre ont été dûment pris en considération lors de la préparation du projet final de budget.

### **Hypothèses relatives aux taux de change et d'inflation**

83. Le taux de change retenu, sur la base de la méthode de calcul approuvée<sup>1</sup>, s'établit à 0,835 EUR pour 1 USD. La différence avec 2021 et avec le taux mentionné dans l'aperçu (0,885 EUR pour 1 USD) aura une incidence négative mineure sur l'estimation budgétaire globale, du fait des dépenses prévues en euros.
84. L'ajustement du budget 2022 au titre de l'inflation sera fondé sur la méthodologie convenue, moyennant un taux d'inflation spécifique pour plusieurs postes budgétaires et une moyenne pondérée des indices des prix à la consommation de l'Italie et du reste du monde pour tous les autres coûts.
85. Une étude détaillée a porté sur les dépenses effectives de consultants et de voyage encourues en 2020 et 2021 aux fins de déterminer la composante d'inflation présente dans ces facteurs de coûts. Le montant moyen des contrats de consultants a enregistré une hausse mineure, d'environ 1,0%, découlant du niveau moyen plus élevé des honoraires journaliers. C'est le pourcentage qui a été utilisé pour ajuster le coût des consultants au titre de l'inflation.
86. En ce qui concerne les frais de voyage, les longues périodes de perturbations dues à la pandémie mondiale de COVID-19 se sont traduites par une moindre utilisation des montants prévus au budget, déjà inférieurs. En revanche, un examen des tendances actuelles et des données de marché laisse prévoir une augmentation du coût unitaire des voyages en 2022. Il semblerait que, pour éviter d'augmenter le prix des billets, les compagnies aériennes soustraient des services accessoires, comme l'enregistrement en ligne, les franchises de bagages ou la pré-attribution des sièges, qui étaient auparavant inclus dans le prix des billets. Il en résultera une hausse de coût supplémentaire d'environ 10%. C'est le pourcentage qui a été utilisé pour ajuster le coût des voyages au titre de l'inflation. La concentration en cours dans le secteur devrait aussi pousser les coûts à la hausse.
87. Pour tous les autres coûts, c'est une moyenne pondérée de 1,3% qui a été retenue.

### **Hypothèses relatives aux dépenses de personnel**

88. Les dépenses de personnel prévues dans le budget 2022 reposent sur les hypothèses suivantes.
  - i) Les coûts standard de personnel ont été calculés séparément pour chaque grade, sur la base d'une analyse des données statistiques relatives à l'ensemble du personnel du FIDA. Une analyse des dépenses de personnel standard a été menée pour le personnel des services généraux et du cadre organique, tant au siège que dans les bureaux de pays; on a ainsi étudié les coûts salariaux effectifs – fournis par les systèmes du FIDA pour le siège et, pour le personnel de terrain, par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Cette analyse a pris en considération une mobilité accrue des membres du cadre organique et les indemnités y afférentes, en intégrant une hausse potentielle du barème des traitements et de certaines composantes (rémunération servant de base à la pension de retraite) et en incluant les effets de l'augmentation normale d'échelon à l'intérieur d'un grade et du taux de change entre l'euro et le dollar.
  - ii) Les coûts standard pour 2022 englobent les éléments suivants:
    - a) la rémunération servant de base à la pension de retraite du cadre organique et des échelons supérieurs, telle que normalement appliquée par la Commission de la fonction publique internationale (légère diminution);

<sup>1</sup> La moyenne des taux opérationnels des Nations Unies entre octobre 2020 et septembre 2021.

- b) la variation moyenne des ajustements de poste, y compris les multiplicateurs applicables à tous les sites où le FIDA a du personnel (légère diminution);
  - c) la rémunération servant de base à la pension de retraite des membres des services généraux basés à Rome, telle qu'appliquée par la Commission de la fonction publique internationale (légère diminution);
  - d) les variations du barème des traitements et du taux de change applicables au personnel des services généraux et des fonctionnaires recrutés au niveau national et basés sur le terrain (légère augmentation);
  - e) d'autres allocations, telles que les allocations d'éducation, les congés dans les foyers et les prestations de rapatriement (augmentation);
  - f) un taux de change de 0,835 EUR pour 1 USD pour 2022 (incidence négative sur les coûts standard).
- iii) Bien que la structure salariale ne change pas, la révision globale des coûts salariaux standard représente une hausse des prix.

### **C. Niveau d'effectifs proposé**

89. Lors de la préparation du budget cette année, le FIDA a appliqué l'approche dynamique de la planification des effectifs de manière stratégique afin de donner suite aux conclusions de l'étude de 2019 sur les ressources humaines et de poursuivre la trajectoire à moyen terme de renforcement de la présence sur le terrain et de remplacement des consultants par du personnel du FIDA. Eu égard à la dotation en personnel proposée pour 2022, le FIDA se concentre sur les domaines dans lesquels il existe un besoin urgent de nouvelles compétences et où il est possible d'anticiper la Décentralisation 2.0 pour quelques postes sur le terrain, c'est-à-dire des analystes de ressources et assistants pour des bureaux régionaux, des responsables d'opérations et des analystes de données. Ces nouveaux postes seront publiés au début de 2022, afin que de nouvelles capacités soient disponibles le plus rapidement possible.
90. Les réductions prévues dans d'autres domaines, comme le groupe de compétences administratives, seront mises en œuvre progressivement d'ici 2024. Dans la perspective d'une contraction des effectifs dans ces domaines, le FIDA a déjà commencé à rationaliser les processus internes pour en améliorer l'efficacité. Afin de concrétiser les réductions résultant de la planification dynamique, un programme de cessation de service non volontaire est en cours de déploiement dans le cadre du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies (PPTP), en sus des départs naturels.
91. Le niveau de 709,5 ETP approuvé pour 2021 a servi de référence pour 2022. Il comprenait: 708,5 ETP financés par le budget ordinaire et 1,0 ETP remplissant des fonctions de base financé par d'autres sources.
92. Le niveau d'effectifs proposé pour 2022, financé par le budget ordinaire, est de 748,5 ETP, soit une augmentation nette de 40 ETP. Cette hausse est le résultat net de la création de 69 postes et de la suppression de 29 ETP. Sur l'effectif total de 748,5 ETP financés par le budget ordinaire, on estime que 296 postes seront sur le terrain en 2022, contre 111 postes détachés en 2017, avant le lancement de la décentralisation. Le nombre total d'agents détachés sur le terrain atteindra ainsi 39% de l'effectif total du FIDA, contre 36% l'année dernière. Cette nouvelle structure du personnel rapproche le FIDA de l'objectif de 45% figurant dans le Cadre de gestion des résultats pour FIDA12, grâce à la combinaison d'une présence renforcée sur le terrain et d'une structure légère et efficace au siège, par suite de départs, de réaffectations et de réorganisations.

93. Outre la dotation en personnel proposée pour 2022, le FIDA entreprendra progressivement, en fonction du plan final de décentralisation et de la disponibilité de bureaux, de convertir postes relevant des contrats de service et des contrats du PNUD, qui sont actuellement financés sur le budget hors personnel.
94. Les 69 nouveaux postes, répartis dans différents départements, sont en résumé les suivants:
- i) vingt-six postes à PMD, pour la plupart sur le terrain, dont des postes administratifs visant à offrir un appui interdépartemental, ainsi que des postes de chargé/chargée de programme de pays, de gestionnaire de programme régional et de spécialistes pertinents; ces postes sont requis pour achever la dotation en personnel des nouveaux bureaux régionaux et étoffer la présence sur le terrain, avec une importance particulière accordée aux bureaux dirigés par un directeur ou une directrice de pays ainsi qu'aux pays en situation de fragilité, mais aussi aux résultats opérationnels et aux activités d'évaluation;
  - ii) dix postes à SKD destinés à appuyer les capacités techniques du FIDA dans les domaines de la nutrition, de la biodiversité, des emplois verts pour les jeunes à l'échelle mondiale, des chaînes de valeur, des infrastructures et des PESEC. La plupart de ces postes seront décentralisés et situés dans des bureaux régionaux aux fins d'offrir un soutien technique aux opérations du FIDA. Cinq de ces postes sont attribués à ECG, quatre à la Division production durable, marchés et institutions, et un à la Division recherche et évaluation de l'impact, en vue de renforcer les capacités internes d'évaluation de l'impact;
  - iii) onze postes à FOD, destinés à conduire les transformations requises en matière d'organisation et de processus opérationnels dans les domaines de la gestion financière des projets, de la gestion fiduciaire et de l'adoption de nouvelles modalités de décaissement au sein de la nouvelle structure décentralisée, à l'appui de la mise en œuvre du nouveau Cadre d'emprunt intégré du FIDA ainsi que du programme d'eurobons à moyen terme, et aux fins d'appuyer la nouvelle fonction concernant la criminalité financière;
  - iv) huit postes à ERG visant à renforcer les activités mondiales de coopération, de rehaussement de la visibilité et de partenariat, et notamment la mise en œuvre d'une nouvelle approche de la stratégie de communication, la conduite de la mobilisation du FIDA pour le suivi du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires, la coordination des organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome et son application dans les pays, ainsi que le renforcement des efforts de mobilisation des ressources et le dialogue avec les États membres, y compris l'étoffement du bureau de liaison de New York;
  - v) six postes à CSSG, dont deux consacrés à la gouvernance du risque global et à l'intégration des risques, au Bureau de la gestion globale des risques (RMO), deux postes à LEG concernant les questions institutionnelles et les opérations en rapport avec les programmes, un poste pour le Bureau de l'audit et de la surveillance et un poste à CDI à l'appui du programme du FIDA pour le changement, les réformes et l'innovation;
  - vi) huit postes à CSD, dont trois dans les bureaux régionaux des régions ESA, WCA et de l'Asie et du Pacifique (APR), à l'appui de la sécurité du personnel et des opérations des bureaux décentralisés, et six postes à ICT, dont deux étaient précédemment financés par d'autres sources, afin de répondre aux besoins croissants de nouveaux produits et services informatiques, d'appuyer la continuité des opérations et la sécurité générale, et d'adapter l'infrastructure informatique opérationnelle au nouvel environnement de travail résultant de la pandémie de COVID-19.

95. La réduction totale de 29 postes, y compris le transfert de deux spécialistes du financement du développement au sein de FOD, s'inscrit dans la campagne du FIDA en faveur des gains d'efficacité et de la transformation du rôle du siège vis-à-vis des bureaux de terrain. Il s'agit d'un poste du cadre organique à la Division des services de trésorerie, de postes de responsables recrutés sur le plan national à la Division de l'engagement, du partenariat et de la mobilisation des ressources à l'échelle mondiale, à la Division Amérique latine et Caraïbes, à la Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe et à WCA, et de postes relevant des services généraux à PMD, à FCD, à l'Unité d'appui sur le terrain et à la Division des services de gestion financière. Tous ces postes ont été proposés par les départements concernés à des fins de rationalisation et viennent compenser les créations de postes proposées dans les mêmes départements.
96. Le nombre de postes imputables sur les commissions de gestion et financés par le budget brut est de 21,35 ETP, dont 1,0 ETP remplissant des fonctions de base. Il est proposé que cet ETP continue d'être financé sur ces commissions, car il appuie directement des activités en rapport avec les fonds supplémentaires. On obtient ainsi un accroissement net de cinq ETP, par suite de la hausse des fonds supplémentaires reçus par le FIDA et des commissions de gestion y afférentes.

Tableau 5

**Besoins indicatifs de personnel, 2019-2022**

(En équivalents temps plein)

<i>Approuvés</i>					
<i>Département</i>	<i>2019 (restructuré)</i>	<i>2020 (restructuré)</i>	<i>2021</i>	<i>Projet de budget 2022</i>	<i>Variation totale 2021/2022</i>
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence	14	15,5	14	14	-
Groupe d'appui aux services institutionnels	46	50	63	69	6
Relations extérieures et gouvernance	85	83	84	91	7
Département de la stratégie et des savoirs	78	82	92	102	10
Département de la gestion des programmes	235	249	276	282	6
Département des opérations financières	74	72	72	76	4
Département des services institutionnels	100,5	106,5	107,5	114,5	7
<b>Total des postes financés par le budget ordinaire</b>	<b>632,5</b>	<b>658</b>	<b>708,5</b>	<b>748,5</b>	<b>40</b>
Postes ETP financés par d'autres sources	1	1	1	1	-
<b>Total des postes financés par le budget ordinaire et d'autres sources</b>	<b>633,5</b>	<b>659</b>	<b>709,5</b>	<b>749,5</b>	<b>40</b>
ETP imputables sur les commissions de gestion	14,25	15,25	15,25	20,35	6,1

97. Les niveaux indicatifs des effectifs pour 2022, par département et par grade, financés par le budget ordinaire, sont présentés ci-dessus et aux annexes IV et V. Les données par département sont nettes des réductions prévues. Les répercussions financières de la procédure de planification stratégique pour le personnel sont présentées dans la sous-section E ci-après. Le financement des nouveaux postes et le recrutement à cet effet seront soigneusement planifiés et assortis de priorités appropriées en 2022 eu égard aux besoins opérationnels de l'institution.

## D. Facteurs de coût

98. Les facteurs de coût définitifs, en termes réels et résultant de la hausse des prix, utilisés pour le projet de budget 2022 sont les suivants.

### i) Facteurs de coût en termes réels:

#### **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).
- L'impact total de la Décentralisation 2.0 sur les futurs coûts récurrents d'ici l'achèvement en 2024 est actuellement estimé à quelque 6,5 millions d'USD. Ces coûts se répartissent entre dépenses de fonctionnement des bureaux régionaux ainsi que des bureaux de pays nouveaux et rénovés, économies découlant de la fermeture de bureaux de pays (État plurinational de Bolivie et Guatemala), et dépenses au titre du Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU et du coordonnateur résident ou de la coordonnatrice résidente. Les dépenses relatives aux bureaux régionaux dépendent fortement des options retenues pour chacun, par exemple si des loyers sont à prévoir; or, ces options restent à confirmer. L'augmentation réelle du budget 2022 découlant de la Décentralisation 2.0 est estimée à 3,33 millions d'USD. Il s'agira de la plus forte hausse des coûts récurrents sur l'ensemble de la période de mise en œuvre de cette initiative.
- Il convient de noter qu'il existe un lien entre la Décentralisation 2.0 et la mise en œuvre de l'étude sur les ressources humaines.

#### **Dépenses de personnel découlant de la mise en œuvre de l'étude sur les ressources humaines**

- Une augmentation des coûts résultera probablement de la mise en œuvre des conclusions de l'étude sur les ressources humaines menée en 2019 avec McKinsey. Le FIDA s'est employé, sur 2020 et 2021, à ajuster les conclusions initiales en fonction de ses besoins spécifiques, afin d'atteindre, d'ici 2024, une composition optimale des effectifs sur le plan des capacités et des compétences et de rééquilibrer le ratio salariés/consultants.
- L'incidence de l'application des conclusions de cette étude sur le budget ordinaire de 2022 est estimée à quelque 5,4 millions d'USD. Cependant, cette réforme étant conçue pour être globale, la composante personnel de la Décentralisation 2.0 est également incluse dans cette estimation.

**« Reconstruire en mieux »: ajustements opérationnels après la pandémie de COVID-19**

- Les effets de la pandémie se font encore sentir, et les ajustements budgétaires qui pourraient en découler 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.
- Les augmentations réelles décrites ci-dessus seront en partie compensées par une réduction réelle de 9% des frais de voyage et de 13% des frais de consultants.

**ii) Facteurs de hausse des prix:**

**Dépenses de personnel**

- 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 ait procédé à un ajustement de certains paramètres utilisés pour déterminer la rémunération servant de base à la pension de retraite, la hausse qui en résulte a été intégrée aux coûts standard révisés pour toutes les catégories de personnel du FIDA. L'effet net sur la composante des dépenses de personnel devrait augmenter par suite des changements organisationnels, des promotions et de l'augmentation normale et exceptionnelle d'échelon à l'intérieur d'un grade.

**Autres dépenses**

- L'ajustement des composantes hors personnel du budget 2022 au titre de l'inflation est fondé sur la méthode convenue, moyennant un taux d'inflation spécifique pour plusieurs postes budgétaires et une moyenne pondérée des indices des prix à la consommation de l'Italie et du reste du monde pour tous les autres coûts. Cet ajustement aura un impact sur les postes budgétaires relatifs aux consultants, aux voyages, aux technologies de l'information et des communications et à d'autres coûts. Une étude des données disponibles sur le secteur des transports laisse prévoir, pour 2022, une hausse d'environ 10% des prix unitaires pour les voyages. Sur la base des tendances historiques des engagements de consultants au FIDA, c'est l'hypothèse d'une hausse de prix de 1% qui a été retenue pour cette catégorie de dépenses dans le budget 2022.

