



Investir dans les populations rurales

## Conseil d'administration

Cent trente-septième session

Rome, 13-15 décembre 2022

---

# Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2023, perspectives budgétaires pour 2024-2025, budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2023 et plan indicatif pour 2024-2025 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, et rapports de situation sur l'Initiative PPTE et le SAFP

---

Cote du document: EB 2022/137/R.3

Point de l'ordre du jour: 4 a)

Date: 22 novembre 2022

Distribution: Publique

Original: Anglais

### **POUR: APPROBATION**

**Documents de référence:** Aperçu général ([EB 2022/136/R.3](#))

**Mesures à prendre:** Le Conseil d'administration est invité à approuver les recommandations telles qu'elles figurent à la cinquième partie du présent document.

---

### **Questions techniques:**

**Saheed Adegbite**

Directeur

Bureau de la stratégie budgétaire

courriel: [s.adegebite@ifad.org](mailto:s.adegebite@ifad.org)

**Francesco Ranalletta**

Spécialiste principal du budget

Bureau de la stratégie budgétaire

courriel: [f.ranalletta@ifad.org](mailto:f.ranalletta@ifad.org)

## Table des matières

<b>Résumé</b>	<b>iii</b>
<b>Première partie – Programme de travail et budgets ordinaire et d’investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2023 et perspectives budgétaires pour 2024-2025</b>	<b>1</b>
<b>I. Introduction</b>	<b>1</b>
<b>II. Contexte</b>	<b>2</b>
A. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons de 2022	5
B. Utilisation du budget 2022 et crédits reportés	6
<b>III. Programme de travail pour 2023</b>	<b>8</b>
<b>IV. Budget ordinaire du FIDA pour 2023</b>	<b>9</b>
A. Classement des priorités et arbitrages	9
B. Paramètres budgétaires et hypothèses retenues	12
C. Budget du personnel	14
D. Budget hors personnel	15
E. Budget ordinaire net et brut proposé	16
F. Ratios d’efficience	21
<b>V. Budget d’investissement pour 2023</b>	<b>23</b>
<b>VI. Prévisions budgétaires pour 2024-2025 et perspectives d’avenir</b>	<b>24</b>
<b>VII. Allocation de crédits à la dépense extraordinaire en rapport avec FIDA13</b>	<b>25</b>
<b>Deuxième partie – Budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2023 et plan indicatif pour 2024-2025 du Bureau indépendant de l’évaluation du FIDA</b>	<b>26</b>
<b>I. Introduction</b>	<b>26</b>
<b>II. Activités en 2022</b>	<b>26</b>
A. Évaluations clés et initiatives connexes	26
B. Exécution du budget en 2022	29
<b>III. Programme de travail d’IOE pour 2023</b>	<b>30</b>
A. Programme de travail proposé pour 2023	30
<b>IV. Enveloppe de ressources pour 2023</b>	<b>33</b>
A. Ressources en personnel	33
B. Besoins budgétaires	35
<b>V. Projet de budget pour IOE et considérations pour l’avenir</b>	<b>38</b>
<b>Troisième partie – Rapport de situation sur l’Initiative en faveur des pays pauvres très endettés renforcée pour 2022</b>	<b>40</b>
<b>Quatrième partie - Rapport de situation sur la mise en œuvre du Système d’allocation fondé sur la performance</b>	<b>46</b>
<b>Cinquième partie – Recommandations</b>	<b>50</b>
<b>Projet de résolution .../XXXXX</b>	<b>51</b>

## **Annexes**

- I. Liste indicative des pays ayant un projet en préparation pour 2023 (nouveaux projets et financements additionnels en faveur de projets en cours)
- II. Ventilation indicative du budget ordinaire pour 2023 par pilier de résultats et par groupe de produits institutionnels
- III. Budget d'investissement, 2016-2022
- IV. Allocation des crédits reportés à l'exercice 2022
- V. Cadre de gestion des résultats d'IOE pour 2022
- VI. Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2023
- VII. Plan indicatif d'IOE pour 2024-2025
- VIII. Produits d'IOE
- IX. Infographie de synthèse
- X. Exemples de retours d'information que les organes directeurs et la direction ont transmis à IOE

## Résumé

1. Le FIDA est particulièrement bien placé pour appuyer une intensification des efforts en vue d'atteindre les objectifs de développement durable. Les petits exploitants des zones rurales contribuent de façon essentielle à la sécurité alimentaire. Ils produisent la moitié des calories consommées dans le monde, mais les femmes et les hommes vivant en milieu rural sont souvent les premiers à souffrir de la faim en cas de crise.
2. Les défis mondiaux actuels, notamment les changements climatiques et les situations de fragilité, confèrent à l'action du FIDA une pertinence accrue.
3. Les derniers mois ont connu une flambée du coût des denrées alimentaires, des engrais et des carburants, dans un contexte de crises concomitantes. Ce phénomène semble voué à s'intensifier encore, ce qui aura des répercussions pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle de toutes les régions.
4. L'augmentation des coûts et la perturbation des marchés mettent à l'épreuve la capacité d'intervention du FIDA. Celui-ci est prêt à intensifier son impact et à optimiser sa contribution à la lutte contre la faim et la pauvreté. Pour y parvenir, il aura toutefois besoin de ressources et de capacités internes suffisantes.
5. Depuis 2018, le FIDA met en œuvre un processus de changement visant à maximiser l'exécution des programmes, à consolider sa viabilité financière et à obtenir des résultats de qualité. Le modèle opérationnel de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12), élaboré à cette fin, est assorti d'objectifs et d'engagements conçus pour permettre à l'institution de doubler et d'approfondir son impact d'ici à 2030.
6. Pour concrétiser l'ambition portée par le FIDA, il est nécessaire de procéder à un recalibrage du budget ordinaire pour 2023 et à moyen terme. Grâce aux mesures de réduction des coûts et au classement des priorités, le FIDA a pu jusqu'à présent répondre efficacement à la croissance des demandes, mais il ne peut compter sur ces seuls gains d'efficacité pour faire face aux besoins opérationnels actuels dans un contexte d'augmentation des coûts.
7. Le projet de budget pour 2023 vise à satisfaire les besoins en ressources pour la deuxième année de la période couverte par FIDA12, tout en préparant le terrain pour la reconstitution des fonds.
8. Le programme de prêts et dons du FIDA prévu pour 2023 s'élève à 1,5 milliard d'USD et comprend un nombre record de 40 nouveaux projets et programmes et de 12 propositions de financement additionnel en cours de préparation en vue de leur approbation en 2023. Par ailleurs, le Fonds continue de s'efforcer de mobiliser et de gérer des fonds supplémentaires, notamment pour le financement de l'action climatique, en vue de venir en aide aux populations rurales les plus vulnérables.
9. Le budget 2023 accorde la priorité à la conception, à l'exécution et à l'impact des programmes de pays et met l'accent sur les thématiques transversales et une présence accrue dans les situations de fragilité. Il accorde également une place importante à la poursuite du processus de décentralisation, dont l'objectif est de rapprocher le FIDA des populations bénéficiaires.
10. Lors de l'établissement du projet de budget pour 2023, la direction s'est efforcée de débusquer des arbitrages à opérer pour réduire autant que possible l'ampleur de la hausse réelle en 2023 tout en veillant à la concrétisation des engagements fixés pour FIDA12. De nouvelles perspectives d'économies ont été dégagées, en sus de celles déjà signalées dans l'aperçu général.
11. Le projet de budget, tel qu'ajusté, correspond donc à une hausse réelle de 2,9%, contre 3,5% dans l'aperçu général.

12. Sur les 7,34 millions d'USD supplémentaires demandés, 6,61 millions (soit 90%) correspondent à des dépenses directement liées à la décentralisation 2.0, à la conception de projets, à la supervision ou à l'expertise technique. Le montant restant (0,73 million) correspond à des activités liées à l'efficacité opérationnelle du Fonds et à la mobilisation de ressources.
13. Cette hypothèse supposerait une restructuration des activités de recherches, une moindre participation aux forums mondiaux, ce dont la visibilité du Fonds ne pourra que se ressentir, l'élaboration d'un volume ou d'une quantité moindre de documents à l'intention des organes directeurs (ce qui devra faire l'objet de consultations avec le Conseil d'administration) et une maîtrise du budget administratif consacrée à l'élaboration des politiques au niveau des pays. La direction a relevé cinq postes à supprimer en 2023 et prévoit encore des économies supplémentaires par le jeu du regroupement institutionnel.
14. Dans l'attente des conclusions de l'évaluation au niveau de l'institution sur la décentralisation du FIDA, la direction propose de reporter la mise en place des bureaux régionaux dans les régions Asie et Pacifique (APR) et Amérique latine et Caraïbes (LAC). Elle propose également d'étaler les dépenses liées à la mise en place de bureaux au Bénin, en République centrafricaine et au Togo, prévue pour 2023, et notamment à la dotation en personnel. Il faudra réduire les investissements dans le renforcement des capacités ou au perfectionnement du personnel liés à la décentralisation 2.0. Malgré tout, le FIDA devrait réussir à poursuivre la décentralisation et compte faire passer à 43,4% la part de postes basés dans des bureaux décentralisés d'ici à la fin de 2023.
15. Le budget ordinaire proposé pour 2023 s'établit à 175,7 millions d'USD, ce qui représente une hausse nominale de 5,3% et une hausse réelle de 2,9% au regard du budget approuvé pour 2022, soit 1,05 million d'USD de plus que le montant indiqué dans l'aperçu général pour le scénario de moindre croissance.
16. Pour 2023, le FIDA communique, pour la première fois, la répartition de son budget ordinaire entre les coûts directs (liés aux programmes) et indirects (gestion). La part des coûts directs dans le budget 2023 est supérieure à 55%.
17. Le projet de budget brut pour 2023 s'élève à 184 millions d'USD, contre 173,7 millions d'USD en 2022. L'approbation du Conseil d'administration n'est sollicitée que pour le projet de budget ordinaire net, d'un montant de 175,7 millions d'USD.
18. En 2022, le FIDA table sur un taux d'utilisation du budget de 97,7%. Il s'ensuivra un report de crédits de 3,7 millions d'USD environ, le niveau demandé par le Conseil d'administration (3%) étant ainsi respecté.
19. Le budget d'investissement pour 2023, destiné à couvrir les dépenses d'équipement cycliques et de continuité des opérations, les priorités institutionnelles et les domaines d'action privilégiés, ainsi que d'autres initiatives transversales, se monte à 6,5 millions d'USD. Les grands domaines d'investissement en 2023 comprennent la création et l'amélioration de bureaux régionaux et de pays dans le cadre de la décentralisation 2.0, ainsi que la mise en place d'un système de gestion de trésorerie.
20. Conformément à la résolution 181/XXXVII du Conseil des gouverneurs, il sera demandé au Conseil d'administration d'approuver l'allocation de crédits à la dépense extraordinaire en rapport avec FIDA13. Le montant final estimé s'élève à 1,17 million d'USD.