99. Ainsi, l'augmentation réelle proposée pour le budget 2022 se chiffre à un total de 3,22%, avec une hausse des prix prévue de 1,5% par rapport à 2021. Compte tenu de la trajectoire stratégique à long terme consistant à doubler l'impact du Fonds, et comme indiqué plus haut, la direction a fait de la Décentralisation 2.0 et de l'optimisation des effectifs les deux priorités principales du FIDA. 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 spécialisés requis par les États membres.
100. L'augmentation totale des dépenses à prévoir au titre de ces deux grands facteurs de coûts s'élève à environ 9 millions d'USD, et est fonction des sites et locaux qui seront sélectionnés aux fins de la décentralisation. Une partie de cette hausse peut être couverte par l'augmentation proposée du budget réel, de 3,22% (5,14 millions d'USD). La hausse des dépenses induite par l'ensemble des facteurs de coûts sera aussi en partie compensée par une réduction des frais de consultants et de voyage (3,9 millions d'USD) par rapport au budget approuvé pour 2021. Le tableau 7

présente une vue d'ensemble des hausses et baisses de prix pour toutes les catégories de dépenses.

## E. Budget ordinaire net proposé

101. Comme indiqué précédemment, les remarques du Comité d'audit et du Conseil d'administration au sujet de l'aperçu général ont été prises en compte lors de la préparation du projet de budget ordinaire net pour 2022. Les dernières estimations budgétaires reposent sur les demandes détaillées soumises par les départements, qui ont été soigneusement examinées et ont fait l'objet d'une analyse précise des coûts.
102. Le budget ordinaire net proposé pour 2022 s'élève à 166,9 millions d'USD, soit une hausse nominale de 4,72% par rapport au budget 2021 (159,4 millions d'USD), correspondant à l'estimation figurant dans l'aperçu.
103. Les principaux facteurs expliquant la hausse nominale prévue sont les suivants: i) les coûts entraînés par la décentralisation (3,33 millions d'USD), notamment les embauches et la relocalisation du personnel, ainsi que l'ouverture de nouveaux bureaux de pays; ii) une hausse réelle nette des dépenses de personnel (4,5 millions d'USD); iii) les dotations aux amortissements (0,4 million d'USD). La hausse nominale sera compensée par la baisse réelle nette: i) des frais de voyage (0,65 million d'USD); ii) des frais de consultants (3,21 millions d'USD).

### Projet de budget par département

104. Le tableau 6 présente le projet de budget par département.

Tableau 6  
Budget ordinaire par département, 2021 et 2022  
(En millions d'USD)

Département	Budget approuvé 2021	Projet de budget 2022	Variation totale	Variation (pourcentage)
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence	2,77	2,79	0,02	0,7
Groupe d'appui aux services institutionnels	10,73	11,70	0,97	9,0
Département des relations extérieures et de la gouvernance	17,22	17,90	0,68	4,0
Département de la stratégie et des savoirs	15,82	19,59	3,77	23,9
Département de la gestion des programmes	60,52	61,58	1,06	1,8
Département des opérations financières	13,12	13,25	0,13	1,0
Département des services institutionnels	28,53	30,34	1,80	6,3
Centre de coûts de l'organisation (imputable)	6,35	5,08	(1,27)	(20,0)
Centre de coûts de l'organisation (non imputable)	4,35	4,70	0,35	8,0
<b>Total</b>	<b>159,41</b>	<b>166,93</b>	<b>7,52</b>	<b>4,72</b>

105. Les raisons propres aux différents départements de la variation des allocations en 2022 par rapport à 2021 sont exposées ci-après.
- i) **OPV.** La légère augmentation du budget est principalement due à la révision des coûts salariaux standard.
- ii) **CSSG.** Le budget de CSSG reflète la nécessité croissante d'ancrer l'activité du FIDA dans un cadre de gouvernance institutionnelle plus robuste. Les fonctions relatives au risque, à la conformité, à l'audit, à la déontologie, à

l'assurance qualité et au conseil juridique sont autant d'éléments clés de la deuxième ligne de défense. Ils offrent en effet des garanties quant aux travaux financiers et programmatiques de l'organisation en veillant à ce que ceux-ci soient parfaitement conformes aux règles et réglementations internationales, ainsi qu'aux principes et engagements volontairement adoptés par le FIDA, reflétant son rôle d'institution financière internationale au service du développement de ses Membres emprunteurs. La hausse nette est due à des créations de postes dans certains de ces domaines, à la révision des coûts salariaux standard, au transfert de postes existants de gestionnaires des risques de FOD vers le nouveau bureau RMO à CSSG, et à l'injection de dépenses hors personnel visant à apporter un appui suffisant aux travaux requis pour rattraper en partie le retard des activités d'assurance qualité dans la réserve de projets.

- iii) **ERG.** La hausse du budget d'ERG est imputable à des créations de postes visant à coordonner le dialogue et la mobilisation des ressources avec les États membres et les donateurs. Les titulaires indiqueront au FIDA comment améliorer son positionnement mondial et faire le lien entre les priorités institutionnelles pour 2021 et les intérêts extérieurs.
- iv) **SKD.** L'augmentation du budget résulte des nouveaux postes inclus dans l'enveloppe budgétaire de SKD – dépense en partie compensée par la baisse des frais de consultants et de voyage – et d'un recentrage sur des activités essentielles comme les évaluations d'impact, les thématiques transversales, la gestion des savoirs et le secteur privé.
- v) **PMD.** La hausse du budget de PMD résulte des efforts accomplis par le département pour financer de nouveaux postes sur le terrain et renforcer les opérations du FIDA ainsi que sa proximité avec les bénéficiaires, ce qui couvre notamment la conception des projets, les programmes d'options stratégiques pour les pays, la supervision et l'appui à l'exécution des projets de façon à tenir les engagements pris pour FIDA12.
- vi) **FOD.** Le budget global de FOD augmente de manière à répondre aux exigences du budget de base et accompagner le déploiement de l'architecture financière du FIDA. Le département se concentre en outre sur la surveillance de la gestion financière des opérations du FIDA, et notamment de nouveaux postes dans des domaines spécialisés (comme la criminalité financière et le financement du développement), tout en abaissant les frais de voyage et de consultants.
- vii) **CSD.** L'accroissement du budget de CSD est principalement dû aux nouveaux postes créés pour appuyer les opérations sur le terrain, le Portail clients du FIDA et la sécurité informatique. Il est proposé d'augmenter les coûts hors personnel afin de répondre pleinement au besoin accru d'adaptations technologiques suscitées par l'environnement de travail hybride et pour atténuer certains des risques majeurs qui se sont accumulés au fil des ans sous l'effet du sous-investissement.
- viii) **Centre de coûts de l'organisation.** Les coûts figurant dans cette rubrique sont répartis entre les coûts institutionnels gérés au niveau central qui sont imputables (par exemple, les dépenses de recrutement, de relocalisation et d'affectation, les coûts récurrents du Portail clients du FIDA et les frais de licence Microsoft), et les coûts gérés au niveau central mais non imputables (par exemple, les autres charges d'amortissement et l'assurance maladie après la cessation de service).
  - La fraction non imputable a augmenté sous l'effet de charges d'amortissement plus élevées que prévu.

- La baisse de la fraction imputable est principalement due à la réduction des budgets affectés à la Décentralisation 2.0, qui s'explique par la modification du calendrier prévu pour la mise à niveau des bureaux de pays existants et l'ouverture des nouveaux bureaux.

### Projet de budget par grande catégorie de dépenses

106. Le tableau 7 ventile par grande catégorie de dépenses le budget proposé pour 2022. L'annexe II présente la répartition du budget par catégorie de dépenses et par département. Le projet de budget final est globalement conforme aux informations présentées dans l'aperçu général. La ventilation par catégorie de dépenses présente, quant à elle, de légères différences, en raison d'estimations de coût plus précises et des efforts déployés pour réduire les dépenses. Conformément aux estimations les plus récentes, le taux de change retenu pour le budget 2022 s'établit à 0,835 EUR pour 1 USD, au lieu du taux de 0,885 EUR pour 1 USD utilisé dans l'aperçu.

Tableau 7

#### Ventilation du budget par grande catégorie de dépenses, 2021 et 2022

(En millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Budget approuvé 2021</i>	<i>Projet de budget 2022</i>	<i>Variation totale</i>	<i>Variation (%)</i>
Personnel	95,46	100,85	5,40	5,7
Consultants	24,34	21,13	(3,21)	(13,2)
Frais de mission	6,96	6,31	(0,65)	(9,4)
Dépenses informatiques hors personnel	5,94	6,58	0,63	10,7
Autres dépenses	26,71	32,06	5,35	20,0
<b>Total</b>	<b>159,41</b>	<b>166,93</b>	<b>7,52</b>	<b>4,72</b>

107. Les dépenses au titre des consultants pour 2022 ont diminué, passant de 24,34 millions d'USD à 21,13 millions d'USD. La baisse globale est de 13,2%, soit environ 3,21 millions d'USD. La principale raison de cette contraction réside dans la transition de l'organisation vers des ressources humaines réactives et optimisées.
108. Les déplacements professionnels ont enregistré une baisse de 9,4% par rapport à 2021 et un recul de 35% par rapport aux niveaux pré-COVID. Cette réduction nette des frais de voyage reflète la préférence accordée aux voyages locaux et régionaux, aux dépens des voyages intercontinentaux. L'adoption de modalités de travail hybrides peut aussi avoir contribué à une baisse nette soutenue, dans une structure plus décentralisée. La hausse significative du prix unitaire des billets de transport a pu être absorbée.
109. Les dépenses hors personnel récurrentes au titre de l'informatique ont dépassé les niveaux de 2021 parce qu'il a fallu continuer à renforcer l'infrastructure informatique globale et la cybersécurité, moderniser les outils analytiques des données et apporter un appui aux modalités de travail hybrides.
110. L'augmentation des autres dépenses est imputable à la priorité institutionnelle que constitue la Décentralisation 2.0, laquelle entraîne des dépenses non renouvelables, mais peu ou pas de coûts récurrents à l'avenir. 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. L'initiative « reconstruire en mieux », avec des ajustements opérationnels dans un contexte post-COVID, entre également dans la catégorie des autres dépenses. Les effets de la pandémie se faisant encore sentir, il est indispensable de tenir compte des dépenses qu'entraînent la révision des

procédures requise par les méthodes de travail intelligentes, la transition numérique, le soutien à l'innovation, mais aussi l'appui aux évolutions technologiques nécessaires.

### Budget ordinaire du FIDA par pilier de résultats

111. Cinq années s'étant écoulées depuis l'adoption des groupes de produits institutionnels, on dispose maintenant de données cumulées permettant d'analyser les tendances et de tirer des conclusions significatives sur la manière dont une réorientation des zones d'attention pourrait se traduire par une évolution des schémas de dépense et d'allocation des ressources. Pour le processus budgétaire de cette année, les groupes de produits ont à nouveau été reliés plus étroitement aux priorités stratégiques, et leurs contributions relatives ont été pondérées.
112. Le tableau 8 ci-dessous présente le budget pour 2022 des différents départements et bureaux par pilier de résultats.

Tableau 8

#### Ventilation indicative du budget ordinaire par pilier de résultats, 2022

(En millions d'USD)

Département	Pilier 1	Pilier 2	Pilier 3	Pilier 4	Total
	Réalisation des programmes de pays	Acquisition et diffusion des savoirs, et participation à l'élaboration des politiques	Capacité et instruments financiers	Fonctions institutionnelles, services et gouvernance	
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence	0,10	0,22	0,04	2,42	<b>2,79</b>
Groupe d'appui aux services institutionnels	2,14	0,30	0,36	8,90	<b>11,70</b>
Département des relations extérieures et de la gouvernance	1,08	6,91	3,73	6,19	<b>17,90</b>
Département de la stratégie et des savoirs	7,67	9,84	1,26	0,82	<b>19,59</b>
Département de la gestion des programmes	55,35	3,56	1,34	1,33	<b>61,58</b>
Département des opérations financières	5,54	-	6,85	0,86	<b>13,25</b>
Département des services institutionnels	3,91	1,89	3,45	21,08	<b>30,34</b>
Centre de coûts de l'organisation	2,41	-	0,20	7,18	<b>9,78</b>
dont: dépenses imputables	2,41	-	0,20	2,48	<b>5,08</b>
dont: dépenses non imputables	-	-	-	4,70	<b>4,70</b>
Sous-total	78,20	22,71	17,23	48,78	<b>166,93</b>
Allocation en pourcentage	46,85	13,60	10,32	29,22	<b>100,00</b>
<b>Total</b>					<b>166,93</b>

113. Comme le montre le tableau ci-dessus, plus de 60% du total des allocations budgétaires sont consacrées aux piliers opérationnels 1 et 2, tandis que les piliers 3 et 4 représentent les 40% restants. La répartition est légèrement différente de celle de 2021: le pilier 1 enregistre une légère baisse, de 2,1%, tandis que le pilier 2 augmente de 1,6% et les piliers 3 et 4 n'ont pas changé par rapport à 2021. Cette redistribution mineure peut s'expliquer par une attention accrue portée à la participation plus intensive du FIDA aux grandes manifestations mondiales et à d'autres activités de plaidoyer.

114. La ventilation du budget par groupe de produits institutionnels est présentée, pour chaque pilier, à l'annexe III, accompagnée d'une comparaison avec les budgets 2020 et 2021. L'observation des tendances de la répartition des groupes de produits institutionnels ces trois dernières années est riche d'enseignements. Conformément aux engagements pris par la direction pour 2022, des ressources accrues sont affectées au processus de décentralisation, aux activités de conception de projet et de supervision, au programme institutionnel en matière de savoirs et de recherche, aux activités d'engagement et de partenariat au niveau mondial, ainsi qu'à la mobilisation des ressources, à la gestion des ressources supplémentaires, à la surveillance interne et à la gestion des risques, et à la gestion des ressources humaines.

## F. Budget brut proposé

115. 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 des frais supplémentaires de conception, d'exécution, de supervision et d'administration. Ces frais sont généralement couverts par les commissions de gestion prévues dans l'accord relatif aux fonds supplémentaires.
116. Le budget brut comprend, outre le budget ordinaire net, toutes les ressources nécessaires pour gérer et prendre en charge le travail additionnel occasionné par les fonds supplémentaires. Le travail accompli pour exécuter le programme de prêts et dons de base et les activités s'y rattachant continuera d'être financé par le budget ordinaire net. La distinction entre budgets brut et net garantit que les fluctuations de la charge de travail au titre des fonds supplémentaires n'auront pas d'incidence sur le budget ordinaire de chaque année. Seules les dépenses supplémentaires visant à appuyer les activités financées par des fonds supplémentaires au titre du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne, de l'Union européenne, du Fonds fiduciaire espagnol et d'autres fonds bilatéraux supplémentaires sont comprises dans le budget brut.
117. Pour 2022, le coût du soutien aux activités financées par des fonds supplémentaires dépasse de 6,8 millions d'USD le budget ordinaire net, de 166,9 millions d'USD, soit une augmentation de 2,1 millions d'USD par rapport à 2021. Il peut être entièrement couvert par la portion des commissions générées par la gestion des fonds supplémentaires (Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne, Fonds fiduciaire espagnol, Union européenne et autres contributions bilatérales) qui peut être affectée chaque année.
118. En conséquence, le budget brut proposé pour 2022 s'élève à 173,7 millions d'USD, contre 164,1 millions d'USD pour 2021. L'approbation du Conseil d'administration n'est sollicitée que pour le projet de budget ordinaire net, d'un montant de 166,9 millions d'USD. Le tableau 9 présente un résumé du budget ordinaire brut et net.

Tableau 9

### Montant indicatif, brut et net, du budget pour l'exercice 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	173,7
Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires	(4,7)	(6,8)
<b>Budget net</b>	<b>159,4</b>	<b>166,9</b>

119. Les directives actualisées relatives au recouvrement des coûts au titre des fonds supplémentaires ont renforcé l'harmonisation avec les autres institutions financières internationales et agences des Nations Unies, tout en appuyant les objectifs de mobilisation des ressources du FIDA et en assurant le recouvrement des coûts conformément aux résolutions du Conseil des gouverneurs. Le groupe de travail mis sur pied en 2020 a maintenant achevé sa tâche, qui consistait à étudier et rationaliser davantage l'allocation, le suivi et l'exécution des activités financées par des fonds supplémentaires.

## **G. Ratios d'efficience**

120. La direction du FIDA reconnaît que le PPD annuel (et, plus précisément, les décaissements) a longtemps été considéré comme l'indicateur clé du niveau d'activité du Fonds, et alors mis en rapport avec les ressources requises pour l'exécuter. Cependant, il est important de souligner que le PPD ne constitue plus l'indicateur optimal des besoins de ressources. Un indicateur plus approprié est le montant total du portefeuille géré par le FIDA, qui rend compte également des activités menées par le Fonds avant et après le décaissement des prêts et dons. En outre, du fait de l'orientation du FIDA vers un nouveau modèle opérationnel, il est important d'aligner la mesure de l'efficience, et la façon d'en rendre compte, sur les pratiques des autres institutions financières internationales.
121. L'initiative dite de « répartition intelligente du budget » – lancée en réponse à la demande des États membres, qui souhaitent obtenir des informations plus approfondies et comparatives sur l'efficience administrative, comme indiqué plus haut – est destinée à présenter une image plus transparente du budget à compter de 2023.
122. Dans ce nouveau format, les postes budgétaires relatifs aux programmes (coûts directs) sont clairement séparés des postes administratifs (coûts indirects).
123. À l'heure actuelle, les dépenses administratives figurant au budget incluent une fraction de coûts afférents aux programmes, qui ne sont pas de nature administrative. Si l'on applique ce nouveau cadre de répartition des coûts, il apparaît que quelque 60% du budget ordinaire du FIDA peut actuellement être considéré comme relevant directement de la réalisation des programmes.
124. Cette nouvelle façon, plus appropriée, d'envisager les dépenses opérationnelles du FIDA permettra aux États membres de mieux appréhender l'efficience du FIDA, c'est-à-dire la part des dépenses administratives dans le portefeuille géré par le Fonds. Les projections internes indiquent déjà que le FIDA est, de fait, au même niveau que les organisations homologues à cet égard. Outre cette gestion plus transparente de ses ressources, le FIDA a instauré un examen trimestriel de la performance et de l'efficience au niveau de la direction, qui incitera à une recherche permanente de l'efficience et installera une culture des résultats. Le premier examen de ce type s'est déroulé en octobre 2021.
125. Étant donné que les engagements ne représentent que la fraction initiale du cycle de vie des projets, et une petite partie de la phase globale d'exécution des programmes, les ratios d'efficience 1 et 2 ne donnent pas une idée exacte de l'efficience du FIDA.
126. À fin 2020, la valeur monétaire totale du portefeuille en cours s'établissait à 8,6 milliards d'USD. On estime donc que la valeur du portefeuille rapportée au total des coûts se monte à 58 USD pour chaque dollar de dépenses administratives. Le montant du portefeuille géré par dollar de dépenses administratives suit une trajectoire constante à la hausse depuis FIDA9 (43 USD) et FIDA10 (46 USD). Cette progression de l'efficience reflète en outre une utilisation optimisée des liquidités dans le programme de travail: les ressources ne restent pas inutilisées mais sont mises à profit en faveur des objectifs du Fonds.

127. Au cours des années à venir, le but est de parvenir à une approche de la planification du PPD et de la constitution de la réserve de projets qui réponde mieux aux besoins des clients, et d'accroître l'élasticité du budget administratif du FIDA. Ainsi, la direction envisage d'adopter un ratio d'efficacité administrative calculé en glissement sur 36 mois conformément au Cadre de gestion des résultats, qui serait le paramètre clé pour la planification budgétaire annuelle. Tandis que le FIDA cherche à mettre en place les capacités et compétences humaines et technologiques nécessaires à son futur modèle opérationnel, le maintien d'un ratio d'efficacité stable ou en progression demeurera une priorité stratégique.

Tableau 10  
**Ratios d'efficacité**  
(En millions d'USD)

	Montant effectif 2016	Montant effectif 2017	Montant effectif 2018	FIDA10	Montant effectif 2019	Montant effectif 2020	Projection 2021	Projection FIDA11	Projection 2022 (fourchette)	
<b>Programme de travail</b>										
Programme de prêts et dons	790	1 307	1 159	3 256	1 660	878	1 074	3 612	925	1 200
Autres fonds gérés par le FIDA	84	125	171	380	181	28	275	484	100	100
<b>Sous-total</b>	<b>874</b>	<b>1 432</b>	<b>1 330</b>	<b>3 636</b>	<b>1 841</b>	<b>906</b>	<b>1 349</b>	<b>4 096</b>	<b>1 025</b>	<b>1 300</b>
Cofinancement <sup>a</sup>	460	833	1 181	2 474	3 398	1 079	1 880	6 357	1 242	1 242
<b>Total programme de travail</b>	<b>1 334</b>	<b>2 265</b>	<b>2 511</b>	<b>6 110</b>	<b>5 239</b>	<b>1 985</b>	<b>3 229</b>	<b>10 453</b>	<b>2 267</b>	<b>2 542</b>
<b>Valeur du portefeuille en cours d'exécution en fin de période</b>	<b>6 846</b>	<b>6 860</b>	<b>6 846</b>	-	<b>7 051</b>	<b>8 608</b>	<b>s.o.</b>	<b>s.o.</b>	<b>s.o.</b>	<b>s.o.</b>
<b>Total des coûts</b>										
Budget ordinaire	141,8	145,3	146,95	434,05	150,47	142,74	159,41	452,62		166,93
Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires	5	6	5,1	16,1	4,7	4,7	4,7	14,1		6,8
<b>Total des coûts</b>	<b>146,8</b>	<b>151,3</b>	<b>152,05</b>	<b>450,15</b>	<b>155,17</b>	<b>147,44</b>	<b>164,11</b>	<b>466,72</b>		<b>173,73</b>
<b>Ratio d'efficacité 1:</b> Total des coûts/PPD y compris autres fonds gérés par le FIDA <sup>b</sup>	17%	11%	11%	12%	8%	16%	12%	11%	17%	13%
<b>Ratio d'efficacité 2:</b> Total des coûts/programme de travail	11%	7%	6%	7%	3%	7%	5%	4%	8%	7%
<b>Ratio d'efficacité 3:</b> Portefeuille/total des coûts	47	45	45	-	45	58	<b>s.o.</b>	<b>s.o.</b>	<b>s.o.</b>	<b>s.o.</b>

## VI. Budget d'investissement pour 2022

### Budget d'investissement ordinaire demandé pour 2022

128. Le budget d'investissement sera réparti en trois catégories: i) un budget de nature cyclique et assurant la continuité des opérations, couvrant les dépenses d'investissement cycliques ou récurrentes au titre d'équipements d'une durée de vie supérieure à un an (par exemple, le remplacement annuel d'ordinateurs de bureau et d'ordinateurs portables, les mises à jour de licences logicielles et le renouvellement des véhicules des bureaux de pays); ii) un budget consacré aux priorités stratégiques et domaines d'action privilégiés pour 2022; iii) un budget servant à financer d'autres investissements transversaux non prioritaires, comme les grands projets informatiques ou autres, en fonction de la capacité disponible pour entreprendre de tels projets.

129. Par conséquent, le budget d'investissement proposé est destiné à financer des initiatives cycliques appuyant la continuité des opérations, ainsi que des initiatives en rapport avec les priorités institutionnelles du FIDA pour 2022, outre d'autres projets et investissements, tout en contribuant à améliorer l'efficacité des opérations et des thématiques transversales.
130. Le budget d'investissement pour 2022 se monte à 6,5 millions d'USD, dont: 1,72 million d'USD destinés à couvrir les dépenses d'équipement cycliques et de continuité des opérations; 2,09 millions d'USD pour le financement des priorités institutionnelles pour 2022; et un investissement supplémentaire de 2,69 millions d'USD pour d'autres initiatives transversales. Les grands domaines d'investissement en 2022 incluent la création et l'amélioration des bureaux régionaux et de pays, dans le cadre de la Décentralisation 2.0, ainsi que le renouvellement du matériel client et des véhicules. Des possibilités d'amélioration des systèmes ont été recensées pour poursuivre la réalisation d'une robuste architecture informatique au FIDA, de même que des opportunités de réaliser des gains d'efficacité institutionnelle sur des projets ciblés.
131. Sur l'enveloppe budgétaire totale, une somme de 3,81 millions d'USD servira à:
- financer des initiatives cycliques et autres qui sont vitales pour le fonctionnement des systèmes du FIDA ou la continuité des opérations;
  - répondre aux priorités institutionnelles pour 2022 en investissant dans le cycle complet du processus de passation des marchés et dans la création de nouveaux bureaux de pays.
132. Les 2,69 millions d'USD restants couvriront les dépenses suivantes:
- rénovation des bureaux de pays existants;
  - amélioration des processus financiers;
  - produits du secteur privé;
  - adaptation des systèmes aux fins du suivi de FIDA12 et des comptes rendus à ce sujet.
133. Au total, le budget d'investissement proposé s'élève à 13,70 millions d'USD. Tous les projets soumis feront l'objet d'une évaluation détaillée et d'un processus d'approbation afin de vérifier qu'ils prennent bien en considération les priorités stratégiques, les capacités d'exécution, les futurs besoins de maintenance et la limitation des coûts récurrents, comme l'amortissement.
134. Sur la base des normes comptables en vigueur au FIDA, l'amortissement est imputé de manière linéaire sur la durée de vie économique estimée, soit quatre ans pour le matériel client et six ans pour l'infrastructure matérielle, jusqu'à un maximum de 10 ans pour les coûts de développement de logiciels. En conséquence, l'amortissement supplémentaire au titre des projets d'investissement, calculé sur la base du calendrier actuel d'achèvement des projets, est estimé à 200 000 USD en 2022.

Tableau 11  
**Budget d'investissement demandé pour 2022**  
 (En milliers d'USD)

Catégorie	Budget proposé	
	USD	Pourcentage
I. Initiatives cycliques et continuité des opérations	1 720	26
II. Priorités stratégiques et thématiques	2 090	32
III. Autres initiatives transversales	2 690	41
<b>Total</b>	<b>6 500</b>	<b>100</b>

## VII. Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies

135. Le Plan arrive bientôt à la fin de la deuxième année de sa période de mise en œuvre, d'une durée de trois ans. Des progrès considérables ont été accomplis au cours des 18 premiers mois sur tous les fronts, en dépit des difficultés causées par la pandémie de COVID-19. De plus amples informations sur les progrès accomplis et les prochaines étapes figurent dans un document distinct présenté à cette même session du Conseil d'administration.
136. Eu égard au budget, le tirage d'un total cumulé de 9,54 millions d'USD a été approuvé sur l'enveloppe d'investissement ciblé en faveur des capacités (ICC) prévue pour 2020 et 2021. Au 12 octobre 2021, l'utilisation effective de cette allocation se montait à 6,984 millions d'USD, laissant ainsi 2,556 millions d'USD disponibles pour utilisation en 2021 et 2022 avant toute demande de tirage supplémentaire.
137. Comme indiqué dans les précédentes informations actualisées présentées au Conseil d'administration, à sa session de septembre 2021, la direction a tiré parti des enseignements acquis par l'institution pour réorienter les efforts, sur le reste de la période de mise en œuvre, vers les secteurs opérationnels essentiels et les domaines d'importance stratégique, afin de renforcer l'impact global du Plan. Ainsi, tout en demeurant déterminée à achever toutes les activités prévues par le Plan, la direction a décidé d'accorder la priorité à des secteurs d'importance stratégique d'ici la fin de la période de mise en œuvre, à savoir: la passation des marchés au titre des projets, le décaissement des prêts, le traitement des documents, le perfectionnement et la requalification du personnel, et le programme de cessation de service.
138. Sur la base de l'utilisation actuelle du budget ICC et des domaines stratégiques recensés pour un financement ICC à l'avenir, la direction propose ce qui suit.
- i) Un dernier tirage de 2,3 millions d'USD en 2022, dont: 310 000 USD pour des actions ciblées de perfectionnement et de requalification; 705 000 USD pour le programme de cessation de service; 1,2 million d'USD pour la mise en œuvre des dernières recommandations du Volet Processus, y compris des aspects clés de la passation des marchés, du décaissement des prêts et du traitement des documents; 100 000 USD au bénéfice du cadre de gestion globale des risques, afin que celui-ci soit pleinement intégré dans l'organisation.
139. Le tableau 12 présente une ventilation complète de l'utilisation du budget ICC au 12 octobre 2021 et du tirage proposé pour 2022.
140. Des informations actualisées et détaillées sur l'état d'avancement du Plan figurent dans un document distinct.

Tableau 12

**Utilisation du budget ICC à la mi-octobre 2021 et tirage proposé en 2022**

(En milliers d'USD)

		Fonds ICC alloués			Utilisation effective des fonds ICC	Fonds ICC disponibles et tirages proposés	
		2020	2021	Total	Montant	Fonds ICC disponibles	Tirages proposés en 2022
Gestion des personnes	<b>Planification stratégique des effectifs</b>						
	Élaboration de plans stratégiques pour le personnel au niveau des divisions	320	-	320	319	1	-
	Formations ciblées de perfectionnement et de requalification	385	355	740	306	434	310
	Programme de cessation de service	500	1 500	2 000	1 446	800	705
	<b>Proposition de valeur pour l'employé</b>	-	-	-	-	-	-
Gestion des processus	<b>Gestion de la performance</b>						
	Formation spéciale à la gestion et appui aux superviseurs	100	100	200	196	4	-
	<b>Reconfiguration des processus opérationnels</b>						
Gestion des technologies	Mise en œuvre de 43 premières recommandations	1 300	-	1 300	1 298	2	-
	Renforcement de la maturité des processus opérationnels	350	-	350	80	270	-
	Analyse et mise en œuvre des recommandations restantes	800	950	1 750	976	774	1 200
	<b>Cadre de gestion globale des risques</b>						
Gestion des technologies	Intégration du cadre de gestion globale des risques	600	160	760	760		100
	Mise en place de la plateforme de gestion des talents	450	200	650	633	17	-
	Mise en œuvre de changements et solutions technologiques pour la reconfiguration des processus opérationnels	570	240	810	561	249	-
	Analyse et mise en œuvre d'activités pilotes d'automatisation (stratégiques/fondées sur les données)	-	660	660	409	251	-
<b>Total</b>	<b>5 375</b>	<b>4 165</b>	<b>9 540</b>	<b>6 984</b>	<b>2 556</b>	<b>2 315</b>	

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

### I. Introduction

141. **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.
142. **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 met également au point 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 élaborés 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.
143. **Élaboration du budget-programme de travail.** Ce document présente des informations actualisées sur les progrès accomplis en 2021, l'utilisation du budget jusqu'en septembre 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 élaborer son propre budget administratif pour 2022.

## II. Avancement des activités en 2021

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

144. 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 Skype, et il approfondit ses analyses en exploitant les données de suivi-évaluation

<sup>2</sup> Voir <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) au lien suivant <https://webapps.ifad.org/members/eb/132/docs/french/EB-2021-132-R-5-Rev-1.pdf>.

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-sondages à distance lorsque cela est possible. IOE a utilisé des modes d'interaction virtuelle (Zoom, Skype) dès que possible. Il a aussi eu recours de manière efficace à des mini-enquêtes (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**

145. 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> Voir <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 et de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, 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 rédigé 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'ESPP pour l'Eswatini, 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>, par exemple en Ouzbékistan en juillet 2021 et au

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

Malawi en septembre 2021. Des missions similaires sont prévues en Eswatini et en Indonésie d'ici octobre 2021, 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 rédiger un nouveau COSOP pour la Colombie.

- **Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations.** IOE a mis au point le dix-neuvième Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI). Ce rapport a été présenté aux sessions de septembre du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration. Le RARI 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 élaboré 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 procèdent à des visites sur le terrain (si les règles en vigueur dans le pays le permettent). IOE procède par ailleurs à l'examen des documents disponibles et à des entretiens à distance avec les parties prenantes. Il encourage le recours à d'autres sources de données, par exemple des systèmes d'information géographique (SIG), dans le but d'obtenir des informations complémentaires. En 2021, le Bureau entreprendra des EvPP en Gambie, 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 le 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 a été 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 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 international 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 septembre 2021, IOE avait publié et diffusé à des auditoires internes et externes six rapports d'évaluation<sup>6</sup>; cinq *Profils*; cinq *Enseignements*; cinq *Infographies*; vingt-quatre communiqués<sup>7</sup> et cinq 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; des extraits de vidéos de réunions consacrées à la synthèse d'évaluations portant sur les infrastructures ainsi que deux épisodes d'une nouvelle série de vidéos intitulée « *60 Seconds with the Director* » (60 secondes avec le Directeur). IOE a par ailleurs lancé un nouveau magazine, dont le premier numéro a été publié, et il élabore actuellement un nouveau site Web, à l'échelle de la division, pour lequel une démonstration interactive complète et un arbre taxonomique ont été réalisés.
- 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.

<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. Voir <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.