21. Des mesures visant l'amélioration de la procédure budgétaire ont été amorcées dans le budget 2023. Les États membres ont été consultés en amont au sujet des projections budgétaires à moyen terme<sup>1</sup> et, pour la première fois, le budget a été décomposé en coûts directs et indirects.
22. La direction et les États membres continueront de se concerter, en gardant à l'esprit la vision de la nouvelle présidence du FIDA, les priorités qui se dessinent pour FIDA13 et les résultats de l'évaluation au niveau de l'institution qui est actuellement conduite concernant l'expérience du FIDA en matière de décentralisation. La Consultation sur FIDA13 sera l'occasion de faire concorder le budget avec les engagements pris au titre de la reconstitution des ressources.

---

<sup>1</sup> Deux documents contenant des projections à moyen terme du budget du FIDA ont été présentés en 2022 au Conseil d'administration: EB 2022/135/R.4/Rev.1, Perspectives budgétaires à moyen terme pour 2023-2025, et EB 2022/136/R.3, Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2023, perspectives budgétaires pour 2024-2025, et aperçu du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2023 et plan indicatif pour 2024-2025 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA.

# **Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2023, perspectives budgétaires pour 2024-2025, budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2023 et plan indicatif pour 2024-2025 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA**

## **Première partie – Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2023 et perspectives budgétaires pour 2024-2025**

### **I. Introduction**

1. **Le présent document expose les budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2023 qui sont proposés par la direction.**

Les consultations menées avec le Conseil d'administration à l'occasion des trois dernières sessions de cet organe et d'un séminaire informel tenu le 1<sup>er</sup> novembre 2022 ont donné lieu, pour le budget 2023, à des améliorations relevant de trois catégories<sup>2</sup>:

- **Prévisibilité et transparence.** Le budget 2023 a été établi à partir de consultations menées en temps voulu auprès du Conseil d'administration sur les perspectives budgétaires à moyen terme pour la période comprise entre 2023 et 2025. Il est axé sur les principaux inducteurs de coûts mis en évidence lors de ces échanges, et fait ainsi le lien entre l'exécution du budget 2022, la planification pour 2023 et les projections à moyen terme. Pour la première fois, une distinction est établie dans le budget du FIDA entre les coûts directs et indirects<sup>3</sup>.
- **Accent mis sur la stratégie et les résultats.** Les prévisions relatives au budget ordinaire du FIDA sont guidées par les engagements pris au titre des trois piliers du modèle opérationnel de FIDA12 (programmes de pays, architecture financière et changements institutionnels). Lorsque des investissements supplémentaires sont nécessaires pour atteindre les objectifs fixés pour FIDA12, la direction propose les différentes options envisagées pour hiérarchiser les activités et définir leur ordre chronologique, tout en réduisant les coûts dans d'autres domaines, et faire en sorte que les ressources limitées soient employées de manière à obtenir les meilleurs résultats possibles.
- **Classement des priorités.** Les estimations budgétaires de 2023 font la part belle aux programmes de pays, l'accent étant mis sur les thématiques transversales et sur les situations de fragilité. Une place importante est également accordée à la poursuite de la décentralisation, dont l'objectif est de rapprocher le FIDA des populations bénéficiaires. Des efforts ont été consentis pour juguler autant que faire se peut la hausse réelle en opérant

---

<sup>2</sup> Dans le document EB 2022/135/R.4/Rev.1, il est fait référence à ces trois catégories dans la description des possibilités d'amélioration de la procédure budgétaire du FIDA.

<sup>3</sup> Dans le document EB 2021/134/R.7, les coûts directs sont définis comme ceux pouvant être directement reliés à un programme ou à un projet et aux avantages tirés par les bénéficiaires dudit programme ou projet. Les coûts indirects ne peuvent pas être directement reliés à un programme ou à un projet, mais sont considérés comme nécessaires pour gérer une institution, et assurer le maintien des structures organisationnelles ou les améliorer.

des arbitrages délicats, en restreignant le périmètre de certaines activités actuelles et en reléguant à plus tard ou à un moindre niveau de priorité l'ouverture de certains crédits qui ne contribuaient pas directement à l'exécution des projets.

2. **Le budget 2023 est à la hauteur des ambitions de FIDA12, et des mesures sont prises pour faire concorder le budget avec les engagements à prendre au titre de la reconstitution des ressources sous la houlette d'une nouvelle présidence.** Le Conseil d'administration, à sa cent trente-sixième session, a accueilli favorablement la présentation des perspectives à moyen terme et des domaines qu'il était dans un premier temps proposé de mettre au second plan. Compte tenu de la nécessité de recalibrer le budget en fonction de l'orientation stratégique du FIDA, des voix se sont élevées pour demander un examen structurel des coûts du Fonds. Un tel examen comprend une évaluation des domaines dans lesquels certains coûts pourraient être évités ou réduits dans le cadre du processus de décentralisation du Fonds. Quelques mesures ont été amorcées pour donner la plus grande force de frappe possible aux modestes ressources du FIDA, mais l'effort d'analyse et de dialogue doit continuer. La direction procède actuellement à un examen du processus budgétaire, et s'efforcera de poursuivre le dialogue avec les États membres au cours des prochains mois, en gardant à l'esprit la vision de la nouvelle présidence du FIDA, les priorités qui se dessinent pour FIDA13 et les résultats de l'évaluation au niveau de l'institution qui est actuellement conduite concernant l'expérience du FIDA en matière de décentralisation.
3. **Le présent document est structuré comme suit:** la section II présente le contexte mondial et donne un aperçu de l'exécution du budget 2022. La section III expose le programme de travail pour 2023. La section IV détaille la proposition de budget ordinaire net du FIDA pour 2023. La section V est consacrée au budget d'investissement. La section VI présente les prochaines étapes. Le document se referme sur la proposition d'allocation de crédits à la dépense extraordinaire en rapport avec FIDA13.

## II. Contexte

4. **Ces dernières années, les ralentissements économiques, les conflits et les chocs climatiques ont entravé l'action menée pour éliminer la faim et la pauvreté d'ici à 2030.** Les estimations de l'édition 2022 de *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde* indiquent que la faim pourrait avoir touché jusqu'à 828 millions de personnes en 2021, soit 150 millions de plus qu'avant la pandémie de COVID-19. L'insécurité alimentaire croissante est exacerbée par les conflits, les changements climatiques et les effets persistants de la COVID-19. Ces tendances coïncident avec les problèmes structurels existants, les tensions inflationnistes et la hausse des niveaux d'endettement à l'échelle mondiale – 60% des pays les plus pauvres du monde courent aujourd'hui un risque élevé de surendettement, voire sont déjà surendettés. Ces facteurs conjugués réduisent à néant des décennies de progrès en matière de développement et risquent d'enfoncer des millions de personnes vulnérables encore plus profondément dans la pauvreté et la faim. Ces circonstances ont mis le FIDA en demeure d'élargir et d'améliorer son offre de programmes et produits financiers pour être à la hauteur des besoins de plus en plus grands et complexes des pays emprunteurs. Il est en même temps de plus en plus sollicité pour s'engager activement à l'échelle mondiale, y compris dans les efforts de coordination.
5. **Depuis 2018, le FIDA met en œuvre un processus de changement visant à maximiser l'exécution des programmes, à consolider sa viabilité financière et à obtenir des résultats de qualité<sup>4</sup>.** Dans ce cadre, le Fonds a notamment consolidé les réformes financières pour renforcer encore son architecture financière

<sup>4</sup> On trouvera une présentation plus détaillée des réformes récentes dans l'aperçu général du budget du FIDA pour 2023 (EB 2022/136/R.3).

et octroyer un maximum de financements à tous ses clients, accru et développé sa présence dans les pays et donné un coup d'accélérateur à ses interventions porteuses de transformations en relevant de manière ambitieuse les cibles à atteindre dans toutes les thématiques transversales (genre, environnement et climat, nutrition et jeunesse).

6. **Ces réformes préparent le FIDA à tenir les ambitieux engagements contractés au titre de FIDA12.** Le modèle opérationnel de FIDA12 prévoyait d'« assurer l'exécution d'un ensemble plus intégré de mesures financières, stratégiques et programmatiques sources de synergies pour favoriser un changement systémique<sup>5</sup> », l'objectif étant de mettre le FIDA en bonne posture pour doubler son impact d'ici à 2030.
7. **Jusqu'à présent, le FIDA a exécuté efficacement un portefeuille plus complexe et plus volumineux dans un contexte de croissance réelle limitée du budget.** De 2016 à 2021, la taille du portefeuille de projets en cours a augmenté de 22%, passant de 7,05 milliards d'USD en 2016 à 8,6 milliards d'USD en 2022<sup>6</sup>. En outre, la part du portefeuille de projets en cours exécutés dans des situations de fragilité ou de conflit est passée de 18,6% en 2016 à 27,3% en 2022, ce qui devrait se traduire par une hausse des coûts. De même, les opérations régionales, les financements climatiques et la portée des programmes à exécuter n'ont cessé de progresser. Ces interventions nécessitent un suivi plus attentif, un appui technique supplémentaire, des conseils adaptés aux particularités des pays visés, ainsi qu'une démarche globale de gestion adaptative, ce qui accroît la complexité des opérations du FIDA.
8. **Jusqu'à présent, les gains d'efficacité, les économies réalisées et le classement des priorités ont permis au FIDA de répondre efficacement à la croissance des demandes et de faire face à l'augmentation du coût des opérations.** L'initiative de réforme intitulée « Excellence opérationnelle au service des résultats » (2017-2018) visait à accroître l'impact sur le terrain, tout en maintenant un siège solide doté des moyens nécessaires pour renforcer la circulation des connaissances et établir des orientations stratégiques et des mécanismes de suivi appropriés. En conséquence, des ressources supplémentaires ont été affectées au renforcement de certains secteurs de l'institution, mais ont été compensées par des économies et des gains d'efficacité dans d'autres secteurs. Pour concrétiser la transformation de son architecture financière, le FIDA a élaboré une nouvelle série de cadres et de politiques<sup>7</sup>, mis sur pied le Bureau de la gestion globale des risques, renforcé le Bureau du Conseil juridique et achevé une procédure de notation de crédit, autant d'éléments qui se traduisent par des coûts annuels récurrents de 2,3 millions d'USD<sup>8</sup>. Il a récemment mis en place une unité de passation des marchés relevant des projets pour un coût de 1,3 million d'USD. Ces dépenses, conjuguées à d'autres augmentations au titre des fonctions de

---

<sup>5</sup> GC 44/L.6/Rev.1.

<sup>6</sup> Le portefeuille de projets en cours désigne les projets (financés uniquement par le FIDA) dont l'accord est entré en vigueur et qui sont en cours d'exécution. Cette définition englobe, pour le reste de 2022 et jusqu'à 2024, les projets qui devraient être approuvés et pour lesquels des fonds devraient commencer à être décaissés, à l'exclusion des projets qui doivent s'achever. Pour 2025, les chiffres sont fondés sur les enveloppes financières prévues pour la première année de FIDA13. Les données sont tirées du Système de projets d'investissement et de dons. Les montants engagés au titre du programme de prêts et dons comprennent les fonds réengagés après leur annulation au cours de cycles précédents.

<sup>7</sup> Politique d'adéquation des fonds propres (EB 2019/128/R.43), Mécanisme d'accès aux ressources empruntées (EB 2021/132/R.9/Rev.1), Politique de gestion globale des risques (EB 2021/133/R.7), Cadre d'emprunt intégré (EB 2020/131(R)/R.21/Rev.1), Politique de liquidité (EB 2020/131(R)/R.20/Rev.1), charte du Bureau de la gestion globale des risques (PB 2021/07), comités techniques chargés de la gestion des risques (PB 2021/06), Exposé de l'appétence pour le risque (EB 2021/134/R.21/Rev.1), Tableau de bord des risques institutionnels.

<sup>8</sup> Ce chiffre correspondant aux coûts supplémentaires liés à la mise en place du Bureau de la gestion globale des risques et au renforcement du Bureau du Conseil juridique, et aux coûts récurrents liés à la notation de crédit d'environ 436 000 USD par an.

conformité, ont toutes été absorbées par une hausse minime du budget ordinaire du FIDA.

9. **Ces mécanismes ont déjà atteint leurs limites et ne permettent plus de faire face aux besoins opérationnels actuels et à l'augmentation des coûts.**

Comme l'a souligné l'Association du personnel du FIDA dans sa déclaration à la cent trente-cinquième session du Conseil d'administration, « faute de ressources et d'effectifs suffisants, l'expansion continue des engagements et des réformes du FIDA entraîne une augmentation souvent ingérable de la charge de travail incombant au personnel »<sup>9</sup>. Entre FIDA10 et FIDA11, les coûts moyens de conception et de supervision des projets ont été réduits de 22% et de 14%, respectivement, et les équipes de projet ont dû répondre à des exigences croissantes.

10. **En 2022, pour la première fois depuis 2018, le budget ordinaire a progressé en termes réels, ce qui a permis au Fonds de commencer de combler les lacunes et de consolider les réformes.** Cette augmentation a permis de faire avancer deux grands chantiers :

- a) **Décentralisation 2.0:** la décentralisation 2.0 vise à faire évoluer la façon dont le FIDA opère, en étendant et en intensifiant sa présence dans les pays, et à le rapprocher ainsi des populations rurales et des clients au service desquels il œuvre. Le principe de proximité est au cœur du modèle opérationnel de FIDA12, qui préconise de faire passer de 32% à 45% la part du personnel décentralisé. Une partie du budget ordinaire 2022 était affectée aux investissements initiaux correspondant à la décentralisation 2.0. Cette allocation a permis d'accomplir des progrès importants, tout en poursuivant l'appui à l'exécution des programmes et à d'autres processus opérationnels au sein du FIDA.

Les principales réalisations sont les suivantes :

- Deux bureaux régionaux opérationnels ont été établis en Afrique subsaharienne.
- Sur les quatre reclassements de bureaux de pays lancés en 2021, ceux des bureaux aux Fidji et au Niger sont achevés, mais des améliorations sont encore prévues ou en chantier dans ceux de Haïti (pour autant que les circonstances le permettent, vu les mauvaises conditions de sécurité dans le pays) et du Népal.
- Sur les cinq nouveaux bureaux dont l'ouverture est prévue en 2022, ceux du Libéria, du Malawi et du Soudan du Sud sont prêts à accueillir leur nouveau personnel; en Ouzbékistan, l'accord avec le pays hôte venant d'être signé, un aménagement provisoire est prévu et devrait être prêt d'ici la fin de l'année; au Tchad, où l'accord n'est pas encore finalisé, la mise en place du bureau est repoussée à 2023.
- Cinq bureaux de pays (Angola, Madagascar, Mozambique, Ouganda et Rwanda) ont été reclassés; l'accord avec le pays hôte est en attente de ratification pour celui de l'Angola; le reclassement de deux bureaux (Burkina Faso et Mali) est en cours et devrait s'achever en 2023.
- Au total, 24 nouveaux postes, dont 17 postes administratifs pour des bureaux régionaux et des bureaux de pays, ont été financés en 2022 dans le cadre de la décentralisation 2.0 et font l'objet d'une procédure de recrutement. Aux fins de la supervision de l'équipe administrative récemment mise en place pour les bureaux régionaux, deux nouveaux postes de responsable des services institutionnels, jouissant de liens

---

<sup>9</sup> Déclaration de l'Association du personnel du FIDA au Conseil d'administration, 25 avril 2022.

renforcés avec le siège, ont été créés pour les régions Afrique orientale et australe et de l'Afrique de l'Ouest et du Centre.

- Le programme de perfectionnement mis en place dans le cadre de la décentralisation 2.0 a permis de former les membres du personnel sur le terrain, qu'ils soient nouveaux ou déjà en poste, et de leur donner les connaissances nécessaires pour s'acquitter de leurs fonctions dans un FIDA plus décentralisé.
- La création et le reclassement de bureaux de pays ont nécessité non seulement des améliorations des locaux, mais aussi des embauches et des réaffectations de membres du personnel conformément aux indicateurs définis en matière d'effectifs.

Il est important de noter qu'une majorité de bureaux de pays issus de la décentralisation 2.0 ont été ouverts dans des locaux communs des Nations Unies, ce qui a permis de diminuer les coûts d'installation (de 30% environ par rapport aux estimations initiales élaborées à partir des frais correspondant à plusieurs bureaux autonomes).

- b) **Renforcement des capacités.** L'étude sur les ressources humaines a mis en évidence les besoins en capital humain à prévoir pour exécuter le programme de travail actuel et futur du FIDA, compte tenu des grands changements et tendances internes et externes que connaît l'institution.

Le budget ordinaire 2022 a servi à augmenter les capacités dans les fonctions essentielles, à l'appui du nouveau modèle opérationnel. De nouveaux postes ont notamment été créés, parallèlement aux spécialistes techniques, dans les secteurs de la gestion des opérations, de l'audit et des affaires juridiques, ainsi que de la gestion des risques. Le financement des nouveaux postes et le recrutement à cet effet ont été soigneusement planifiés et assortis de priorités appropriées en 2022 eu égard aux besoins institutionnels.

Parallèlement, des progrès accomplis dans le cadre du volet Personnes du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies (EB 2020/129/R.3/Rev.2) ont permis d'améliorer la politique, les procédures et les systèmes du Fonds en matière de gestion de la performance et de réaliser un examen formel de l'ensemble des profils d'emploi en vue de les classer de manière appropriée.

Cela étant, le Sondage mondial du personnel de 2022 montre que la charge de travail reste trop lourde pour la plupart des membres du personnel du FIDA. De ce fait, il conviendra de s'attacher en priorité à pourvoir les postes vacants en 2023, tout en comblant les éventuelles lacunes restantes.

11. À l'avenir, pour honorer efficacement les engagements de FIDA<sup>12</sup>, donner à l'institution les moyens de doubler son impact d'ici à 2030, notamment face aux enjeux interdépendants que posent la crise alimentaire, énergétique et financière, et poursuivre la consolidation du programme de réforme, il est nécessaire de procéder à un recalibrage du budget ordinaire pour 2023 et à moyen terme.