- **Événements internes et externes.** En septembre 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 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 l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et du Programme alimentaire mondial; un webinaire EvalForward portant sur les bonnes pratiques pour les évaluations incluant une dimension de genre. Le personnel d'IOE a en outre participé aux événements suivants: le webinaire de lancement de l'ouvrage de l'association IDEAS sur l'évaluation dans les situations de fragilité, de conflits et de violence (« *Evaluation in Contexts of Fragility, Conflict and Violence* »); la session parallèle au Pré-Sommet 2021 sur les systèmes alimentaires consacrée à l'égalité femmes-hommes et à la transformation des systèmes alimentaires (« *Evidence pathways to gender equality and food systems transformation* »); la concertation indépendante sur le rôle joué par l'évaluation à l'appui de l'objectif Faim zéro et de la création de systèmes alimentaires durables (« *The role of evaluation in moving towards zero hunger and sustainable food systems: challenges and solutions* »).
  - IOE a été invité à participer à une table ronde sur les enseignements tirés et les réalisations obtenues en matière de transformation dans le domaine de l'action en faveur du climat (« *learnings and achievements of transformation in climate action* ») organisée par Wilton Park. IOE a par ailleurs été invité à présenter, lors de la Semaine asiatique de l'évaluation, les enseignements tirés de l'évaluation thématique sur l'adaptation des petits exploitants aux changements climatiques et à partager son expérience de la poursuite d'évaluations dans le contexte des restrictions liées à la COVID-19. IOE a également présenté, lors de la conférence de la Société européenne d'évaluation, les enseignements tirés, sur le plan méthodologique, de l'ENI sur la contribution du FIDA au développement de filières en faveur des pauvres, achevée en 2019; l'expérience acquise dans le cadre de la synthèse d'évaluations sur le développement piloté par la collectivité dans les projets appuyés par le FIDA, achevée en 2020; la méthode de l'enquête narrative participative mise à l'essai lors de l'évaluation de l'impact conduite au Niger et achevée en 2019. IOE devrait aussi présenter, lors de la COP 26, les conclusions de l'évaluation thématique de la contribution du FIDA à l'adaptation des petits exploitants aux changements climatiques.
146. **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 GNUE 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.
147. 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.

148. 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 et le Bureau indépendant de l'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial, 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 élaborés par la Banque mondiale et la Banque asiatique de développement.
149. IOE se prépare, en consultation avec le Bureau indépendant de l'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial, 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 Fonds pour l'environnement mondial et mis en œuvre dans le cadre de projets financés par le FIDA.

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

150. Le tableau 1 rend compte de l'exécution du budget d'IOE en 2020 et en 2021 (jusqu'en septembre), 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 septembre 2021)**  
 (En USD)

<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 septembre 2021</i>	<i>Utilisation prévue en fin d'exercice 2021</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>					
Frais de voyage	820 000	140 590	-	55 714	150 000
Rémunération des consultants	1 390 000	1 799 327	-	1 585 966	1 750 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts	270 390	486 617	-	146 988	500 000
<b>Sous-total</b>	<b>2 480 390</b>	<b>2 426 534</b>	<b>2 430 000</b>	<b>1 788 668</b>	<b>2 400 000</b>
<b>Exécution du budget hors personnel (en pourcentage)</b>					
		<b>97,8%</b>		<b>73,6%</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>4 951 861</b>	<b>5 563 193</b>
<b>Exécution du budget total (pourcentage)</b>					
		<b>87,25%</b>		<b>85,1%</b>	<b>95,6%</b>
<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>4 951 861</b>	<b>5 563 193</b>

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

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

151. 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 d'inclusion et de respect des contextes culturels, agir avec souplesse et de manière efficace par rapport aux coûts;

<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 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 le Bureau de la stratégie budgétaire 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 le Bureau de la stratégie budgétaire. Il faut donc s'attendre à ce que leur taux d'utilisation en fin d'année soit similaire au taux en milieu d'année.

- 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.
152. 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 que **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.
153. 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.
154. À la fin de 2022, IOE entamera une évaluation au niveau de l'institution consacrée à la gestion des connaissances au FIDA. Cette évaluation aura pour but d'améliorer l'efficacité des programmes et, notamment, de renforcer la conception des projets et des stratégies de pays, ainsi que les activités d'assurance qualité. L'évaluation, qui prendra fin en 2023, concorde avec les thèmes prioritaires définis pour les évaluations stratégiques dans le cadre de la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE.
155. IOE produira une nouvelle version du RARI. 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.
156. 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.

157. 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 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.
158. 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>.
159. 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. En 2022, il entreprendra des EvPP à Cuba, en Égypte, en République démocratique populaire lao, au Togo et en Zambie. Les noms des projets proposés sont indiqués dans le tableau 1 de l'annexe III.
160. 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 le 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 méthode.
161. 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.

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

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

162. 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 lui fournir des conseils visant à renforcer la qualité de ses travaux et lui permettre de conserver sa position de chef de file dans le domaine de l'évaluation.
163. 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

164. 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	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

165. 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.
166. **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) les coûts standard des postes du personnel fournis par le Bureau de la stratégie budgétaire utilisés pour calculer le total des dépenses de personnel; ii) l'inflation sera

absorbée dans toute la mesure du possible; iii) un taux de change de 1 USD = 0,835 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.

167. **Budget par catégorie d'activités.** IOE propose d'entreprendre cinq nouvelles ESPP, cinq nouvelles EvPP, le nouveau RARI, une nouvelle évaluation thématique et une nouvelle ENI en 2022. Il procédera également à une nouvelle évaluation groupée de projets, comme en 2021, et établira sa première note de synthèse.

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>								
RARI	80 000	80 000	80 000	1	1	120 000	1	1
ENI, évaluations thématiques et rapports de synthèse d'évaluations	485 000	455 000	320 000	4	1,8	450 000	4	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, EvPP et VRAP	550 000	485 000	340 000	40	39,7 <sup>13</sup>	420 000	42 <sup>14</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, 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>		

<sup>13</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>14</sup> *Ibid.*

168. **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).

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

Objectifs stratégiques	Budget	Pourcentage du budget total
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.

169. **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>Projet de budget pour 2022</i>	<i>Composante genre (%)</i>	<i>USD</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>			
RARI	120 000	12	14 400
ENI/évaluations thématiques <sup>15</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
Développement de la capacité d'évaluation, 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>

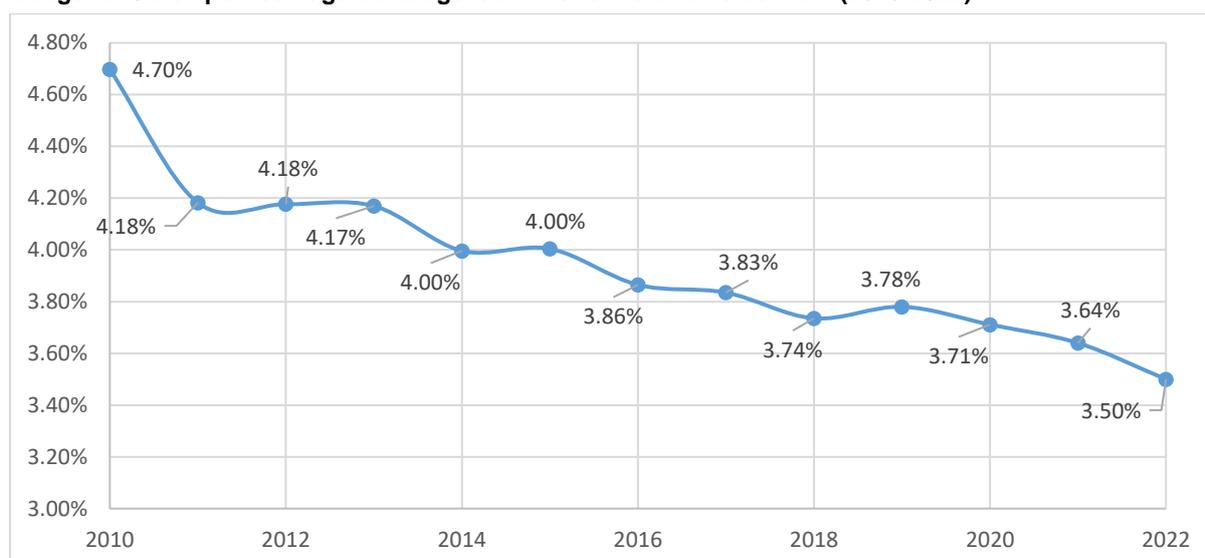
## V. Projet de budget pour IOE et considérations pour l'avenir

170. **Projet actuel.** Le budget proposé pour 2022 se chiffre, au total, à 5,85 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>16</sup>.
171. Les règles budgétaires du FIDA permettent de procéder au report de montants limités du budget administratif du FIDA et du budget d'IOE d'une année sur l'autre. Le montant du report destiné à IOE sera conforme à l'accord relatif au budget administratif du FIDA et son utilisation sera conforme aux orientations institutionnelles en la matière.
172. **Rationalisation des processus et promotion de l'efficacité.** Le budget d'IOE en pourcentage du budget administratif du FIDA ne cesse de diminuer depuis une dizaine d'années (graphique 1). 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>15</sup> L'évaluation thématique devant porter sur les questions de genre, l'intégralité du budget devrait être affectée à l'examen de ces questions.

<sup>16</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 l'élaboration de la politique de l'évaluation.

Graphique 1  
Budget d'IOE en pourcentage du budget administratif ordinaire du FIDA (2010-2022)



173. 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 3,5 milliards d'USD, soit 1,16 milliard d'USD par an sur une période de trois ans<sup>17</sup>. Le budget de 5,85 millions d'USD proposé pour IOE représente donc approximativement 0,5% du programme de prêts et dons du FIDA.
174. 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>17</sup> À la cent trente-troisième session du Conseil d'administration tenue en septembre 2021, un programme de prêts et dons de 3,5 milliards d'USD a été approuvé. Ce montant pourrait toutefois se modifier en fonction des engagements supplémentaires qui seront pris au titre de FIDA12.

## Troisième partie – Rapport de situation sur l’Initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE) renforcée pour 2021

### I. Introduction

175. Le présent rapport de situation, au 30 septembre 2021, a pour objet:
- d’informer le Conseil d’administration sur l’état d’avancement de la mise en œuvre de l’Initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE) renforcée et sur la participation du FIDA à cette initiative;
  - d’inviter le Conseil d’administration à approuver la soumission de la teneur de ce rapport de situation au Conseil des gouverneurs à sa prochaine session, pour information.

### II. Contexte

176. L’Initiative PPTE a été lancée en 1996 par la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (FMI) en collaboration avec d’autres institutions multilatérales, dont le FIDA, dans le but d’aider certains pays en développement en annulant une partie de leur dette. L’Initiative PPTE n’a pas d’incidence sur le statut de créancier privilégié des institutions participantes. Elle n’est pas non plus considérée comme un mécanisme de règlement des arriérés; d’ailleurs, l’une des conditions préalables pour qu’un pays soit admis à bénéficier de cette initiative est précisément qu’il n’accuse pas d’arriérés de paiement. Une fraction de la dette est annulée, au fur et à mesure qu’elle devient exigible, par chacun des prêteurs participants si la performance économique ou les réformes menées sont jugées satisfaisantes<sup>18</sup>.
177. À sa vingtième session, tenue en février 1997, le Conseil des gouverneurs a approuvé la participation du FIDA à l’Initiative PPTE mise sur pied par le FMI et la Banque mondiale, en tant qu’élément du cadre plus général au sein duquel le FIDA gère ses partenariats opérationnels avec les pays qui ont des arriérés de paiement à son égard, ou qui risquent d’en avoir à l’avenir compte tenu de la charge que représente leur dette (voir les documents EB 96/59/R.73 et GC 20/L.6, résolution 101/XX). Le Conseil des gouverneurs a délégué au Conseil d’administration le pouvoir d’approuver, pays par pays, l’allègement de dette requis du FIDA dans le cadre de l’effort global déployé au titre de l’Initiative pour ramener la dette des pays à un niveau soutenable.
178. En février 1998, le FIDA a créé le Fonds fiduciaire PPTE aux fins de recevoir des ressources du FIDA et d’autres sources externes, spécifiquement destinées à compenser la diminution des remboursements au(x) compte(s) de prêt convenue au titre de l’Initiative PPTE. Les contributions peuvent être destinées soit à l’allègement de la dette de pays spécifiques, soit à l’allègement général de la dette des pays bénéficiant du programme PPTE. En 2006, afin d’atténuer les répercussions des allègements de dette sur les ressources dont dispose le FIDA pour accorder de nouveaux prêts et dons, les États membres ont avalisé l’accession officielle du FIDA au Fonds fiduciaire PPTE administré par la Banque mondiale. Depuis lors, les deux tiers des allègements de dette à ce titre ont été financés par ce dernier.

<sup>18</sup> L’Initiative PPTE renforcée a été adoptée par la Banque mondiale et le FMI à l’automne 1999 afin d’accélérer la fourniture de l’assistance offerte par l’Initiative PPTE et d’établir un lien plus solide et transparent avec la réduction de la pauvreté. Dans le même temps, la version renforcée a plus que doublé le montant de l’assistance qui était prévu dans la première version de l’Initiative.

179. Les allègements de dette sont consentis lors du franchissement de certaines étapes, qui sont suivies de près par la Banque mondiale et le FMI.
- **Phase préalable au point de décision:** les pays sont suivis par le FMI et la Banque mondiale en vue de déterminer les arriérés apurés ou à apurer, et d'examiner les réformes macroéconomiques.
  - **Point de décision:** la Banque mondiale et le FMI étudient les conditions macroéconomiques prévalant dans le pays et, si elles satisfont à certains critères, ils déclarent que le point de décision est atteint; c'est à ce stade que l'allègement de la dette est chiffré. C'est aussi à ce stade que plusieurs hypothèses, comme le facteur d'actualisation ou le facteur de réduction commun, sont formulées.
  - **Allègement de dette intermédiaire:** dans certains cas, validés par la Banque mondiale et le FMI, un allègement de dette intermédiaire est fourni au cours de la période séparant le point de décision du point d'achèvement.
  - **Point d'achèvement:** l'allègement de dette est accordé.
180. L'allègement de dette prend la forme d'une réduction, pouvant aller jusqu'à 100%, des obligations semestrielles de remboursement du service de la dette du pays en question au FIDA (principal, commissions de service et intérêts), lorsque ces remboursements deviennent exigibles, à concurrence de la valeur actuelle nette du montant global approuvé.

### III. État d'avancement de la mise en œuvre de l'Initiative PPTTE

#### Pays au point d'achèvement

181. Depuis le démarrage de l'Initiative PPTTE, des progrès ont été accomplis dans sa mise en œuvre. Quelque 92% des pays admissibles (35 sur 38) ont atteint le point d'achèvement et peuvent donc recevoir une aide au titre de l'Initiative (tableau 1). Ces pays peuvent bénéficier d'un allègement de dette à hauteur d'environ 529 millions d'USD. Au 30 septembre, les allègements de dette déjà consentis s'élevaient à 511 millions d'USD; le solde, d'environ 17 millions d'USD, sera accordé sous forme d'allègements de dette au cours des prochaines périodes.

#### Pays au point de décision

182. Des progrès considérables ont été enregistrés au cours de l'année écoulée, puisque deux pays, la Somalie et le Soudan, ont atteint le point de décision. Les conseils d'administration du FMI et de l'Association internationale de développement (IDA) ont donné leur accord en faveur d'un vaste programme de réduction de la dette de ces deux pays, au titre de l'Initiative PPTTE renforcée.

#### Somalie

183. En mars 2020, la Somalie a atteint le point de décision, se qualifiant pour l'aide PPTTE. La condition préalable pour que l'allègement puisse être effectif au point d'achèvement (en 2023, selon les prévisions actuelles), le pays doit apurer ses arriérés de paiement envers toutes les institutions financières internationales<sup>19</sup>. En ce qui concerne le FIDA, la Somalie n'est pas encore habilitée à bénéficier d'un allègement de dette, car le pays accuse encore, et depuis longtemps, des arriérés de remboursement de prêts. La direction aide le gouvernement de la Somalie à trouver une solution acceptable, suivant les pratiques de validation adoptées par d'autres institutions financières.

<sup>19</sup> La quasi-totalité de la dette publique extérieure du pays était en arriéré de remboursement à fin 2018, y compris envers l'IDA, le FMI et la Banque africaine de développement (BAfD). La Somalie a maintenant apuré ses arriérés à l'égard de l'IDA et de la BAfD, et est convenue avec le FMI d'une méthode de règlement de ses arriérés vis-à-vis de cette institution, qui lui a accordé une aide intermédiaire.

184. En 2021, le gouvernement belge a consenti une aide à la Somalie pour qu'elle rembourse ses arriérés au FIDA à hauteur de 2,5 millions d'EUR. Par conséquent, l'encours (principal et intérêts) de ses arriérés est passé de 20,0 millions de droits de tirage spéciaux (DTS) à 17,9 millions de DTS au 3 septembre 2021. L'Initiative PPTE couvrira un montant estimé à 13,8 millions de DTS en termes nominaux<sup>20</sup>, ce qui laisse un déficit de 4,1 millions de DTS à apurer. Les États membres sont encouragés à fournir au Fonds des ressources supplémentaires pour contribuer directement au financement de la participation de la Somalie à l'Initiative PPTE. La direction informera le Conseil d'administration des progrès accomplis à cet égard et lui soumettra une proposition pour approbation à l'une de ses sessions en 2022.