## **A. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons de 2022**

### **Exécution prévue pour 2022**

12. Seize nouveaux projets et programmes et 22 propositions de financement additionnel, pour un montant total de 976 millions d'USD, devraient être approuvés d'ici à la fin de 2022. Le grand nombre de propositions de financement additionnel témoigne de l'attention portée par le Fonds à l'utilisation des ressources et de son agilité à cet égard, avec la réaffectation de fonds aux opérations qui donnent de bons résultats dans le cadre de la mise en œuvre de sa [Politique relative à la restructuration des projets](#); et de l'efficacité dont il fait preuve avec la conception

d'opérations sur plusieurs cycles du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), notamment pour les pays qui bénéficient de faibles allocations.

### Portefeuille

13. Au 25 août 2022, 201 opérations étaient en cours d'exécution, pour un montant total de 8 milliards d'USD. Le portefeuille de dons en cours, comprenant 85 opérations, était évalué à 145 millions d'USD.
14. 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	26
Politiques et institutions	15
Gestion des programmes	14
Services financiers inclusifs en milieu rural	10
Environnement et ressources naturelles	4
Services sociaux	2
<b>Total</b>	<b>100</b>

## B. Utilisation du budget 2022 et crédits reportés

### Exécution effective du budget 2022

15. Les dépenses effectives au titre du budget ordinaire de 2021 se sont élevées à 151,95 millions d'USD, soit 95,3% du budget approuvé (159,54 millions d'USD). En 2021, malgré les répercussions de la pandémie de COVID-19 qui ont continué de perturber 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. L'écart s'explique par la baisse du nombre de voyages et d'activités de formation et par le ralentissement des procédures de recrutement dans le contexte des restrictions liées à la pandémie.

Tableau 2

#### Exécution du budget ordinaire – montants effectifs pour 2020-2021 et prévisions pour 2022 (en millions d'USD)

	Exercice 2020 (année pleine)		Exercice 2021 (année pleine)		Prévisions 2022	
	Budget	Montant effectif	Budget	Montant effectif	Budget	Prévision
Budget ordinaire	157,9	142,7	159,5	152,0	166,9	163,2
<b>Taux d'exécution</b>		<b>90,4</b>		<b>95,3</b>		<b>97,7</b>

### Prévisions 2022

16. En 2022, le taux d'utilisation du budget devrait s'établir à 97,7% (163,2 millions d'USD environ), soit le niveau enregistré avant la pandémie – contre une estimation de 97% dans l'aperçu général du budget (voir le tableau 2). Il s'ensuivra un report de crédits de 3,7 millions d'USD environ, ce qui est conforme à la demande formulée par le Conseil d'administration, visant à ramener le taux de report à 3% des crédits.
17. Cette projection légèrement supérieure repose sur le dernier taux d'utilisation effectif disponible (fin septembre 2022) et tient compte de l'augmentation des coûts liée à la session extraordinaire du Conseil des gouverneurs tenue en juillet et aux activités de préparation de la Consultation sur FIDA13, conjuguée à la hausse des taux d'inflation et des prix des biens et des services.
18. Ces augmentations ont été en partie compensées par l'incidence moyenne du taux de change euro/dollar des États-Unis, qui est passé de 0,876 EUR pour 1 USD à 0,997 EUR pour 1 USD au cours de l'année (par rapport au taux de change de 0,835 EUR pour 1 USD utilisé dans le budget 2022). Toutefois, il est difficile de

procéder à des estimations précises en raison des incertitudes qui caractérisent la situation actuelle, et toute projection doit être considérée comme approximative.

19. Le tableau 3 indique les dépenses effectives pour 2021 et les prévisions pour 2022, ventilées par département.
20. Le taux d'utilisation plus élevé comparé à 2021 est largement dû au fait que le FIDA a réussi à doper l'exécution des programmes après les conséquences néfastes de la pandémie de COVID-19 et à poursuivre le processus de décentralisation, en se concentrant sur les trois piliers du modèle opérationnel de FIDA12 (programmes de pays, architecture financière et changements institutionnels). Certains des crédits ouverts au titre de la décentralisation 2.0, initialement assignés au Département de la gestion des programmes (PMD) et au centre de coûts de l'organisation, ont ensuite été imputés au Département des services institutionnels (CSD). Ce département se retrouve donc avec un taux supérieur à 100% (contre 92,75% pour PMD), les enveloppes budgétaires des deux départements n'ayant pas été réajustées<sup>10</sup>.
21. S'agissant du projet de budget 2023, la direction demande à pouvoir utiliser les économies réalisées à hauteur de 3% au maximum, conformément à la pratique établie, afin de financer des initiatives stratégiques porteuses de transformations et de répondre aux nouvelles priorités qui pourraient se présenter dans les opérations et activités planifiées.

Tableau 3

**Exécution du budget ordinaire par département – montant effectif pour 2021, budget pour 2022 et prévisions pour 2022**

(en millions d'USD)

<i>Département</i>	<i>Montant effectif 2021</i>	<i>Budget 2022</i>	<i>Prévision 2022</i>	<i>Prévision 2022 comparée au budget 2022 (en pourcentage)</i>
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence (OPV)	2,41	2,79	2,75	98,59
Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)	10,72	11,7	11,30	96,57
Département des relations extérieures et de la gouvernance (ERG)	16,37	17,9	17,18	95,99
Département de la stratégie et des savoirs (SKD)	14,33	19,59	17,51	89,39
Département de la gestion des programmes (PMD)	51,72	61,58	57,11	92,75
Département des opérations financières (FOD)	11,29	13,25	12,24	92,40
Département des services institutionnels (CSD)	32,97	30,34	34,72	114,43
Centre de coûts de l'organisation (CORP)	12,15	9,78	10,34	105,72
<b>Total</b>	<b>151,95</b>	<b>166,93</b>	<b>163,15</b>	<b>97,74</b>

**Allocation des crédits reportés à 2022 et utilisation effective**

22. 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.

<sup>10</sup> Exécution du budget dans l'hypothèse d'un réajustement des enveloppes de chaque département: 97% environ pour PMD, 101% pour CSD.

23. Pour 2022, le Conseil des gouverneurs a accepté que les crédits non engagés à la clôture de l'exercice 2021 puissent être reportés sur l'exercice 2022 à concurrence de 5% au maximum des crédits correspondants, pour appuyer la réalisation de certaines priorités de l'institution. Cette décision montre clairement qu'il importe d'accroître la souplesse et de renforcer la capacité du FIDA à répondre rapidement et efficacement à l'évolution des demandes.
24. Le taux d'exécution effectif de 95,3% pour 2021 a entraîné un report de 7,46 millions d'USD, soit 4,68% du budget total approuvé pour 2021, c'est-à-dire en deçà du plafond maximal approuvé de 5%. D'après les projections, la totalité du montant de crédits reportés disponible aura été utilisée d'ici à la fin de l'année. S'il reste un solde non alloué et non utilisé sur le report de 2021, il sera reversé aux ressources ordinaires du FIDA.
25. S'agissant de l'utilisation des crédits reportés en 2022, les principaux inducteurs de coûts sont les suivants: i) appui, recrutements et réaffectations sur le terrain liés à la décentralisation; ii) élection et nomination du Président du FIDA; iii) collaboration et participation aux manifestations mondiales de haut niveau; iv) crédits supplémentaires pour les initiatives Défi de l'innovation; v) refonte des processus dans des domaines tels que l'élaboration du budget, et collaboration sur des sujets techniques liés aux risques et aux questions juridiques; vi) intégration des personnes récemment recrutées, renforcement de l'esprit d'équipe et mobilisation du personnel à l'échelle mondiale par PMD; vii) coûts liés à la structure décentralisée dans les bureaux de pays des régions Afrique orientale et australe et Afrique de l'Ouest et du Centre.

### **III. Programme de travail pour 2023**

26. Actuellement, un nombre record de 40 nouveaux projets et programmes et de 12 propositions de financement additionnel sont en préparation en vue de leur approbation courant 2023 (notamment pour combler les déficits de financement des deux premières opérations régionales du Fonds) (voir l'annexe I), pour un montant total de 1,5 milliard d'USD. Le programme de prêts et dons de 2023 devrait être financé à hauteur de 61% au titre du SAFP et à hauteur de 39% au titre du Mécanisme d'accès aux ressources empruntées (MARE), pour les pays qui peuvent y prétendre, ce qui représente une augmentation sensible de son utilisation. La confirmation de la disponibilité de fonds à partir des ressources ordinaires du FIDA pour ce niveau d'exécution dépend des ressources disponibles pour engagement et des critères d'admissibilité appliqués aux pays pour l'accès au MARE, tels qu'établis par le Bureau de la gestion globale des risques.
27. Par ailleurs, le Fonds poursuivra les efforts déployés pour mobiliser et gérer des fonds supplémentaires, notamment pour le financement de l'action climatique, afin d'appuyer les opérations en cours et des opérations indépendantes.
28. Pour 2023, le nombre de dons, guichet mondial/régional et autres dons confondus, est estimé à 35.

Tableau 4  
**Programme de prêts et dons: montants effectifs et prévisions**  
(en millions d'USD)

	Montant effectif <sup>a</sup>			Projections <sup>b</sup>		Prévisions
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Prêts du FIDA (y compris la composante dons) et dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette	1 107	1 635	783	1 027	976	1 513
Dons du FIDA <sup>c</sup>	52	25	30	15	4.5	35
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 programme de prêts et dons du FIDA</b>	<b>1 159</b>	<b>1 660</b>	<b>878</b>	<b>1 052</b>	<b>981</b>	<b>1 548</b>
Autres fonds gérés par le FIDA <sup>d</sup>	176	262	98	286	390	109
<b>Total du programme de prêts et dons</b>	<b>1 335</b>	<b>1 922</b>	<b>976</b>	<b>1 338</b>	<b>1 371</b>	<b>1 657</b>
Cofinancement, international (net des contributions gérées par le FIDA) et national	1 098	3 231	1 054	2 077	989	2 520
<b>Total programme de travail</b>	<b>2 433</b>	<b>5 153</b>	<b>2 030</b>	<b>3 415</b>	<b>2 360</b>	<b>4 177</b>
<b>Portefeuille en cours d'exécution<sup>e</sup></b>	<b>6 846</b>	<b>7 051</b>	<b>8 608</b>	<b>7 727</b>	<b>8 640</b>	<b>9 220</b>

<sup>a</sup> Source: Système de projets d'investissement et de dons, au 25 août 2022. 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 – Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP), Fonds pour l'environnement mondial, Fonds pour les pays les moins avancés, Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire, Commission européenne et Union européenne, et Fonds vert pour le climat – en sus des dons bilatéraux supplémentaires et complémentaires. Les chiffres réels ont été réajustés aux fins d'harmonisation des systèmes.

<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.

<sup>d</sup> ASAP, Fonds fiduciaire espagnol, Fonds pour l'environnement mondial, Fonds pour les pays les moins avancés, Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire, Commission européenne et Union européenne, et Fonds vert pour le climat – en sus des dons bilatéraux supplémentaires et complémentaires.

<sup>e</sup> Les projections pour 2022 et 2023 sont établies à partir des données disponibles en septembre 2022, en tablant sur le fait que tous les projets concernés seront approuvés, entreront en vigueur et seront menés à terme conformément à l'état actuel des prévisions.

## IV. Budget ordinaire du FIDA pour 2023

### A. Classement des priorités et arbitrages

29. Les prévisions budgétaires pour 2023 accordent la priorité aux programmes de pays et mettent l'accent sur les thématiques transversales et sur les situations de fragilité. Il accorde également une place importante à la poursuite du processus de décentralisation, dont l'objectif est de rapprocher le FIDA des populations bénéficiaires, et continue de faire fond sur les partenariats, notamment au titre de la coopération Sud-Sud et triangulaire, de façon à obtenir le plus grand impact possible.
30. Après deux années de conception et de supervision à distance, le FIDA compte en 2023 exécuter un programme de prêts et dons élargi d'un montant de 1,5 milliard d'USD, soumis à de plus grandes exigences du point de vue du ciblage, des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC), du contrôle fiduciaire, de l'évaluation de la fragilité et des thématiques transversales. Alors que plus de 220 projets sont en cours, la priorité doit également aller au renforcement du suivi et de la supervision des projets, compte tenu de l'expérience acquise à l'occasion de certains projets aux résultats médiocres<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Le rapport RIDE de 2021 (EB/2021/133/R.9) insiste sur une gestion plus dynamique du portefeuille, propre à remédier aux principaux éléments expliquant la sous-performance, notamment l'application inadéquate des conclusions du suivi-évaluation et les faibles capacités de gestion et de supervision.

31. En outre, en 2023, la présence accrue du FIDA dans les pays devrait amener, pour les projets qu'il finance, à une conception plus sûre et un appui plus rapide à l'exécution. À cela s'ajoute la généralisation des procédures améliorées de décaissement des prêts et de passation de marchés relatifs aux projets, points essentiels à la bonne gestion des ressources relevant du programme de prêts et dons<sup>12</sup>. Les activités hors prêts, notamment celles relevant de la coopération Sud-Sud et triangulaire, resteront prises en compte dans la conception et l'exécution des programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) et des projets aux fins du partage de connaissances, de la promotion de l'innovation et du renforcement de la concertation sur les politiques publiques<sup>13</sup>.
32. Dans le prolongement de l'aperçu général, et au vu des demandes détaillées des départements du Fonds et d'une nouvelle évaluation des priorités, la direction a affiné les prévisions relatives au budget ordinaire du Fonds. Elle a cherché de nouvelles sources d'économies ou d'efficacités, tout en veillant à fournir l'appui nécessaire à la mise en œuvre des engagements souscrits au titre de FIDA<sup>12</sup>.
33. Le projet de budget, tel qu'ajusté, correspond donc à une hausse réelle de 2,9%, contre 3,5% dans l'aperçu général.
34. Le projet de budget révisé résulte de réductions de dépenses et d'un nouveau classement des priorités sur les points suivants:
  - a) La direction entend encore appliquer les économies déjà signalées dans l'aperçu général<sup>14</sup>, à savoir la restructuration des activités de recherche, notamment la portée et l'agencement du Rapport sur le développement rural et de la collection Research. Des efforts seront également consentis, en consultation avec le Conseil d'administration, pour réduire la quantité et le volume des documents présentés aux organes directeurs.
  - b) La direction propose de réduire les montants alloués aux activités relatives à la participation à l'élaboration des politiques, tout en garantissant le soutien strictement nécessaire aux programmes de pays, les COSOP devant servir de cheville ouvrière aux efforts de concertation avec les plans des autorités publiques. L'amélioration de la présence hors siège, fruit de la décentralisation, devrait en effet simplifier la participation à l'élaboration des politiques publiques au niveau des pays.
  - c) Le FIDA devra restreindre le choix des forums politiques mondiaux et des partenariats auxquels participer, les activités de plaidoyer ou de mise en valeur et le rôle joué dans la collaboration multilatérale ou interorganisations, y compris avec les organismes ayant leur siège à Rome. Cette diminution de sa voilure et de sa visibilité a pour contrepartie le risque, en pleine année de reconstitution de ressources, de ne pas être suffisamment bien placé dans un environnement concurrentiel et de passer à côté d'occasions de faire entendre la voix des ruraux, de collaborer et de mobiliser des ressources.
  - d) Cinq postes vacants pourraient être supprimés en 2023. Deux d'entre eux correspondent à des postes dans des bureaux de pays rendus superflus par la décentralisation, le reste correspond à des fonctions de gestion des risques et

---

<sup>12</sup> Voir le rapport d'étape soumis au Conseil d'administration à sa cent trente-septième session sur le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies.

<sup>13</sup> Le rapport d'étape sur la coopération Sud-Sud et triangulaire, soumis au Conseil d'administration à sa cent trente-septième session, donne un aperçu de l'avancée de l'exécution de la nouvelle stratégie en la matière. En 2021-2022, par exemple, les 13 nouveaux COSOP prévoyaient une approche détaillée sur ce point, soit un niveau supérieur à la cible inscrite au cadre de gestion des résultats (66%) et 30 projets du FIDA en cours au niveau des pays prévoyaient des composantes ou activités à ce titre, l'objectif étant de faciliter le partage des connaissances, de promouvoir l'innovation ou de renforcer la concertation sur les politiques publiques.

<sup>14</sup> Les économies associées à l'organisation en mode virtuel des sessions du Conseil des gouverneurs tous les deux ans ne sont pas prises en compte, puisqu'elles ne se concrétiseront qu'en 2024, année où la session devrait avoir lieu en ligne, en consultation avec les États membres.

de liaison administrative. La direction cherchera à dégager des économies supplémentaires en 2023.

- e) Dans l'attente des conclusions de l'évaluation au niveau de l'institution sur la décentralisation, la direction propose de revoir l'échéance de mise en place des bureaux régionaux des divisions Asie et Pacifique (APR) et Amérique latine et Caraïbes (LAC). Elle propose également d'étaler les dépenses liées à la mise en place de bureaux au Bénin, en République centrafricaine et au Togo, prévue pour 2023, et notamment à la dotation en personnel. Il faudra réduire les investissements dans le renforcement des capacités ou au perfectionnement du personnel liés à la décentralisation 2.0. Malgré tout, le FIDA devrait réussir à amener à 43,3% la part de postes décentralisés sur le total des effectifs.
- f) En ce qui concerne le renforcement de l'architecture financière du FIDA et de ses partenariats extérieurs et activités de mise en valeur, notamment au service de la mobilisation de ressources auprès de partenaires diversifiés, la direction ne demande désormais plus qu'un poste au minimum.
35. Du fait de ce reclassement des priorités, une hausse réelle du budget de 2.9% autoriserait le FIDA à investir 7,34 millions d'USD dans les domaines suivants:
- a) **Décentralisation 2.0 (3,12 millions d'USD).** Tout en reportant la mise en place de bureaux régionaux dans les régions Asie et Pacifique et Amérique latine et Caraïbes, et en échelonnant la dotation en personnel des nouveaux bureaux au Bénin, en République centrafricaine et au Togo, le FIDA continuera de créer et de reclasser des bureaux et de replacer ses effectifs. En 2023, le FIDA devrait faire passer la proportion de ses effectifs en poste dans des bureaux décentralisés à 43,3%, contre 40,7% à la fin de l'année 2022.
- b) **Exécution des programmes (3,49 millions d'USD).** Le FIDA consacrera 3,49 millions d'USD dans les crédits demandés à la conception, la supervision et l'appui à l'exécution en 2023. Ces montants devraient couvrir les dépenses qu'entraînent l'activité en situation de fragilité<sup>15</sup>, l'intégration des thématiques transversales dans la conception de projets et la gestion proactive des portefeuilles, l'accent étant mis sur le suivi-évaluation et les questions fiduciaires et sur les projets dont le risque est jugé élevé ou substantiel au regard des PESEC. En outre, dans l'intérêt d'une meilleure évaluation des risques climatiques, et dans un souci d'intégrer aux projets financés par le FIDA les technologies de l'information et des communications au service du développement, d'une part, et, de l'autre, les infrastructures rurales, une ou un spécialiste technique sera recruté dans chacun de ces trois domaines.
- c) **Appui à l'architecture financière, à la collaboration extérieure et à la mise en valeur, et aux changements institutionnels (0,73 million d'USD).** Ce point correspond à la création d'un poste de chargé des partenariats, qui aura pour fonction d'intensifier le dialogue avec un groupe plus varié de partenaires, et à la généralisation, au titre du budget ordinaire, de deux améliorations institutionnelles relevant du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> D'après l'analyse du FIDA, les coûts s'accroissent de 25% lorsqu'un bureau est mis en place dans un pays en situation de conflit; en cas de conflit de forte intensité, l'augmentation peut être de plus de 100%. Le minimum nécessaire pour les missions sur le terrain, qui permettra d'assurer les compétences techniques et les précautions de sécurité requises pour le personnel, entraînera probablement une augmentation de 50% par rapport aux coûts de base (conception et supervision).