### **Soudan**

185. Le 29 juin 2021, le Soudan a également atteint le point de décision, et les conseils d'administration du FMI et de l'IDA ont donné leur accord en faveur d'un vaste programme de réduction de la dette de ces deux pays, au titre de l'Initiative PPTE renforcée<sup>21</sup>. D'après les données de juin 2021 de la Banque mondiale et du FMI, le Soudan pourrait prétendre à un allègement de dette de 72,4 millions de DTS en termes nominaux (65,3 millions de DTS en valeur actuelle nette), et à une aide intermédiaire d'un montant estimé à 15,2 millions de DTS en termes nominaux. Un point d'achèvement flottant était prévu pour 2024. La direction prend note de l'évolution récente au Soudan, et est en contact avec la Banque mondiale et le FMI afin d'adopter une approche coordonnée de l'allègement de la dette au titre de l'Initiative PPTE.

### **Pays en amont du point de décision**

186. Au 30 septembre 2021, l'Érythrée était toujours en amont du point de décision et devait encore amorcer le processus qui lui permettra de prétendre à un allègement de dette dans le cadre de cette initiative. D'après les prévisions, l'allègement de dette devrait s'élever à environ 14,0 millions de DTS. Les principales hypothèses et conditions de cet allègement doivent encore être confirmées par la Banque mondiale et le FMI.
187. Le tableau ci-après présente en résumé, par stade, la liste des pays participant à l'Initiative PPTE renforcée.

<sup>20</sup> Selon les prévisions, l'allègement de la dette de la Somalie devrait s'élever à 12,6 millions de DTS en valeur actuelle nette.

<sup>21</sup> Le Soudan a apuré ses arriérés envers quatre banques multilatérales de développement, dont l'IDA et la BAFD, qui ont toutes deux approuvé également un allègement intermédiaire au bénéfice de ce pays.

Tableau 1  
États membres relevant de l'Initiative PPTE renforcée, en fonction du stade atteint

Pays au point d'achèvement (35)	Pays au point de décision (2)	Pays en amont du point de décision (1)
Bénin	Somalie	Érythrée
Bolivie (État plurinational de)	Soudan	
Burkina Faso	-	
Burundi	-	
Cameroun	-	
Comores	-	
Congo	-	
Côte d'Ivoire	-	
Éthiopie	-	
Gambie	-	
Ghana	-	
Guinée	-	
Guinée-Bissau	-	
Guyana	-	
Haïti	-	
Honduras	-	
Libéria	-	
Madagascar	-	
Malawi	-	
Mali	-	
Mauritanie	-	
Mozambique	-	
Nicaragua	-	
Niger	-	
Ouganda	-	
République centrafricaine	-	
République démocratique du Congo	-	
République-Unie de Tanzanie	-	
Rwanda	-	
Sao Tomé-et-Principe	-	
Sénégal	-	
Sierra Leone	-	
Tchad	-	
Togo	-	
Zambie	-	

## IV. Montant total des engagements du FIDA au titre de l'Initiative PPTE

188. Le FIDA s'est engagé au titre de l'Initiative PPTE renforcée à hauteur de 672,8 millions d'USD, comme indiqué au tableau 2 ci-après. Le montant effectif peut varier par rapport aux estimations actuelles, en fonction de l'évolution des conditions économiques, des taux d'actualisation appliqués dans le cadre de l'Initiative PPTE, et en cas de retard pris par les pays qui doivent encore franchir les points de décision et d'achèvement.

Tableau 2  
Engagements au titre de l'Initiative PPTE  
(En millions de DTS et en millions d'USD)

	Valeur actuelle nette		Valeur nominale	
	DTS	USD <sup>a</sup>	DTS	USD <sup>a</sup>
Pays au point d'achèvement (montants approuvés)	247,2	348,7	375,1	529,2
Pays au point de décision <sup>b</sup>	77,9	110,0	86,2	121,6
Pays en amont du point de décision	12,6	19,7	15,6	22,0
<b>Total</b>	<b>339,0</b>	<b>478,4</b>	<b>476,9</b>	<b>672,8</b>

<sup>a</sup> Au taux de change en vigueur au 30 septembre 2021: 1 DTS = 1,410 935 USD.

<sup>b</sup> Les montants incluent la Somalie en amont du point de décision; le FIDA soumettra au Conseil d'administration, lors d'une prochaine session, une proposition d'approbation du point de décision.

189. Au 30 septembre 2021, le Fonds avait accordé aux pays participants ayant atteint le point d'achèvement des allègements de dette à hauteur de 511,9 millions d'USD, tandis que les allègements de dette déjà approuvés en faveur des pays parvenus au point d'achèvement se montaient à l'équivalent de 17,3 millions d'USD. Il convient de noter que les futurs engagements du FIDA, y compris les cas restant à approuver, s'élèveront à 160,9 millions d'USD, comme indiqué au tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3

**Allègements de dette au titre de l'Initiative PPTE pour les pays au point d'achèvement**  
(En millions de DTS et en millions d'USD)

		Valeur nominale	
		DTS	USD <sup>a</sup>
Allègements de dette accordés			
Pays au point d'achèvement		<b>362,8</b>	<b>511,9</b>
Allègements de dette à venir			
Pays au point d'achèvement	<i>Montants approuvés</i>	12,3	17,3
Point de décision	<i>À approuver</i>	86,2	121,6
Pays en amont du point de décision	<i>À approuver</i>	15,6	22,0
<b>Futurs allègements de dette, sous-totaux</b>		<b>114,1</b>	<b>160,9</b>
<b>Total</b>		<b>476,9</b>	<b>672,8</b>

<sup>a</sup> Taux de change en vigueur au 30 septembre 2021: 1 DTS = 1,410 935 USD.

## V. Financement de la participation du FIDA à l'Initiative PPTE

190. Pour financer sa participation à l'Initiative PPTE, le FIDA mobilise des contributions extérieures (qui lui sont versées soit directement, soit par l'intermédiaire du Fonds fiduciaire PPTE administré par la Banque mondiale) et puise dans ses ressources propres. Les contributions extérieures<sup>22</sup> (versées) se montent à environ 287,1 millions d'USD (52,7%) et les contributions provenant des ressources propres du FIDA à environ 249,3 millions d'USD (45,8%) pour ce qui est des transferts effectués entre 1998 et 2021. Le reste est financé par le produit du placement du solde du fonds fiduciaire du FIDA pour l'Initiative PPTE, soit approximativement 8,4 millions d'USD (à fin septembre 2021).
191. Afin d'atténuer les répercussions des allègements de dette sur les ressources dont dispose le FIDA pour accorder de nouveaux prêts et dons, les États membres ont avalisé l'accession officielle du FIDA au Fonds fiduciaire PPTE administré par la Banque mondiale. Comme convenu en 2006, et conformément aux procédures de l'Initiative PPTE renforcée, les deux tiers des allègements PPTE accordés sont compensés par le Fonds fiduciaire PPTE de la Banque mondiale, et le reste par les ressources du FIDA, qui peuvent inclure des contributions additionnelles des États membres. Depuis 2006, le FIDA a signé plusieurs accords de don, au titre desquels il a reçu à ce jour un montant total de 215,6 millions d'USD pour couvrir les allègements de dette au point d'achèvement.
192. Comme indiqué plus haut et dans le tableau 4 ci-dessous, les futurs allègements de dette pour les pays actuellement au point de décision sont estimés à quelque 121,6 millions d'USD, et la compensation du Fonds fiduciaire PPTE de la Banque mondiale à 81,1 millions d'USD, ce qui laisse un solde de 40,5 millions d'USD susceptible d'avoir une incidence sur les ressources du FIDA. Si le FIDA fournit des allègements de dette sans disposer de financements à la hauteur de la fraction qu'il doit assumer, il en résultera une réduction de son capital, et donc de sa capacité

<sup>22</sup> Il s'agit de contributions des États membres, à hauteur de 71,5 millions d'USD, et de contributions provenant du Fonds fiduciaire PPTE administré par la Banque mondiale, à hauteur de 215,6 millions d'USD.

financière et d'engagement. En amont du point d'achèvement, la direction présentera un plan comportant un éventail de possibilités. L'une d'elles consistera à proposer d'utiliser la réserve que les États membres sont convenus de mettre de côté à cette fin dans le cadre de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA.

Tableau 4

**Estimation du financement pour les pays au point de décision**

(Estimations au 30 septembre 2021, en millions d'USD)

	<i>Fonds fiduciaire PPTTE de la Banque mondiale</i>		<i>Total des allègements de dette à prévoir pour les pays au point de décision</i>
		<i>Fraction FIDA</i>	
Allègements de dette à venir			
Somalie	13,0	6,5	19,5
Soudan	68,1	34,0	102,1
<b>Total</b>	<b>81,1</b>	<b>40,5</b>	<b>121,6</b>

193. Tout en veillant en priorité au financement adéquat du Fonds fiduciaire PPTTE du FIDA, la direction continuera aussi à encourager les États membres du FIDA à fournir directement des ressources supplémentaires au Fonds pour aider celui-ci à financer sa participation à l'Initiative PPTTE.

## Quatrième partie – Rapport de situation sur la mise en œuvre du Système d'allocation fondé sur la performance et conditions de prêt pour 2022

### I. Présentation de la mise en œuvre du Système d'allocation fondé sur la performance

194. En 2003, le FIDA a adopté un système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) pour allouer des ressources aux pays partenaires. Depuis lors, l'application du SAFP offre au FIDA un moyen transparent et prévisible pour affecter ses ressources. La formule actuelle du SAFP résulte d'un examen mené à l'issue d'une évaluation au niveau de l'institution (ENI)<sup>23</sup> réalisée par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA en 2015 et 2016. D'après les conclusions de l'ENI, l'adoption du SAFP a renforcé la crédibilité du fonds en tant qu'institution financière internationale, tout en mettant en lumière des zones d'amélioration potentielle de la formule de calcul du SAFP.
195. À l'issue de la concertation avec les membres dans le cadre du Groupe de travail du Conseil d'administration sur le SAFP, le Conseil d'administration a approuvé en septembre 2017 la formule de calcul du SAFP mise à jour<sup>24</sup>. La formule est la suivante:

$$(PopRurale^{0,405} \times RNB/hab.^{-0,265}) \times IVF^{0,95} \times (0,35PSR + 0,65PPD)^1$$

196. La formule ci-dessus a été utilisée pour déterminer les allocations durant les Onzième et Douzième reconstitutions des ressources du FIDA (FIDA11 et FIDA12). Le tableau 1 donne une vue d'ensemble des caractéristiques de chaque variable de la formule, de sa fonction dans cette formule et de son effet sur le montant des allocations.

Tableau 1  
Variables de la formule du SAFP pour FIDA12

	Variable	Fonction dans la formule	Caractéristiques
Composante besoins du pays	Revenu national brut par habitant (RNB/hab.)	Cette variable est utilisée comme indicateur de pauvreté et, par conséquent, elle est corrélée négativement à l'allocation (avec un exposant de -0,265): plus le revenu par habitant est faible, plus le montant de l'allocation est élevé	Variable commune à l'ensemble des systèmes d'allocation des ressources fondés sur la performance des banques multilatérales de développement (BMD)*
	Population rurale	Cette variable est utilisée en complément du revenu national brut par habitant pour quantifier les besoins d'un pays. La taille de la population rurale a un effet positif sur le montant de l'allocation (avec un exposant de +0,405): plus la population rurale est nombreuse, plus le montant de l'allocation est élevé.	L'accent mis sur le monde rural est conforme au mandat du FIDA. Dans d'autres BMD, la variable utilisée est la population totale.
	Indice de vulnérabilité utilisé par le FIDA (IVF)	L'IVF a été élaboré en 2017 pour tenir compte du caractère multidimensionnel de la pauvreté rurale. Composé de 12 indicateurs, il permet de mesurer la vulnérabilité rurale du point de vue de l'exposition, de la sensibilité et de la faible capacité d'adaptation face aux causes ou phénomènes endogènes ou exogènes. Chacun de ces sous-indicateurs peut être associé à un ou plusieurs domaines prioritaires de l'IVF (sécurité alimentaire, nutrition, inégalités et vulnérabilité face aux changements climatiques). L'IVF a un effet positif sur le	Variante propre au FIDA.

<sup>23</sup> Voir document EB 2016/117/R.5.

<sup>24</sup> On trouvera dans le document EB 2017/121/R.3 des précisions concernant la révision de cette formule et une description détaillée de chacune des variables qui la composent.

		montant de l'allocation (avec un exposant de +0,95): plus l'IVF est élevé, plus le montant de l'allocation est élevé.
Composante performance du pays	Évaluation de la performance du secteur rural (PSR)	Cet indicateur a été mis au point par le FIDA pour mesurer la qualité des politiques et des institutions dans des domaines liés au développement et à la transformation du monde rural, ainsi que la performance de la gouvernance et de la macroéconomie. L'évaluation de la PSR permet de réunir des éléments solides sur le cadre d'action d'un pays, axés sur le secteur rural et d'autres domaines qui ont des répercussions sur ce secteur. L'évaluation de la PSR a un effet positif sur le montant de l'allocation (avec un coefficient de pondération de 0,35): plus la note est élevée, plus le montant de l'allocation est élevé.
	Performance du portefeuille et décaissements (PPD)	La variable PPD mesure la performance globale du portefeuille en combinant deux indicateurs complémentaires. Un indicateur positif – les décaissements – rend compte de l'agilité et du rythme de la mise en œuvre du portefeuille. Un indicateur négatif – les projets posant problème – mesure le pourcentage du portefeuille en cours dont l'exécution n'est pas satisfaisante.
		Elle est propre au FIDA, car axée sur le secteur rural; les autres BMD utilisent une variable équivalente pour évaluer la performance des politiques et des institutions d'un pays.
		Cette variable est propre au FIDA, car elle est spécialement conçue pour évaluer la performance du portefeuille du FIDA au niveau de chaque pays; chaque BMD utilise dans son système d'allocation un indicateur conçu à cet effet pour rendre compte de la performance du portefeuille.

\* L'Association internationale de développement de la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, la Banque de développement des Caraïbes et le Fonds européen de développement pour l'aide aux pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique prennent également en considération le RNB par habitant dans leur système d'allocation fondé sur la performance.

## II. Application du SAFF sur FIDA11

197. En décembre 2018, la direction a présenté au Conseil d'administration les allocations prévues au titre du SAFF sur la période couverte par FIDA11 (2019-2021). Conformément aux engagements pris au titre de FIDA11<sup>25</sup>, 80 pays ont été pris en compte dans le calcul des allocations après application du principe de sélectivité dans le choix des pays. En ce qui concerne la répartition des financements entre les différents groupes de pays, 90% des ressources de base du FIDA ont été affectées aux pays à faible revenu (PFR) ou à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (PRITI). Le reste, soit 10% des ressources de base du FIDA, a été alloué aux pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (PRITS). La direction a en outre veillé à ce que 25 à 30% des ressources de base soient allouées aux pays présentant des situations de fragilité, 50% à l'Afrique et 45% à l'Afrique subsaharienne. En outre, le FIDA a utilisé les deux tiers de ses ressources de base environ pour accorder des financements à des conditions particulièrement concessionnelles.
198. La même année, le Conseil d'administration a approuvé la proposition de la direction visant à ajuster la part des dons accordés au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette aux pays admissibles, tout en conservant leurs allocations globales sur FIDA11. Cela a permis au FIDA de maintenir la proportion totale des ressources accordées au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette au niveau établi dans le cadre financier de FIDA11<sup>26</sup>. Conformément à cette décision, et de façon à respecter les principes de viabilité financière, le Conseil a approuvé, en 2019, la proposition de la direction visant à maintenir les allocations de 2019 pour tous les pays sur l'ensemble du cycle, au lieu de les actualiser chaque année<sup>27</sup>. Cette décision a en outre contribué à renforcer la prévisibilité et la stabilité qui constituent la justification sous-jacente du recours à la formule du SAFF pour

<sup>25</sup> Voir document GC 41/L.3/Rev.1.

<sup>26</sup> Voir document EB 2018/125/R.4/Add.1.

<sup>27</sup> Voir document EB 2019/128/R.3/Add.2.

allouer les ressources, en éliminant la variation annuelle des allocations par pays. Ce faisant, elle a également permis aux pays qui avaient vu des projets approuvés lors de la première année du cycle, ou qui avaient des projets à un stade avancé de la conception, de recevoir des allocations à hauteur des ressources programmées. Cette décision a ainsi facilité la planification prospective sur l'ensemble du cycle de FIDA11.

199. On trouvera dans l'additif des informations complémentaires sur l'application du SAFF sur FIDA11.

### III. Sélectivité des pays dans le cadre de FIDA11 et FIDA12

200. Durant la Consultation sur FIDA11, les membres sont convenus d'un certain nombre d'engagements se rapportant au SAFF: le principe de sélectivité dans le choix des pays a été adopté afin d'allouer les ressources plus efficacement<sup>28</sup>, et des objectifs chiffrés ont été fixés concernant la part des ressources qu'il convient d'affecter à différents groupes de pays. Pendant la Consultation sur FIDA12, les membres sont convenus de maintenir l'utilisation de critères concrets de sélectivité pour l'accès aux ressources du SAFF<sup>29</sup>. Ces critères sont les suivants:

- i) **axe stratégique:** une stratégie de pays valable (programme d'options stratégiques pour le pays ou note de stratégie de pays) est disponible à un stade précoce du cycle SAFF. Cela permet de s'assurer que le pays sélectionné dispose d'une vision stratégique claire quant à l'utilisation des ressources du FIDA, et qu'il est prêt à entamer des négociations opérationnelles concrètes;
- ii) **capacité d'absorption:** pour toutes les opérations ayant pris effet dans un pays depuis plus d'un an, des fonds doivent avoir été tirés au moins une fois au cours des 18 mois précédents. Il s'agit de vérifier concrètement la capacité d'absorption, ce qui permet au Fonds de mieux articuler les nouvelles conceptions de projet avec l'appui à l'exécution ou les activités hors prêts;
- iii) **appropriation:** aucun prêt approuvé n'est en attente de signature depuis plus de 12 mois. Ce critère permet de vérifier indirectement que le pays s'approprie effectivement le projet et s'engage en sa faveur, ce qui facilite l'utilisation des ressources du FIDA.

201. La direction a appliqué ces critères et s'est assurée que tous les pays retenus au titre du cycle de FIDA12 répondaient à chacun d'entre eux. On trouvera dans l'additif au présent rapport la liste complète des pays retenus.

### IV. Répartition des allocations par groupe de pays: Engagements pris au titre de FIDA12

202. Concernant la répartition des financements en faveur de groupes de pays, les membres de la Consultation sur FIDA11 sont convenus que la direction affecterait 90% des ressources de base du FIDA aux PFR et aux PRITI retenus pour bénéficier d'une allocation au titre de FIDA12<sup>30</sup>. La direction veillerait en outre à ce qu'au moins 25% des ressources de base soient allouées aux pays présentant des situations de fragilité, 55% à l'Afrique et 50% à l'Afrique subsaharienne. Compte tenu en outre du cadre financier arrêté pour FIDA12 afin de préserver la viabilité financière à long terme du FIDA, et notamment de la part des dons à accorder au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette, la Consultation sur FIDA12 est

<sup>28</sup> Jusqu'à FIDA10, la décision d'accorder ou non une allocation était fonction des indications concernant la demande des États membres obtenues dans le cadre de la concertation avec les équipes de pays du FIDA.

<sup>29</sup> Voir document GC 44/L.6/Rev.1.

<sup>30</sup> *Ibid.*

convenue de créer deux ensembles distincts de ressources de base: l'un destiné aux pays admis à bénéficier du Cadre pour la soutenabilité de la dette, l'autre alloué aux PFR et PRITI qui ne sont pas admis à en bénéficier. C'est cette décision qui a guidé les allocations SAFF sur FIDA12. On trouvera dans l'additif des précisions à propos des allocations au titre de FIDA12 et de leur répartition entre les différents groupes de pays.

## V. Conditions de prêt aux pays pour 2022

203. Le FIDA accorde des prêts à des conditions particulièrement concessionnelles, mixtes ou ordinaires. Aux termes des Principes et critères applicables aux financements du FIDA, les conditions de prêt sont principalement déterminées, pour chaque pays, en fonction: i) du RNB par habitant (calculs établis par la Banque mondiale selon la méthode Atlas) et ii) d'une évaluation réalisée par le Président du FIDA sur la base de la solvabilité du pays.
204. Le Cadre de transition<sup>31</sup>, approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2018, fixe les grands principes et les procédures concernant les processus de transition et de recul en matière de conditions de financement. Les conditions de prêt applicables aux pays sont passées en revue avant le début de chaque période de reconstitution des ressources et restent en vigueur pendant ces trois années. Si le FIDA constate qu'un pays est devenu admissible à des conditions moins favorables, celles-ci sont appliquées progressivement au cours de la période de reconstitution dans le cadre d'un mécanisme de passage progressif aux nouvelles conditions. Les modalités de prêt sont réexaminées chaque année. Si, à l'issue de cet examen, un pays devient admissible à des conditions plus favorables, celles-ci entrent en vigueur l'année civile suivante.
205. En outre, lorsqu'un PFR est admissible à des conditions de prêt particulièrement concessionnelles, le Fonds détermine s'il peut bénéficier de dons ou d'une combinaison de prêts à des conditions plus favorables au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette. En décembre 2019, le Conseil d'administration a approuvé une réforme du Cadre pour la soutenabilité de la dette<sup>32</sup> qui visait à adapter la réponse du FIDA en nuancant davantage les degrés de concessionnalité et à optimiser le recours à l'aide publique au développement en faveur des pays les plus pauvres, dans le respect de l'architecture internationale de la gestion du surendettement:
- i) les pays surendettés ou fortement exposés à un risque de surendettement reçoivent 100% de leur allocation sous forme de dons;
  - ii) les pays modérément exposés à un risque de surendettement et disposant d'une marge de manœuvre limitée ou plus ample pour absorber des chocs bénéficient d'une palette d'allocations composée à 80% de prêts extrêmement concessionnels et à 20% de prêts particulièrement concessionnels, grâce à l'application des conditions de remboursement accordées aux petits États, ce qui aboutit à un niveau de concessionnalité de 71%;
  - iii) les pays modérément exposés à un risque de surendettement et disposant d'une marge de manœuvre considérable pour absorber les chocs perçoivent 100% de leur allocation à des conditions de financement particulièrement favorables améliorées (plus concessionnelles que les conditions particulièrement concessionnelles classiques grâce à l'application des conditions de remboursement accordées aux petits États), soit un taux de concessionnalité de 63%;

<sup>31</sup> Voir document EB 2018/125/R.7/Rev.1.

<sup>32</sup> Voir document EB 2019/128/R.44.

- iv) Les pays présentant un risque faible de surendettement ont accès aux financements à des conditions particulièrement concessionnelles.

206. Sur la base de ce qui précède, les conditions de prêts applicables en 2022 sont les suivantes:

Tableau 2

**Conditions de prêt aux pays pour 2022**

D: don au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (pays en surendettement ou à risque élevé de surendettement)

EC/PC: conditions extrêmement concessionnelles et particulièrement concessionnelles (pays à risque modéré de surendettement, avec une marge de manœuvre limitée ou plus ample pour absorber des chocs)

M: conditions mixtes

O: conditions ordinaires

PC: conditions particulièrement concessionnelles

PC PE: conditions particulièrement concessionnelles – petits États

Transition

Recul



Pays	Conditions de prêt
Afghanistan	D
Afrique du Sud	O
Angola	O
Argentine	O
Arménie	O
Azerbaïdjan	O
Bangladesh	M
Belize	O
Bénin	EC/PC (80/20)
Bhoutan	PC
Bolivie (État plurinational de)	O
Bosnie-Herzégovine	O
Botswana	O
Brésil	O
Burkina Faso	PC
Burundi	D
Cabo Verde	PC
Cambodge*	M
Cameroun	M
Chine	O
Colombie	O
Comores	EC/PC (80/20)
Congo	M
Costa Rica	O
Côte d'Ivoire	M
Cuba	O
Djibouti	PC
Dominique	PC
Égypte	O
El Salvador	O
Équateur	O

Pays	Conditions de prêt
Érythrée	D
Eswatini	O
Éthiopie	D
Fidji	PC
Gabon	O
Gambie	D
Géorgie	O
Ghana	M
Grenade	PC
Guatemala	O
Guinée	EC/PC (80/20)
Guinée équatoriale	O
Guinée-Bissau	D
Guyana	PC
Haïti	D
Honduras	M
Îles Marshall	D
Îles Salomon	EC/PC (PC PE)
Inde	O
Indonésie	O
Iraq	O
Jamaïque	O
Jordanie	O
Kazakhstan	O
Kenya	M
Kirghizistan	EC/PC (80/20)
Kiribati	D
Lesotho	M
Liban	O
Libéria	EC/PC (80/20)
Madagascar	EC/PC (80/20)
Malaisie	O
Malawi	EC/PC (80/20)
Maldives	D
Mali	EC/PC (80/20)
Maroc	O
Maurice	O
Mauritanie	M
Mexique	O
Mongolie**	O
Monténégro	O
Mozambique	D
Myanmar	M
Namibie	O
Népal	PC
Nicaragua	M

Pays	Conditions de prêt
Niger	EC/PC (80/20)
Nigéria	M
Ouganda	EC/PC (80/20)
Ouzbékistan	M
Pakistan	M
Panama	O
Papouasie–Nouvelle-Guinée	M
Paraguay	O
Pérou	O
Philippines	O
République arabe syrienne	PC
République centrafricaine	D
République de Moldova***	O
République démocratique du Congo	EC/PC (80/20)
République démocratique populaire lao	M
République dominicaine	O
République-Unie de Tanzanie	PC
Rwanda	EC/PC (80/20)
Saint-Vincent-et-les Grenadines	PC
Samoa	D
Sao Tomé-et-Principe	D
Sénégal	M
Sierra Leone	D
Somalie	À actualiser****
Soudan	D
Soudan du Sud	D
Sri Lanka	O
Suriname	O
Tadjikistan	D
Tchad	D
Thaïlande	O
Timor-Leste	PC
Togo	EC/PC (PC PE)
Tonga	D
Tunisie	O
Turquie	O
Tuvalu	D
Vanuatu	EC/PC (80/20)
Venezuela (République bolivarienne du)	À actualiser****
Viet Nam	O
Yémen	À actualiser****
Zambie	M
Zimbabwe	PC

## Notes:

\* Pays en transition graduelle vers des conditions de prêt mixtes, c'est-à-dire moins concessionnelles (EB 2018/125/R.7/Add.1), conformément au mécanisme d'introduction et de suppression progressives des conditions de prêt:

- les projets approuvés par le Conseil d'administration en 2022 seront financés à hauteur de 67% à des conditions particulièrement concessionnelles et de 33% à des conditions mixtes;
- les projets approuvés par le Conseil d'administration en 2023 seront financés à hauteur de 50% à des conditions particulièrement concessionnelles et de 50% à des conditions mixtes;
- les projets approuvés par le Conseil d'administration en 2024 seront financés à hauteur de 33% à des conditions particulièrement concessionnelles et de 67% à des conditions mixtes;

\*\* Pays en transition graduelle vers des conditions de prêt ordinaires, c'est-à-dire moins concessionnelles (EB 2018/125/R.7/Add.1), conformément au mécanisme d'introduction et de suppression progressives des conditions de prêt:

- les projets approuvés par le Conseil d'administration en 2022 seront financés à hauteur de 67% à des conditions mixtes et de 33% à des conditions ordinaires;
- les projets approuvés par le Conseil d'administration en 2023 seront financés à hauteur de 50% à des conditions mixtes et de 50% à des conditions ordinaires;
- les projets approuvés par le Conseil d'administration en 2024 seront financés à hauteur de 33% à des conditions mixtes et de 67% à des conditions ordinaires.

\*\*\* La République de Moldova n'est pas admise à bénéficier du mécanisme progressif, car elle est entrée, à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2021, dans la catégorie des PRITS; à ce titre, elle peut bénéficier uniquement de prêts à des conditions ordinaires au titre du Mécanisme d'accès aux ressources empruntées.

\*\*\*\* À actualiser: le relevé de suivi des arriérés daté du 10 octobre 2021 indique que le pays est en situation d'arriérés. Les conditions de prêt seront actualisées une fois que les arriérés auront été apurés.

## Cinquième partie – Recommandations<sup>33</sup>

207. En application de la section 2 b) de l'article 7 de l'Accord portant création du FIDA, le Conseil d'administration a approuvé ce qui suit et le transmet au Conseil des gouverneurs pour approbation:
- le programme de prêts et dons pour 2022, d'un montant pouvant aller jusqu'à 846,28 millions de DTS (1 200 millions d'USD), englobant un programme de prêts de 828,65 millions de DTS (1 175 millions d'USD) et un programme brut de dons de 17,63 millions de DTS (25 millions d'USD). Il est noté que le montant de ce programme de prêts et dons a été approuvé à des fins de planification et qu'il sera ajusté dans le courant de l'année 2022, en tant que de besoin, en fonction du montant des ressources disponibles.
208. Le Conseil d'administration a examiné les options A et B présentées dans le document de séance (EB 2021/134/C.R.P. 1) et a décidé de soumettre au Conseil des gouverneurs, pour approbation en 2022, l'option B relative au programme de travail et aux budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2022.
209. Le Conseil d'administration a demandé en outre à la direction de veiller à ce que l'adoption de cette option soit sans incidence sur les objectifs et les activités prévus en 2022 pour les opérations de première ligne, dont la coopération Sud-Sud et triangulaire et à ce que les ajustements soient répartis équitablement entre les départements. Le Conseil a noté que cette considérable hausse réelle des budgets ordinaire et d'investissement était approuvée à titre exceptionnel afin de couvrir les coûts associés à la Décentralisation 2.0 et à la planification dynamique des effectifs, et ne créait pas de précédent pour les futures discussions budgétaires. Par conséquent, l'exécution du budget en 2022 devrait exclure toute perspective d'augmentation de l'enveloppe budgétaire pour les exercices à venir.
210. Le Conseil a invité la direction à:
- améliorer le processus d'élaboration du budget, notamment en présentant des perspectives budgétaires à moyen terme, où seront exposées les dépenses budgétaires indicatives par poste ainsi qu'une explication des coûts associés aux grandes réformes programmées, telles que la Décentralisation 2.0 et la planification dynamique, et en prévoyant des périodes de consultation appropriées;
  - regrouper tous les postes budgétaires afin de présenter une synthèse globale du budget dans un souci d'amélioration de la transparence;
  - fournir une vue d'ensemble stratégique de la planification dynamique et de la Décentralisation 2.0, ainsi que de leurs modalités d'exécution, en incluant une analyse détaillée des incidences financières totales, comme réalisé au cours de FIDA11 (2019-2021) et projeté pour FIDA12 (2022-2024);
  - s'assurer que des éléments chiffrés sont présentés pour toutes les nouvelles stratégies et politiques, afin que les futures discussions y relatives puissent dépasser le cadre purement rhétorique et se fonder sur une compréhension fine des objectifs prévus pour ces nouveaux instruments, ainsi que des coûts associés;

<sup>33</sup> La recommandation sera modifiée de façon à refléter les recommandations formulées au sujet des sections consacrées à l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE) et au Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), le cas échéant, dans le document présenté au Conseil d'administration en décembre 2020.

- procéder à un examen structurel du mode d'établissement des priorités de l'organisation, dans le but de déterminer les domaines à traiter en priorité et ceux à mettre au second plan compte tenu du caractère limité des moyens financiers et humains disponibles.
211. Par conséquent, conformément à la section 10 de l'article 6 de l'Accord portant création du FIDA et à l'article VI du Règlement financier du FIDA, le Conseil d'administration a recommandé que le Conseil des gouverneurs approuve:
- premièrement, le budget ordinaire du FIDA pour 2022, d'un montant de 166,93 millions d'USD;
  - deuxièmement, le budget d'investissement du FIDA pour 2022, d'un montant de 6,50 millions d'USD;
  - troisièmement, le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2022, d'un montant de 5,85 millions d'USD;
  - quatrièmement, le report des crédits non engagés à la clôture de l'exercice financier 2021 sur l'exercice financier 2022, exceptionnellement jusqu'à concurrence de 5% des crédits correspondants, étant entendu que ce niveau est supérieur aux 3% prescrits dans le Règlement financier du FIDA et qu'il est prévu de ramener le report de l'exercice 2022 sur l'exercice 2023 en deçà du niveau attendu.
212. Le Conseil d'administration a également recommandé que les documents suivants soient soumis au Conseil des gouverneurs, à la quarante-cinquième session, à titre d'information:
- le contenu du rapport de situation sur la participation du FIDA à l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés;
  - un rapport de situation sur la mise en œuvre du Système d'allocation fondé sur la performance, sur la base du rapport figurant dans la quatrième partie du présent document.