<sup>16</sup> Déploiement du nouveau système de prise en charge du cycle complet de passation des marchés relatifs aux projets, un outil intelligent destiné à appuyer les unités de gestion des projets dans leurs activités de planification et de gestion des passations de marchés et mises à niveau des systèmes liées aux améliorations de la procédure de décaissement des prêts du FIDA.

36. Dans le cadre de sa contribution à la réforme du système des Nations Unies<sup>17</sup>, le FIDA entend continuer de chercher à dégager des gains d'efficacité et des économies en mettant en commun certaines opérations avec d'autres entités du système, notamment celles ayant leur siège à Rome. En 2022, la plupart des nouveaux bureaux de pays se trouvaient dans des installations communes des Nations Unies, d'où un coût d'installation plus faible. Les efforts continueront en 2023 pour tirer parti des installations communes et des services partagés de l'ONU, en particulier pour les bureaux décentralisés.
37. On trouvera au tableau 5 un aperçu des éléments pour lequel un financement est demandé dans l'hypothèse d'une hausse réelle de 2,9%.

Tableau 5

**Besoins au premier rang des priorités**

(en millions d'USD)

<i>Pilier de FIDA</i> <sup>12</sup>	<i>Poste de dépense</i>	<i>2023 (estimation)</i>	<i>2023 (financement)</i>	<i>Écart (estimation/ financement)</i>
Programmes de pays	Décentralisation 2.0	5,8	3,12	(2,68)
	Conception	1,42	1,42	-
	Supervision	1,54	1,54	-
	Expertise technique	0,53	0,53	-
<b>Sous-total (programmes de pays)</b>		<b>9,29</b>	<b>6,61</b>	<b>(2,68)</b>
Architecture financière	Élargissement des sources de financement du FIDA	0,67	0,13	(0,53)
		<b>0,67</b>	<b>0,13</b>	<b>(0,53)</b>
Changements institutionnels	Généralisation des améliorations du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies	0,6	0,6	-
		<b>0,6</b>	<b>0,6</b>	-
<b>Total</b>		<b>10,56</b>	<b>7,34</b>	<b>(3,22)</b>

38. À partir de la planification actuelle des recrutements, il est proposé d'utiliser les ressources disponibles liées à la réserve de postes vacants du FIDA en 2023 pour permettre à la Division des ressources humaines (HRD) de procéder aux recrutements nécessaires dans un délai plus court jusqu'à ce que le taux de vacance de poste retrouve un niveau normal. En outre, la direction propose d'utiliser les ressources liées à la réserve de postes vacants pour couvrir la partie des dépenses prioritaires pour 2023 qui n'a pas pu être financée par le budget ordinaire.

**B. Paramètres budgétaires et hypothèses retenues****Taux de change et d'inflation**

39. Le taux de change retenu, sur la base de la méthode de calcul approuvée<sup>18</sup>, s'établit pour 2023 à 0,923 EUR pour 1 USD, contre 0,835 EUR pour 1 USD l'année dernière, taux utilisé dans l'aperçu général du budget. Ce raffermissement du dollar des États-Unis face à l'euro a eu un effet significatif sur la proposition de budget 2023, avant tout parce qu'il a abaissé le coût des composantes en euro des traitements et indemnités du personnel et d'autres dépenses libellées en euro. Cette évolution a été prise en compte dans les dépenses de personnel standard.

<sup>17</sup> Voir le rapport d'étape soumis à la cent trente-septième session, « Informations actualisées sur la participation du FIDA à la mise en œuvre des réformes du système des Nations Unies et sur les mesures prises en réponse à l'adoption par l'Assemblée générale de la résolution sur l'examen quadriennal complet ».

<sup>18</sup> AC 2015/136/R.6, Méthodologie de calcul des hypothèses de taux de change et d'inflation pour les budgets annuels.

40. L'ajustement du budget 2023 au titre de l'inflation, fondé sur la méthodologie convenue, a été calculé à l'aide d'un taux d'inflation spécifique pour plusieurs postes budgétaires et d'une moyenne pondérée des indices des prix à la consommation de l'Italie et du reste du monde pour tous les autres coûts.
41. Un examen détaillé des dépenses effectives de consultants et de voyage encourues entre 2021 et 2022 a été réalisé pour déterminer la composante d'inflation présente dans ces inducteurs de coûts.
  - Pour les consultants, le montant moyen des contrats a enregistré une augmentation d'environ 3,3%, découlant de la hausse des honoraires journaliers moyens. C'est le pourcentage qui a été utilisé pour ajuster le coût des consultants au titre de l'inflation.
  - En ce qui concerne les frais de voyage, une analyse approfondie des prix et tendances du secteur a été réalisée par la société de gestion de voyages. Les principales constatations issues de cette analyse font ressortir qu'en 2022, les prix du marché ont augmenté de 19,3% environ par rapport à 2019 à l'échelle mondiale, et que les compagnies aériennes ne devraient pas retrouver leurs capacités normales avant 2023. Une augmentation supplémentaire de 4,5% du prix des billets est attendue en 2023, et cette valeur a été retenue comme ajustement de la composante des frais de voyage au titre de l'inflation dans le budget 2023.
  - Concernant les coûts informatiques et autres coûts, conformément à la méthodologie approuvée, la moyenne de l'indice des prix à la consommation dans le monde publié par le Fonds monétaire international et de l'indice des prix à la consommation de l'Italie publié par l'Institut national de statistiques italien a été utilisée, ce qui a abouti à un ajustement pondéré de 7,9% au titre de l'inflation pour ces composantes de coûts.
42. Les dépenses de personnel prévues dans le budget 2023 reposent sur la révision des dépenses standard.
43. Comme les années précédentes, les dépenses standard de personnel ont été calculées séparément pour chaque grade et ajustées selon la répartition pondérée par échelon de salaire sur la base d'une analyse des données statistiques relatives à l'ensemble du personnel du FIDA. Une analyse approfondie des dépenses standard de personnel a été réalisée pour le personnel des services généraux et du cadre organique, au siège et dans les bureaux de pays; elle a consisté à examiner les coûts salariaux effectifs et le barème des traitements et à étudier les tendances des ajustements de poste et des taux de change applicables au personnel du FIDA, tous lieux d'affectation confondus. 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.
44. Les coûts standard pour 2023 englobent les éléments suivants:
  - variation moyenne des ajustements de poste, y compris les multiplicateurs applicables à tous les sites où le FIDA a du personnel (incidence sur les coûts standard – diminution notable);
  - augmentation normale d'échelon à l'intérieur d'un grade (incidence sur les coûts standard – traitements de base – augmentation);
  - hausse de la rémunération servant de base à la pension de retraite du cadre organique et au-dessus telle que normalement appliquée en février par la Commission de la fonction publique internationale (incidence sur les coûts standard – légère augmentation);

- progression du barème secondaire des services généraux appliquée en avril de chaque année (incidence sur les coûts standard – augmentation mineure);
  - variations du barème des traitements et du taux de change applicables au personnel des services généraux et aux fonctionnaires recrutés au niveau national et basés sur le terrain (incidence sur les coûts standard – légère diminution);
  - taux de change de 0,923 EUR pour 1 USD en 2023 (incidence sur les coûts standard – diminution sensible, surtout pour les services généraux au siège).
45. L'application des coûts standard révisés à l'enveloppe de base allouée aux dépenses de personnel pour 2023 (calcul réalisé avec les coûts standard de 2023 à partir des effectifs approuvés pour 2022) a abouti à une réduction sensible des dépenses de personnel, qui a été cependant presque totalement absorbée par des dépenses prévues pour 2023, comme suit:
- financement intégral du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2023 de nouveaux postes de 2022 dont le financement et le recrutement ont été mis en place graduellement durant les troisième et quatrième trimestres du fait d'une planification rigoureuse et d'une définition des priorités en fonction des besoins opérationnels et organisationnels;
  - postes existants passés à un grade supérieur dans le cadre de l'audit continu des fonctions et de promotions à l'initiative de la direction approuvées en 2022.
46. Les coûts standard révisés indiqués ci-dessus entraînent une diminution nette de l'enveloppe allouée aux dépenses de personnel de 0,6% environ. Cette valeur a été retenue comme ajustement au titre de la variation des prix de la composante des dépenses de personnel dans la proposition de budget 2023.
47. Le taux global d'inflation cumulé appliqué au budget administratif 2023 du FIDA est de 2,33%.

### **C. Budget du personnel**

48. Pour préparer le budget de cette année, le FIDA a déterminé les besoins d'effectifs en fonction des priorités accordées et de la capacité de financement, tout en appliquant l'approche dynamique de la planification des effectifs pour se faire une idée des adaptations fonctionnelles et structurelles à opérer. L'effectif proposé pour 2023, financé par le budget ordinaire, est de 806 équivalents temps plein (ETP), soit une augmentation nette de 57,5 ETP<sup>19</sup>. Cette hausse est le résultat net, d'une part, de la création de 22 postes, auxquels s'ajoutent les 39 postes créés pour régulariser la situation des actuels titulaires de contrats du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et 1,5 ETP correspondant à l'évolution de trois emplois actuellement à temps partiel et, d'autre part, de la suppression de 5 ETP au total.
49. Les ressources en personnel demandées viendront appuyer la réalisation des objectifs prioritaires imputables au budget ordinaire 2023, dont la plupart sont liés à la décentralisation 2.0 et à l'exécution des programmes. Les effectifs demandés comprennent des postes basés dans des bureaux régionaux ou dans de nouveaux bureaux de pays, et visent à renforcer l'exécution des programmes. Il s'agit notamment d'emplois administratifs dans les deux bureaux régionaux existants (régions Afrique orientale et australe et Afrique de l'Ouest et du Centre), auxquels s'ajoutent les 39 postes créés pour régulariser la situation des actuels titulaires de contrats du PNUD. L'harmonisation des clauses des contrats du personnel recruté sur le plan local permettra également à l'ensemble du personnel de participer sur

<sup>19</sup> Sur le total de postes créés, la direction sera peut-être amenée à procéder à certains arbitrages en fonction des besoins prioritaires en 2023.

un pied d'égalité aux activités et aux programmes de formation proposés au FIDA<sup>20</sup>.

50. La suppression de cinq postes vacants répond au souhait de gagner en efficacité et remodeler le rôle du siège vis-à-vis des bureaux extérieurs. Les départements concernés et la direction ont proposé ces suppressions afin de compenser la création de postes dans ces mêmes départements.
51. Sur les 806 ETP imputables au budget ordinaire, 349 postes seront basés hors siège, contre 111 en 2017 avant le début de la décentralisation. La proportion de postes hors siège par rapport à l'effectif total du FIDA passera ainsi à 43,3% (contre 39% lors de la préparation du budget 2022 et 40,7% à la fin de l'exercice 2022).
52. Le nombre de postes imputables sur les commissions de gestion non affectées et financés par le budget brut est de 27,35 ETP, dont un ETP remplissant des fonctions essentielles. Il est proposé que ce poste continue d'être financé sur les commissions de gestion des fonds supplémentaires, car il appuie directement des activités en rapport avec ces fonds. On obtient ainsi un accroissement net de six ETP, par suite de la hausse des fonds supplémentaires reçus par le FIDA et des commissions de gestion correspondantes. Ce nombre est susceptible d'évoluer dans le courant de l'année 2023, en fonction du volume de nouveaux fonds supplémentaires que le FIDA pourrait recevoir.

#### **D. Budget hors personnel**

53. Les directives relatives à l'établissement du budget pour les dépenses hors personnel, qui ont été fournies en interne, comportaient, pour chaque département, des paramètres budgétaires et des enveloppes globales relatives aux dépenses hors personnel établies à partir du budget approuvé pour 2022 et des hypothèses de croissance et de taux d'inflation.
54. Les propositions budgétaires présentées par les départements précisait la ventilation entre coûts directs et coûts indirects et indiquaient les activités prioritaires pour l'année à venir. Le Bureau de la stratégie budgétaire a travaillé en étroite collaboration avec les départements durant les préparatifs du budget 2023, afin de déterminer les domaines qui nécessitent un surcroît d'attention et des investissements plus importants.
55. Les propositions budgétaires ont été établies sur la base des mêmes groupes de produits institutionnels que l'année précédente, et aucun nouveau groupe n'a été ajouté pour 2023. La liste des groupes de produits institutionnels, ainsi que la ventilation indicative du budget entre ces différents groupes, figure à l'annexe II.
56. Tous les projets de budget hors personnel ont été examinés au regard des priorités institutionnelles et des orientations fixées par la direction; cet examen a été complété par une analyse visant à appliquer de manière cohérente les ajustements relatifs à l'inflation et aux prix correspondant à chaque poste budgétaire, en particulier les frais de voyage et les dépenses afférentes aux consultants.
57. Les départements ont été invités à soumettre leurs demandes ayant trait à des activités supplémentaires à imputer sur les frais de gestion des fonds complémentaires et supplémentaires, qui seront intégrées au budget brut pour 2023. Ces demandes ont été analysées en collaboration avec la Division du Contrôleur financier.

---

<sup>20</sup> La création de 39 postes à PMD, répartis sur l'ensemble des cinq régions, découle de la décision d'attribuer des contrats de durée déterminée aux personnes titulaires de contrats du PNUD dans le cadre d'une opération exceptionnelle réalisée sous la conduite de HRD. Dans la plupart des cas, la création de ces postes a pour but de régulariser la situation de chauffeurs engagés au titre de contrats de service, ainsi que de quelques personnes employées pour assurer des fonctions administratives à partir de 2013, à mesure que la décentralisation s'accélérait. Le nombre de postes (39) pourrait diminuer si le FIDA parvient à pourvoir par des titulaires de contrats du PNUD les postes créés dans les bureaux créés ou reclassés dans le cadre de la décentralisation 2.0.

58. Le projet de budget pour 2023 table sur une augmentation d'environ 20% du montant des frais de gestion des fonds supplémentaires disponibles par rapport au niveau de financement de l'année dernière, principalement en raison de la progression du montant des fonds supplémentaires mobilisés auprès de sources diversifiées et de l'encaissement des contributions des donateurs en faveur de ces initiatives.
59. Enfin, les remarques, informations et conseils 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 pour établir la version finale du projet de budget.

## E. Budget ordinaire net et brut proposé

### Projet de budget ordinaire net

60. Le budget ordinaire net proposé pour 2023 s'élève à 175,71 millions d'USD, soit une augmentation nominale de 5,3% par rapport au budget 2022 (166,93 millions d'USD); cette hausse est relativement plus élevée que la progression nominale présentée dans l'aperçu général dans le scénario tablant sur l'hypothèse de croissance réelle la plus basse (+2,5%).
61. Conformément au classement des priorités et aux arbitrages énoncés à la section IV.A, en valeur réelle, l'augmentation s'élève à 4,87 millions d'USD, ce qui représente une croissance de 2,9% par rapport au budget approuvé pour 2022. La hausse des prix nette représente environ 3,88 millions d'USD compte tenu d'un ajustement pour taux d'inflation composé de 2,33%.

Tableau 6  
**Budget ordinaire**  
(en millions d'USD)

<i>Budget approuvé pour 2022</i>	<i>Croissance réelle pour 2023</i>	<i>Inflation pour 2023</i>	<i>Budget nominal pour 2023</i>	<i>Croissance réelle</i>	<i>Croissance nominale</i>
166,93	4,87	3,88	175,71	Augmentation de 2,9%	Augmentation de 5,3%

### Projet de budget par département

62. Le tableau 7 présente le projet de budget par département.

Tableau 7  
**Budget ordinaire par département, 2022 et 2023**  
(en millions d'USD)

<i>Département</i>	<i>Budget approuvé pour 2022</i>	<i>Proposition pour 2023</i>	<i>Variation totale</i>	<i>Variation (en %)</i>
OPV	2,79	3,17	0,38	13%
CSSG	11,70	12,08	0,38	3%
ERG	17,90	17,94	0,04	0%
SKD	19,59	19,65	0,06	0%
PMD	61,58	63,06	1,48	2%
FOD	13,25	13,74	0,50	4%
CSD	30,34	35,73	5,39	18%
Centre de coûts de l'organisation (dépenses imputables)	5,08	5,91	0,83	16%
Centre de coûts de l'organisation (dépenses non imputables)	4,70	4,42	(0,28)	(6%)
<b>Total</b>	<b>166,93</b>	<b>175,71</b>	<b>8,78</b>	<b>5,3%</b>

63. Les crédits demandés pour chaque département correspondent aux objectifs prioritaires du budget ordinaire 2023:
- a) **Décentralisation 2.0**
    - i) Ce point concerne les allocations budgétaires (en personnel ou hors personnel) de CSD, SKD et PMD. En particulier, la réaffectation de postes administratifs d'appui aux bureaux décentralisés de PMD vers CSD vient gonfler l'enveloppe budgétaire de ce dernier département.
  - b) **Exécution des programmes**
    - i) Les crédits supplémentaires au titre de la conception et de la supervision sont principalement alloués à PMD, à SKD et, dans une moindre mesure, à FOD (ressources supplémentaires au titre des frais de déplacement et des services de consultants aux fins de l'appui fiduciaire aux opérations programmatiques). En outre, les postes de spécialistes techniques des infrastructures rurales ou des technologies de l'information et des communications au service du développement, relèvent tous de SKD. Dans ce département, les crédits demandés au titre des deux nouveaux postes sont pleinement compensés dans l'enveloppe budgétaire par la baisse des dépenses correspondant aux services de consultants et aux frais de voyage, du fait de la restructuration des activités de recherche et de contribution à l'élaboration des politiques à l'échelle mondiale.
  - c) **Appui à l'architecture financière, à la collaboration extérieure et à la mise en valeur, et aux changements institutionnels**
    - i) Les crédits demandés pour créer un poste à ERG, chargé d'intensifier le dialogue avec les partenaires et la mobilisation des ressources, sont pleinement compensés par la suppression de deux postes non pourvus. Les budgets hors personnel au titre de la collaboration extérieure et de la communication diminuent.
    - ii) Le budget de CSD comprend des dépenses renouvelables supplémentaires correspondant à l'amélioration des procédures de décaissement des prêts et de passation de marchés.
64. Un taux d'inflation composé est appliqué aux enveloppes de tous les départements. Le budget d'OPV, dans lequel pèsent beaucoup les frais de voyage, est particulièrement affecté, ces frais étant appelés à augmenter en 2023.
65. Les coûts inscrits à la rubrique « Centre de coûts de l'organisation » sont répartis entre les coûts institutionnels gérés au niveau central qui sont imputables (par exemple, les dépenses de recrutement et de réaffectation, en hausse sensible dans le cadre de la mise en œuvre de la décentralisation 2.0, les coûts récurrents du Portail clients du FIDA, en légère augmentation, et les frais de licence Microsoft, qui diminuent sensiblement) 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, deux postes en légère augmentation).
- Projet de budget par grande catégorie de dépenses**
66. Le tableau 8 présente la ventilation par grande catégorie de dépenses du budget proposé pour 2023.
67. La comparaison entre le budget proposé pour 2023 et le budget approuvé pour 2022 fait apparaître une augmentation de 19% des dépenses afférentes aux consultants. Cette hausse s'explique par un surcroît d'activité dans les domaines relevant des programmes, mais aussi par l'appui qu'exige une architecture plus décentralisée.