## Projet de résolution .../XXXXX

### **Budget administratif comprenant le budget ordinaire, le budget d'investissement et le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2022**

#### **Le Conseil des gouverneurs du FIDA,**

**Considérant** l'article 6.10 de l'Accord portant création du FIDA et l'article VI du Règlement financier du FIDA;

**Notant** que, à sa cent trente-quatrième session, le Conseil d'administration a examiné et approuvé un programme de prêts et dons du FIDA pour 2022 pouvant aller jusqu'à 846,28 millions de DTS (1 200 millions d'USD), soit un programme de prêts de 828,65 millions de DTS (1 175 millions d'USD) et un programme brut de dons de 17,63 millions de DTS (25 millions d'USD);

**Ayant pris connaissance** de l'examen, par le Conseil d'administration, à sa cent trente-quatrième session, des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA proposés et du budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2022;

**Conscient** que la résolution 133/XXVII, adoptée en 2004 par le Conseil des gouverneurs, a autorisé l'amendement du paragraphe 2 de l'article VI du Règlement financier du FIDA afin que les fonds non engagés à la clôture de l'exercice financier puissent être reportés sur l'exercice financier suivant à concurrence d'un montant ne dépassant pas 3% dudit exercice;

**Reconnaissant** que le report de 3% mentionné ci-dessus s'applique actuellement au budget administratif, et notant la nécessité de fixer un plafond de 5% pour le report sur l'exercice financier 2022 des montants non utilisés découlant d'économies réalisées en 2021 et utiles à la réalisation de certaines priorités institutionnelles;

**Approuve** le budget administratif, comprenant: premièrement, le budget ordinaire du FIDA pour 2022, d'un montant de 166,93 millions d'USD; deuxièmement, le budget d'investissement du FIDA pour 2022, d'un montant de 6,50 millions d'USD; troisièmement, le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2022, d'un montant de 5,85 millions d'USD, déterminés sur la base d'un taux de change de 0,835 EUR pour 1 USD;

**Décide** que, si la valeur moyenne du dollar des États-Unis en 2022 s'écartait du taux de change avec l'euro utilisé pour calculer le budget, le montant total en dollar des États-Unis de l'équivalent des dépenses en euro dans le budget serait ajusté dans la proportion de l'écart entre le taux de change effectif de 2022 et le taux de change retenu au budget;

**Approuve en outre** la disposition selon laquelle les crédits non engagés à la clôture de l'exercice financier 2021 peuvent être reportés sur l'exercice financier 2022 à concurrence de 5% au maximum des crédits correspondants.

## Liste indicative des pays ayant un projet en préparation pour 2022 (nouveaux projets et financements supplémentaires en faveur de projets en cours)

<i>Afrique de l'Ouest et du Centre</i>	<i>Afrique orientale et australe</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Amérique latine et Caraïbes</i>	<i>Proche-Orient, Afrique du Nord, Europe et Asie centrale</i>
<b>Nouveaux projets</b>				
Cabo Verde	Angola	Bangladesh	Brésil	Iraq
Cameroun	Éthiopie	Indonésie	Haïti	Maroc
Mauritanie		Mongolie		République arabe syrienne
Niger		Viet Nam		Soudan
République démocratique du Congo				
Togo				
6	2	4	2	4
<b>Propositions de financement additionnel</b>				
Mali	Pakistan			
1	1	0		0
Total nouveaux projets				18
Total financement supplémentaire				2
<b>Total investissements</b>				<b>20</b>

Source: Système de projets d'investissement et de dons, au 7 septembre 2021.

## Répartition du budget ordinaire par catégorie de dépenses et par département – budget 2021 approuvé et restructuré, comparé au projet de budget pour 2022

(En millions d'USD)

<i>Département</i>	<i>Personnel</i>		<i>Consultants</i>		<i>Frais de mission</i>		<i>Dépenses hors personnel au titre de l'informatique</i>		<i>Autres dépenses</i>	
	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>
<b>Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence</b>	2,53	2,56	0,05	0,05	0,05	0,03	-	-	0,16	0,16
<b>Groupe d'appui aux services institutionnels</b>	9,50	10,74	0,77	0,33	0,13	0,11	0,04	0,07	0,29	0,46
<b>Groupe des relations extérieures et de la gouvernance</b>	11,91	12,69	1,84	1,26	0,51	0,47	0,11	0,14	2,85	3,35
<b>Département de la stratégie et des savoirs</b>	14,21	15,96	0,88	0,56	0,26	0,27	-	-	0,47	2,80
<b>Département de la gestion des programmes</b>	33,30	33,05	15,89	15,15	5,29	4,90	0,07	0,06	5,98	8,42
<b>Département des opérations financières</b>	9,96	10,55	2,45	1,73	0,35	0,31	0,06	0,08	0,31	0,59
<b>Département des services institutionnels</b>	14,06	15,31	2,46	2,06	0,37	0,23	5,37	5,86	6,27	6,88
<b>Centre de coûts de l'organisation (portion imputable)</b>	-	-	-	-	-	-	0,30	0,37	5,45	4,71
<b>Centre de coûts de l'organisation (portion non imputable)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	4,95	4,70
<b>Total</b>	<b>95,46</b>	<b>100,85</b>	<b>24,34</b>	<b>21,13</b>	<b>6,96</b>	<b>6,31</b>	<b>5,94</b>	<b>6,58</b>	<b>26,71</b>	<b>32,07</b>

## Ventilation indicative du budget ordinaire pour 2022 par pilier de résultats et par groupe de produits institutionnels

(En millions d'USD)

Pilier	2020		2021		2022	
	USD	% du total	USD	% du total	USD	% du total
<b>Pilier 1 – Exécution des programmes de pays</b>						
Stratégies et programmes de pays	6,57	4	7,30	5	6,87	4
Contribution à l'élaboration des politiques au niveau national	2,13	1	2,34	1	2,05	1
Conception de nouveaux projets financés par des prêts et des dons	14,85	9	13,26	8	14,65	9
Supervision et appui à l'exécution	27,71	18	27,98	18	28,29	18
Moyens et appui	22,43	14	21,48	13	21,59	14
Fonctions de gestion (appui)	3,00	2	2,58	2	2,54	2
Coûts de l'organisation (portion imputable)	3,49	2	2,55	2	2,21	2
<b>Sous-total pilier 1</b>	<b>80,17</b>	<b>51</b>	<b>77,50</b>	<b>49</b>	<b>78,20</b>	<b>47</b>
<b>Pilier 2 – Acquisition et diffusion des savoirs, participation à la concertation sur les politiques</b>						
Programme institutionnel en matière de savoirs et de recherche	3,06	2	3,57	2	4,58	3
Communication et rayonnement	5,78	4	5,71	4	5,01	3
Coopération Sud-Sud et triangulaire	1,02	1	0,98	1	0,74	0
Évaluations de l'impact	1,86	1	1,01	1	1,75	1
Contribution à l'élaboration des politiques à l'échelle mondiale et partenariats mondiaux	3,76	2	4,04	3	5,53	3
Moyens et appui	2,83	2	3,39	2	4,09	3
Fonctions de gestion (appui)	1,09	1	0,93	1	1,01	1
Coûts de l'organisation (portion imputable)	0,00	0	0,00	0	0,00	0
<b>Sous-total pilier 2</b>	<b>19,41</b>	<b>12</b>	<b>19,63</b>	<b>12</b>	<b>22,71</b>	<b>14</b>
<b>Pilier 3 – Capacité et instruments financiers</b>						
Reconstitutions des ressources	1,16	1	1,00	1	0,82	1
Mobilisation des ressources et gestion des ressources additionnelles	3,29	2	3,48	2	4,26	3
Gestion et information financières institutionnelles	0,90	1	0,97	1	1,07	1
Gestion des risques fiduciaires et financiers au niveau institutionnel	2,55	2	2,62	2	2,65	2
Fonction institutionnelle de contrôle financier	0,66	0	0,65	0	0,62	0
Projections et produits financiers, planification/gestion stratégique et opérationnelle des liquidités	0,89	1	1,12	1	0,26	0
Gestion du portefeuille de placements	0,53	0	0,56	0	0,54	0
Moyens et appui	3,95	3	4,62	3	5,44	3
Fonctions de gestion (appui)	1,42	1	1,53	1	1,38	1
Coûts de l'organisation (portion non imputable)	0,20	0	0,20	0	0,20	0
<b>Sous-total pilier 3</b>	<b>15,54</b>	<b>10</b>	<b>16,74</b>	<b>11</b>	<b>17,23</b>	<b>10</b>
<b>Pilier 4 – Fonctions, services et gouvernance institutionnels</b>						
Environnement informatique d'appui	5,27	3	5,13	3	5,03	3
Services de transaction axés sur les clients	0,81	1	0,98	1	0,84	1
Services administratifs efficaces et durables	1,97	1	2,03	1	2,01	1
Services de sécurité au siège	1,30	1	1,30	1	1,58	1
Gestion des installations efficace et durable	2,57	2	2,85	2	2,92	2
Gestion des ressources humaines	4,64	3	5,46	3	6,16	4
Système institutionnel de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports	3,63	2	3,55	2	3,51	2
Contrôle interne et gestion des risques	3,40	2	3,63	2	5,86	4
Services juridiques institutionnels	0,57	0	0,47	0	0,51	0
Fonctions de gestion du FIDA	1,55	1	1,33	1	1,64	1
Communication interne	0,32	0	0,33	0	0,29	0

Bureau de la déontologie	0,69	0	0,65	0	0,60	0
Organes directeurs	5,24	3	4,86	3	5,02	3
Relations avec les États membres et protocole	0,47	0	0,81	1	0,87	1
Fonctions financières institutionnelles (moyens et appui)	1,55	1	1,62	1	3,79	2
Fonctions de gestion (appui)	2,43	2	2,60	2	2,32	1
Coûts institutionnels (portion imputable)	1,40	1	3,20	2	1,14	1
Coûts institutionnels (portion non imputable)	4,95	3	4,75	3	4,70	3
<b>Sous-total pilier 4</b>	<b>42,78</b>	<b>27</b>	<b>45,55</b>	<b>29</b>	<b>48,78</b>	<b>29</b>
<b>Total</b>	<b>157,90</b>	<b>100</b>	<b>159,41</b>	<b>100</b>	<b>166,93</b>	<b>100</b>

## Effectifs indicatifs en 2022 – budget ordinaire seulement

(En équivalents temps plein [ETP])<sup>a</sup>

Département	Personnel sous contrat de caractère continu ou à durée déterminée			Personnel de terrain recruté localement	Total 2022
	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	Services généraux	Total personnel sous contrat de caractère continu ou à durée déterminée		
<b>Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence (OPV)</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>14</b>
<b>Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)</b>					
Bureau du Conseil juridique	18	4,5	22,5	0	22,5
Bureau de la stratégie budgétaire	4	1	5	0	5
Bureau de l'audit et de la surveillance	12	2,5	14,5	0	14,5
Bureau de la déontologie	2	1	3	0	3
Groupe assurance qualité	6	2	8	0	8
Unité changement, réalisation et innovation	3	0	3	0	3
Bureau de la gestion globale des risques	12	1	13	0	13
<b>Sous-total CSSG</b>	<b>57</b>	<b>12</b>	<b>69</b>	<b>0</b>	<b>69</b>
<b>Département des relations extérieures et de la gouvernance (ERG)</b>					
Secrétariat d'ERG	3	1	4	0	4
Division de l'engagement, des partenariats et de la mobilisation des ressources à l'échelle mondiale	22	8	30	1	31
Bureau du Secrétaire	11	16	27	0	27
Division de la communication	20	4	24	5	29
<b>Sous-total ERG</b>	<b>56</b>	<b>29</b>	<b>85</b>	<b>6</b>	<b>91</b>
<b>Département de la stratégie et des savoirs (SKD)</b>					
Secrétariat de SKD	4	2	6	0	6
Division environnement, climat, genre et inclusion sociale	28	5	33	5	38
Division production durable, marchés et institutions	35	8	43	6	49
Division recherche et évaluation de l'impact	7	2	9	0	9
<b>Sous-total SKD</b>	<b>74</b>	<b>17</b>	<b>91</b>	<b>11</b>	<b>102</b>
<b>Département de la gestion des programmes (PMD)</b>					
Secrétariat de PMD	3	3	6	0	6
Division des politiques et des résultats opérationnels	16	4	20	0	20
Division Afrique de l'Ouest et du Centre	26	1	27	37	64
Division Afrique orientale et australe	22	1	23	34	57
Division Asie et Pacifique	23	6	29	32	61
Division Amérique latine et Caraïbes	19	5	24	7	31
Division Proche-Orient, Afrique du Nord, Europe et Asie centrale	22	7	29	14	43
<b>Sous-total PMD</b>	<b>131</b>	<b>27</b>	<b>158</b>	<b>124</b>	<b>282</b>
<b>Département des opérations financières (FOD)</b>					
Secrétariat de FOD	4	1	5	0	5
Division des services de gestion financière	19	2	21	9	30
Division du Contrôleur financier	12	11	23	0	23
Division des services de trésorerie	14	4	18	0	18
<b>Sous-total FOD</b>	<b>49</b>	<b>18</b>	<b>67</b>	<b>9</b>	<b>76</b>
<b>Département des services institutionnels (CSD)</b>					
Secrétariat de CSD	2	1	3	0	3
Division des ressources humaines	13	9	22	0	22
Division des services administratifs	13	26,5	39,5	0	39,5
Unité d'appui sur le terrain	6	1	7	0	7
Division des technologies de l'information et des communications	26	15	41	0	41
Unité des services médicaux	1	1	2	0	2
<b>Sous-total CSD</b>	<b>61</b>	<b>53,5</b>	<b>114,5</b>	<b>0</b>	<b>114,5</b>
<b>Total général – 2022</b>	<b>436</b>	<b>162,5</b>	<b>598,5</b>	<b>150</b>	<b>748,5</b>
Total général – 2021	402	175,5	577,5	131	708,5

<sup>a</sup> 1 ETP = 12 mois. Y compris le personnel à temps partiel correspondant à moins d'un ETP.

## Répartition indicative des effectifs en 2022, par département et par classe

(En ETP)

Catégorie	Classe	OPV	CSSG	ERG	SKD	PMD	FOD	CSD	Total 2022	Total 2021
<b>Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur</b>										
	Chefs de département et fonctionnaires de rang supérieur	2	-	1	1	1	1	1	7	7
	D-2	1	2	-	-	-	-	1	4	4
	D-1	-	3	5	3	6	3	2	22	21
	P-5	1	9	7	23	33	4	9	86	84
	P-4	3	12	16	28	52	12	18	141	131
	P-3	-	25	19	16	31	22	18	131	116
	P-2	1	5	8	3	8	7	12	44	35
	P-1	-	1	-	-	-	3	-	4	4
<b>Sous-total – Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur</b>		<b>8</b>	<b>57</b>	<b>56</b>	<b>74</b>	<b>131</b>	<b>52</b>	<b>61</b>	<b>439</b>	<b>402</b>
<b>Responsables recrutés sur le plan national</b>										
	RN-D	-	-	-	-	-	-	-	0	0
	RN-C	-	-	-	4	34	-	-	38	40
	RN-B	-	-	6	7	21	2	-	36	35
	RN-A	-	-	-	-	15	2	-	17	15
<b>Sous-total – Responsables recrutés sur le plan national</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>70</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>91</b>	<b>90</b>
<b>Sous-total – Administrateurs</b>		<b>8</b>	<b>57</b>	<b>62</b>	<b>85</b>	<b>201</b>	<b>56</b>	<b>61</b>	<b>530</b>	<b>492</b>
<b>Services généraux du siège</b>										
	G-7	-	-	-	-	-	-	-	0	0
	G-6	2	2	7	4	15	4	16	50	59
	G-5	2	5	13	7	6	12	18	63	65
	G-4	1	4	6	1	5	1	14	31,5	32,5
	G-3	1	1	3	5	1	1	5	17	18
	G-2	-	-	-	-	-	-	1	1	1
<b>Sous-total – Services généraux au siège</b>		<b>6</b>	<b>12</b>	<b>29</b>	<b>17</b>	<b>27</b>	<b>18</b>	<b>54</b>	<b>162,5</b>	<b>175,5</b>
<b>Services généraux nationaux</b>										
	G-6	-	-	-	-	1	1	-	2	2
	G-5	-	-	-	-	37	1	-	38	24
	G-4	-	-	-	-	16	-	-	16	15
	G-3	-	-	-	-	-	-	-	0	0
<b>Sous-total – Services généraux nationaux</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>54</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>56</b>	<b>41</b>
<b>Sous-total – Services généraux</b>		<b>6</b>	<b>12</b>	<b>29</b>	<b>17</b>	<b>81</b>	<b>20</b>	<b>54</b>	<b>219</b>	<b>217</b>
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>69</b>	<b>91</b>	<b>102</b>	<b>282</b>	<b>76</b>	<b>114,5</b>	<b>748,5</b>	<b>708,5</b>
Proportion d'administrateurs (en %)		57	83	68	83	71	74	53	71	69
Proportion d'agents des services généraux (en %)		43	17	32	17	29	26	47	29	31
Ratio administrateurs/services généraux		1,3	4,8	2,1	5,0	2,5	2,8	1,1	2,4	2,3

## Composition des dépenses standard de personnel

(En millions d'USD)

<i>Description de la catégorie</i>	<i>ETP 2022 aux taux de 2021</i>	<i>ETP 2022 aux taux de 2022</i>	<i>(Baisse) Hausse</i>
<b>Administrateurs</b>			
Traitements	35,1	34,5	(0,6)
Indemnités de poste	13,3	12,4	(0,9)
Pensions et assurance maladie	15,5	14,6	(0,9)
Indemnités pour frais d'études	3,9	7,7	3,8
Rapatriement, cessation de service et congés annuels	3,4	2,0	(1,4)
Congés dans les foyers	0,4	0,5	0,1
Remboursement des impôts versés aux États-Unis	(0,01)	0,2	0,2
Autres prestations <sup>a</sup>	5,1	5,4	0,3
Coûts centralisés de recrutement	1,1	1,5	0,4
<b>Sous-total</b>	<b>77,8</b>	<b>78,9</b>	<b>1,0</b>
<b>Services généraux</b>			
Traitements	10,4	10,2	(0,2)
Pensions et assurance maladie	2,9	2,9	0,0
Rapatriement et cessation de service	0,7	1,4	0,7
Autres prestations <sup>b</sup>	0,7	0,7	
<b>Sous-total</b>	<b>14,7</b>	<b>15,1</b>	<b>0,4</b>
<b>Personnel des bureaux de pays recruté localement</b>	<b>7,4</b>	<b>6,9</b>	<b>(0,5)</b>
<b>Total des dépenses ordinaires de personnel</b>	<b>99,9</b>	<b>100,9</b>	<b>1,0</b>

<sup>a</sup> Y compris indemnités pour charge de famille (USD)

<sup>b</sup> Y compris primes linguistiques

## Budget d'investissement (hors ENI-E)\*, 2009-2021

(En milliers d'USD)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
<b>Initiatives concernant les technologies de l'information et des communications (TIC)</b>														
Prêts et dons	1 050	2 000	12 000	-	-	-	-	-	-	-	-	175	419	15 644
(Portail clients du FIDA / remplacement du Système de prêts et dons)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Réforme des ressources humaines	541	400	500	-	575	400	-	480	286	-	-	-	-	3 182
Amélioration des infrastructures des bureaux de pays – Informatique et communications	-	-	-	-	1 170	-	-	-	-	-	-	-	260	1 430
Efficience institutionnelle (Système de vote électronique)	300	470	1 423	-	780	787	600	975	775	-	210	200	-	6 520
Unis dans l'action	440	300	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	740
Gestion des savoirs	-	-	-	-	-	613	-	-	-	-	-	-	1 015	1 628
Infrastructure informatique	1 200	360	375	3 215	775	497	1 200	470	890	900	640	981	1 515	13 018
Systèmes de planification budgétaire	-	-	-	-	-	-	-	375	-	-	150	-	-	525
Transparence et responsabilité	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500	-	-	110	610
Systèmes d'emprunt et financiers	-	-	-	-	-	-	-	-	-	300	1 250	2 045	2 044	5 639
Analytique institutionnelle	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150	195	-	737	1 082
<b>Sous-total Initiatives TIC</b>	<b>3 531</b>	<b>3 530</b>	<b>14 298</b>	<b>3 215</b>	<b>3 300</b>	<b>2 297</b>	<b>1 800</b>	<b>2 300</b>	<b>1 951</b>	<b>1 850</b>	<b>2 445</b>	<b>3 403</b>	<b>6 100</b>	<b>50 020</b>
<b>Projets du siège hors TIC</b>	550	-	889	-	-	-	890	-	-	-	100	541	-	2 970
<b>Projets des bureaux de pays hors TIC</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	375	375
<b>Sécurité et véhicules des bureaux de pays et mise en conformité avec les MOSS**</b>	-	-	-	281	400	-	-	100	454	100	100	500	275	2 210
<b>Total</b>	<b>4 081</b>	<b>3 530</b>	<b>15 187</b>	<b>3 496</b>	<b>3 700</b>	<b>2 297</b>	<b>2 690</b>	<b>2 400</b>	<b>2 405</b>	<b>1 950</b>	<b>2 645</b>	<b>4 445</b>	<b>6 750</b>	<b>55 576</b>

\* ENI-E: évaluation au niveau de l'institution de l'efficience institutionnelle du FIDA et de l'efficience des opérations qu'il finance.

\*\* MOSS = Normes minimales de sécurité opérationnelle des Nations Unies

## Allocation des crédits reportés

(En milliers d'USD)

Département	Description de l'utilisation des crédits reportés	2020 Report de 10%
OPV	Services de consultants relatifs à la Commission des sanctions et voyages supplémentaires du Président et de certains membres de la direction	164 713
CSSG	Services de consultants juridiques chargés d'examiner les questions financières, opérationnelles et institutionnelles en attente; rattrapage des retards, dus à la COVID-19, dans la mise en œuvre du plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance; et mise en conformité avec la norme ISO 20022 sur l'échange de données électroniques, ce qui n'a pas été fait en 2020 à cause de la pandémie	684 663
ERG	Collaborations stratégiques avec les parties prenantes de grandes manifestations de portée mondiale (par exemple, le Sommet sur les systèmes alimentaires, le Forum des peuples autochtones et le Forum paysan); activités de communication ciblées destinées aux communautés de donateurs et de bénéficiaires; et activités de sensibilisation	945 751
SKD	Financement ponctuel de création de nouveaux partenariats liés aux solutions de financement innovantes et à la collaboration avec le secteur privé	
	Achèvement d'activités d'évaluation d'impact retardées en raison de la COVID-19 (en Argentine, aux Îles Salomon, au Malawi, au Mozambique, aux Philippines, en République de Moldova et en Tunisie); et mise à l'essai de mécanismes de rechange pour la collecte de données à distance	
	Conception, actualisation et diffusion de produits du savoir sur la finance rurale, les marchés ruraux et l'agroécologie; et financement des manifestations associées et travaux de recherche connexes	2 231 009
	Élaboration de stratégies et politiques innovantes pour l'après COVID-19; et préparation de l'application de la nouvelle politique sur les dons ordinaires et d'autres politiques et stratégies opérationnelles au titre de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA	
	Interventions spécifiques liées aux programmes, missions supplémentaires et examens de la qualité, en complément de la soixantaine de missions de conception, de supervision et d'appui à l'exécution réalisées à distance en 2020 en raison de la COVID-19; et examens de la qualité visant à éviter au maximum des incidences négatives sur les bénéficiaires	
	Atténuation des risques liés à l'exécution des programmes; préservation des résultats en matière de développement; et amélioration des méthodes de conception et de mise en œuvre des projets à des fins d'adaptation aux nouvelles modalités de travail et aux approches de suivi hybrides	
PMD	Soutien transitoire aux bureaux de pays contraints de fermer leurs portes, destiné à couvrir les coûts de personnel temporaire et transferts de connaissances associés; développement des contacts avec les bénéficiaires; et renforcement de la collaboration avec les autorités locales et les partenaires sur le terrain	1 499 061
	Examen des opérations et projets non souverains financés au titre du Mécanisme de coopération Sud-Sud et triangulaire Chine-FIDA	
	Soutien à l'avancement de la transition numérique dans l'agriculture et l'emploi des jeunes; et comptes rendus des innovations dans le secteur rural pendant la pandémie	
	Appui exceptionnel aux pays en situation de fragilité, et mesures de lutte contre les invasions de criquets migrants africains	
FOD	Application du système de signature numérique et amélioration de la veille économique, concernant par exemple le risque lié au remboursement de la dette	79 896
	Mise en place de la nouvelle architecture financière, avec notamment des activités relatives au marché de la dette en vue d'une éventuelle opération de placement privé, à la suite de l'approbation du Cadre d'emprunt intégré en 2020	

	Achèvement, au siège et dans les bureaux de pays, des travaux visant à assurer la sécurité et la sûreté des installations et de l'environnement de travail (autre l'élaboration de politiques appuyant cette démarche); il s'agit notamment de financer l'assainissement et le nettoyage plus fréquents des bureaux du FIDA, le nettoyage approfondi des systèmes de ventilation, et la fourniture de gel antibactérien et de matériel de protection individuel	
CSD	Renforcement des services médicaux et des programmes de santé de façon à offrir aux membres du personnel du FIDA l'appui dont ils ont besoin pour leur santé physique et mentale, afin de limiter autant que possible les perturbations empêchant le Fonds de s'acquitter de son mandat	576 913
	Amélioration des infrastructures de cybersécurité et de la formation en la matière: achat d'un logiciel de sécurisation des connexions à distance, de suivi des menaces et de réaction automatique en cas d'incident Financement de services de spécialistes externes de la cybersécurité	
<hr/>		
	Frais liés à la Décentralisation 2.0:	
	i) dépenses exceptionnelles de réaffectation, de recrutement et de réinstallation du personnel, et amélioration de la production et de l'échange de savoirs à l'intention du personnel de terrain;	
Général	ii) amélioration des capacités, de la sécurité, des technologies, des installations et des infrastructures dans les bureaux de pays;	-
	iii) création de nouveaux bureaux de pays en vue de renforcer la présence du FIDA sur le terrain et de bureaux régionaux, l'un pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre et l'autre pour l'Afrique orientale et australe	
<hr/>		
<b>Total</b>		<b>6 182 007</b>

## Estimation des frais directs imputables sur le revenu des placements

(En milliers d'USD)

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Frais de gestion</b>					
Obligations d'État multimarchés	243	-	-	-	-
Titres multimarchés diversifiés à revenu fixe	270	270	-	-	-
Obligations multimarchés indexées sur l'inflation	220	-	-	-	-
Titres d'emprunt des marchés émergents	315	-	-	-	-
Titres multimarchés diversifiés à court terme	-	180	180	-	-
Frais de gestion imprévus	-	-	-	-	-
<b>Sous-total frais de gestion</b>	<b>1 048</b>	<b>450</b>	<b>180</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Frais de dépôt</b>					
<b>Sous-total frais de dépôt</b>	<b>425</b>	<b>360</b>	<b>325</b>	<b>356</b>	<b>356</b>
<b>Conseils, informations et appui aux transactions</b>					
Fournisseurs d'informations financières	407	520	560	598	740
Consultants et conseillers financiers	325	550	800	600	550
Systèmes informatiques	-	710	710	574	470
Déplacements pour audits préalables	65	65	65	35	35
<b>Sous-total conseils, information et assistance commerciale</b>	<b>797</b>	<b>1 845</b>	<b>2 135</b>	<b>1 807</b>	<b>1 795</b>
<b>Total général</b>	<b>2 270</b>	<b>2 655</b>	<b>2 640</b>	<b>2 163</b>	<b>2 151</b>

# Cadre de gestion des résultats d'IOE pour 2022<sup>34</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 2020 du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (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 haut niveau (évaluations au niveau de l'institution [ENI], évaluations thématiques, synthèses d'évaluations, évaluations de la stratégie et du programme de pays [ESPP], évaluations infrarégionales) publiés dans l'année	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 semestrielle
<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 de la part du Groupe consultatif de l'évaluation sur la qualité des évaluations	s.o.	Suivi	Présenter sous forme descriptive
7. Activités de collaboration avec la direction du FIDA et les gouvernements et retours d'information	s.o.	Suivi	Présenter sous forme descriptive
8. Nombre de consultations du site Web du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (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>34</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>35</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 rapport coût-efficacité</b>			
11. Pourcentage du budget hors personnel utilisé	98,7%	95-100%	
12. Ratio entre le budget d'IOE et celui du 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>35</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 des sexes 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>36</sup>

Tableau 1

Compte rendu des résultats au regard des indicateurs clés de performance du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) (de janvier à septembre 2021)<sup>37</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	100%	90%	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) et budget-programme de travail d'IOE	
	<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	85	60	
		3. Nombre d'activités d'apprentissage organisées dans les pays conjointement par IOE et les pouvoirs publics	5 <sup>38</sup>	5 <sup>39</sup>	
		4. Nombre de pages vues concernant les rapports établis par IOE	59 653	55 000	
		5. Nombre de personnes recevant les bulletins d'information d'IOE	2 218	2 500	
		6. Nombre d'activités d'évaluation auxquelles a participé le personnel d'IOE	17	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 de groupes de projets, 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	-	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 développement de la capacité d'évaluation auxquelles le personnel d'IOE a participé	3	3		
	12. Document présentant la stratégie pluriannuelle d'IOE	1	1		
	13. Plafond budgétaire	0,62%	< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA	Archives d'IOE	
	14. Ratio administrateurs/agents des services généraux	1:0,46	1:0,46		
	15. Taux d'exécution du budget en fin d'exercice	85,1%	95,6%		

<sup>36</sup> Montants engagés jusqu'en septembre 2021.

<sup>37</sup> Montants engagés jusqu'en septembre 2021.

<sup>38</sup> Ces activités ont été menées de manière virtuelle au niveau des pays.

<sup>39</sup> Sous réserve de la situation sanitaire et des règles appliquées aux voyages.

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

Tableau 1

Programme de travail du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (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. Évaluations au niveau de l'institution	Progrès de la décentralisation du FIDA (achèvement)	Juin 2021	Déc. 2022	
	<b>Gestion des connaissances au FIDA</b>	Nov. 2022	Déc. 2023	
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>40</sup> (achèvement)	Oct. 2021	Oct. 2022	
	Malawi (achèvement)	Mai 2021	Mai 2022	
	Chine	Janv. 2022	Déc. 2022	
	Éthiopie	Janv. 2022	Déc. 2022	
	Guinée-Bissau	Juin 2022	Juin 2023	
	Haïti	Sept. 2022	Sept. 2023	
4. Évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP)	Kirghizistan	Janv. 2022	Déc. 2022	
	5. Validations de rapports d'achèvement de projet (VRAP)	Validation de tous les rapports d'achèvement de projet disponibles dans l'année	Janv. 2022	Déc. 2022
	6. Synthèse d'évaluations / note de synthèse	Ciblage	Janv. 2022	Sept. 2022
		<b>Projet de développement rural coopératif dans la région orientale, Cuba</b>	Janv. 2022	Déc. 2022
	7. Évaluations de la performance des projets (EvPP)	<b>Projet d'augmentation des revenus ruraux par l'amélioration des marchés, Égypte</b>	Janv. 2022	Déc. 2022
<b>Programme en faveur de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et de l'intégration aux marchés dans le sud du Laos</b>		Janv. 2022	Déc. 2022	
<b>Projet national de promotion de l'entrepreneuriat rural, Togo</b>		Janv. 2022	Déc. 2022	
<b>Programme d'amélioration de la productivité des petits exploitants, Zambie</b>		Janv. 2022	Déc. 2022	
8. Évaluations groupées	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	

<sup>40</sup> Remplacement de 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>
9. Collaboration avec les organes directeurs	Examen de l'exécution du budget-programme de travail axé sur les résultats d'IOE pour 2022, et établissement du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2023 et plan indicatif pour 2024-2025	Janv. 2022	Déc. 2022
	20 <sup>e</sup> Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)	Janv. 2022	Sept. 2022
	Observations d'IOE sur le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA)	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
	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 programmes d'options stratégiques pour les pays lorsque les ESPP correspondantes sont disponibles	Janv. 2022	Déc. 2022
10. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, documents <i>Profil et Enseignements</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 connaissances	Janv. 2022	Déc. 2022
11. Partenariats	Groupe de coopération pour l'évaluation, Groupe des Nations Unies 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. Développement de la capacité d'évaluation	Collaboration en faveur du développement de la capacité d'évaluation dans le contexte de l'Initiative mondiale pour l'évaluation	Janv. 2022	Déc. 2022
	Organisation, dans les pays partenaires, d'ateliers sur la méthode et les processus d'évaluation (en fonction des demandes)	Janv. 2022	Déc. 2022

## Plan indicatif d'IOE pour 2023-2024

Tableau 1

Plan indicatif du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) proposé pour 2023-2024, par catégorie d'activités\*

Catégorie d'activités	Plan indicatif pour 2023-2024	Année	Observations
	Gestion des savoirs au FIDA	2023 (report)	
	Efficiences institutionnelles du FIDA	2023	Menée dans le prolongement de l'évaluation de l'efficacité institutionnelle publiée en 2012 pour évaluer l'évolution de cette efficacité due aux réformes institutionnelles menées au cours des dix dernières années.
1. Évaluations au niveau de l'institution (ENI)	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.

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2023-2024</i>	<i>Année</i>	<i>Observations</i>
	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 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. Évaluations de la stratégie et du programme de pays (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. Validations de rapports d'achèvement de projet	Validation de tous les rapports d'achèvement de projets disponibles dans l'année	2023-2024	
6. Évaluations de la performance des projets (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	Vingt et unième et vingt-deuxième éditions du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)	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 Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA)	2023-2024
	Observations d'IOE sur le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (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 programmes d'options stratégiques pour les pays lorsque les évaluations de programme de pays et les évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP) correspondantes sont disponibles	2023-2024
8. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, documents <i>Profil et Enseignements</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	Division environnement, climat, genre et inclusion sociale, 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. Développement de la capacité d'évaluation	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.