68. La catégorie des frais de voyage affiche une hausse de 58% par rapport à 2022 en raison de l'accroissement des besoins en matière d'appui à la conception et la supervision des projets. Étant donné que les déplacements avaient considérablement diminué les années précédentes, une forte proportion des frais de voyage prévus pour 2023 correspond à un rattrapage des activités remises à plus tard durant les derniers exercices budgétaires, ce qui se traduit par une hausse marquée des crédits budgétaires relevant de cette catégorie.
69. En ce qui concerne les autres catégories de coût hors personnel, comme les services et autres coûts informatiques, la gestion des installations, la formation, la traduction et l'interprétation, le budget reste stable, affichant au total une légère diminution. Cette stabilité témoigne des efforts déployés par la direction pour hiérarchiser les activités et financer des hausses de prix importantes sans remettre en cause les hypothèses retenues quant à la hausse du budget en valeur nominale.

Tableau 8

**Répartition du budget ordinaire par département et par catégorie de dépenses – budget 2022 approuvé et retraité, comparé au projet de budget pour 2023**  
(en millions d'USD)

	OPV		CSSG		ERG		SKD		PMD		FOD		CSD		Centre de coûts de l'organisation (fraction imputable)		Centre de coûts de l'organisation (fraction non imputable)	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Personnel	2,56	2,38	10,74	10,85	12,69	12,73	15,96	16,52	33,05	33,50	10,55	10,69	15,31	15,41	-	-	-	-
Consultants	0,05	0,05	0,33	0,69	1,26	1,66	0,56	0,48	15,15	18,39	1,73	1,77	2,06	2,00	-	-	-	-
Frais de mission	0,03	0,46	0,11	0,08	0,47	0,53	0,27	0,31	4,90	7,71	0,31	0,56	0,23	0,29	-	-	-	-
Dépenses TIC hors personnel	-	-	0,07	0,07	0,14	0,15	-	0,00	0,06	0,05	0,08	0,08	5,86	6,32	0,37	-	-	-
Autres dépenses	0,16	0,28	0,46	0,38	3,35	2,87	2,80	2,34	8,42	3,42	0,58	0,64	6,88	11,71	4,71	5,91	4,70	4,42
<b>Total</b>	<b>2,79</b>	<b>3,17</b>	<b>11,70</b>	<b>12,08</b>	<b>17,90</b>	<b>17,94</b>	<b>19,59</b>	<b>19,65</b>	<b>61,58</b>	<b>63,06</b>	<b>13,25</b>	<b>13,74</b>	<b>30,34</b>	<b>35,73</b>	<b>5,08</b>	<b>5,91</b>	<b>4,70</b>	<b>4,42</b>

### Budget ordinaire du FIDA par pilier de résultats

70. Six 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 valables sur la manière dont une réorientation des grands domaines d'attention pourrait se traduire par une évolution des schémas de dépense et d'allocation des ressources. Cette année, pour établir le budget, on a rattaché les groupes de produits institutionnels aux coûts directs et indirects (autrement dit, les ressources allouées aux programmes et les ressources relevant du budget administratif) et ils ont été reliés plus étroitement encore aux priorités stratégiques, avec l'application de coefficients de pondération qui répercutent intégralement leur contribution relative à ces priorités.
71. Le tableau 9 ci-après présente la ventilation par pilier de résultats du budget pour 2023 des différents départements et bureaux.

Tableau 9

**Ventilation indicative du budget ordinaire par pilier de résultats, 2023**

(en millions d'USD)

Département	Pilier 1	Pilier 2	Pilier 3	Pilier 4	Total
	Exécution des programmes de pays	Acquisition et diffusion des savoirs, et participation à l'élaboration des politiques	Capacité et instruments financiers	Fonctions, services et gouvernance institutionnels	
OPV	-	-	-	3,17	3,17
CSSG	1,24	0,00	-	10,84	12,08
ERG	0,67	8,18	3,44	5,65	17,94
SKD	11,32	7,39	0,57	0,38	19,65
PMD	63,06	-	-	-	63,06
FOD	7,71	0,04	5,57	0,42	13,74
CSD	10,72	0,88	1,70	22,43	35,73
Centre de coûts de l'organisation:	2,23	-	0,18	7,92	10,33
dont dépenses imputables	2,23	-	0,18	3,49	5,91
dont dépenses non imputables	-	-	-	4,42	4,42
<b>Sous-total</b>	<b>96,96</b>	<b>16,48</b>	<b>11,46</b>	<b>50,81</b>	<b>175,71</b>
Allocation en pourcentage	55,18	9,38	6,52	28,92	100,00
<b>Total</b>					<b>175,71</b>

72. Comme le montre le tableau ci-dessus, plus de 64% du total des allocations budgétaires sont consacrées aux piliers opérationnels 1 et 2, tandis que les piliers 3 et 4 représentent les 36% restants.

73. Le projet de budget 2023 ayant été recentré sur les priorités, à savoir la décentralisation, la conception de projets et la supervision, les ressources allouées aux piliers opérationnels devraient augmenter de 4% par rapport au budget 2022 tel qu'approuvé.

74. Les ressources allouées aux piliers 2 et 3 sont en légère diminution, en raison de l'ajustement de certaines activités comme les travaux de recherche du FIDA ou ses contributions annuelles aux forums mondiaux, ou encore sa participation aux grandes manifestations de portée mondiale, ainsi que des gains d'efficacité obtenus grâce à l'automatisation et à l'amélioration des méthodes de travail dans les domaines des risques financiers et de l'activité fiduciaire institutionnelle.

75. La ventilation du budget de chaque pilier entre les différents groupes de produits institutionnels est présentée à l'annexe II, accompagnée d'une comparaison avec les budgets 2021 et 2022. Enfin, la répartition du budget 2023 par groupe de produits institutionnels a été réajustée du fait de la nouvelle distinction introduite entre coûts directs et indirects.

**Classification des coûts**

76. L'élaboration du budget 2023, qui repose sur deux principes, le renforcement de l'efficacité et l'amélioration de la gestion des ressources, intègre la constitution de budgets distincts fondée sur une classification des coûts.

77. Aux fins de la classification de ses coûts, le FIDA a étudié les définitions et les exemples de coûts figurant dans la politique commune de recouvrement des coûts du PNUD, du Fonds des Nations Unies pour la population, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance et d'ONU-Femmes:

- Les coûts directs peuvent être directement reliés ou rattachés à un programme ou projet et aux avantages qu'en tirent les bénéficiaires. Parmi les exemples de coûts directs, citons: i) les dépenses liées aux missions et voyages qui sont engagées expressément pour exécuter ou appuyer des activités relevant d'un programme ou projet; ii) les

dépenses de personnel et de consultantes ou consultants recrutés pour les besoins d'un programme ou projet; iii) les dépenses liées aux services consultatifs ou techniques (à leur coût intégral: dépenses de personnel, part de la location des bureaux, services, communications, fournitures, sécurité des bureaux); iv) les dépenses liées au traitement des services transactionnels (finances, administration, marchés, ressources humaines, logistique); v) les équipements, notamment le matériel informatique, la maintenance, les licences et l'appui aux programmes et projets; vi) les honoraires d'évaluation et d'audit des programmes ou projets.

- Les coûts indirects ne peuvent être directement reliés ou rattachés à un programme ou projet, mais sont considérés comme nécessaires pour faire fonctionner une institution et assurer le maintien des structures d'organisation ou les améliorer. Parmi les exemples de coûts indirects, citons: i) la direction générale de l'institution; ii) la mobilisation des ressources et les relations de partenariat, ainsi que le plaidoyer et les activités de communication; iii) la comptabilité et la gestion financière; iv) l'assistance juridique; v) la gestion des ressources humaines; vi) la gestion des bureaux de pays, des bureaux régionaux ou de l'institution; vii) les activités internes d'audit et d'enquête menées au siège et hors siège.
78. Dans le cadre du processus d'élaboration ainsi remanié, on utilise les informations provenant des systèmes du FIDA. Pour appliquer la définition ci-dessus, le FIDA a relié les groupes de produits institutionnels aux coûts directs et indirects.
79. Le tableau 10 présente le projet de budget du FIDA pour 2023 reclassé conformément à la méthodologie et au cadre de classification des coûts décrits ci-dessus. Les coûts directs représentent plus de 55% de l'ensemble des crédits du budget administratif; il s'agit de coûts qui sont alloués aux projets et s'y rattachent.
80. Le FIDA continuera d'améliorer les modalités de répartition entre coûts directs et indirects à l'occasion de chaque cycle de planification et de budgétisation afin que l'analyse de l'efficacité et de la performance du Fonds renforce sa capacité à mesurer l'efficacité et les résultats et à axer sa gestion sur ces deux aspects.

Tableau 10  
**Ventilation indicative du budget ordinaire pour 2023 entre coûts directs et coûts indirects**  
(en millions d'USD)

Département	<i>Coûts directs</i>	<i>Coûts indirects</i>	<b>Total</b>
OPV	-	3,17	<b>3,17</b>
CSSG	1,24	10,84	<b>12,08</b>
ERG	0,67	17,27	<b>17,94</b>
SKD	11,32	8,34	<b>19,65</b>
PMD	63,06	-	<b>63,06</b>
FOD	7,71	6,03	<b>13,74</b>
CSD	10,72	25,00	<b>35,73</b>
Centre de coûts de l'organisation	2,23	8,10	<b>10,33</b>
<b>Sous-total</b>	<b>96,96</b>	<b>78,75</b>	<b>175,71</b>
Répartition en pourcentage	55,2	44,8	<b>100,00</b>
<b>Total</b>			<b>175,71</b>

### Budget brut proposé

81. 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 au moyen de 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 les accords relatifs aux fonds supplémentaires.
82. Le budget brut comprend le budget ordinaire net ainsi que toutes les ressources nécessaires pour gérer et prendre en charge le surcroît de travail occasionné par les fonds supplémentaires. Le travail d'exécution du programme de prêts et dons de base et des activités qui s'y rattachent continuera d'être financé par le budget ordinaire net. La distinction entre budget brut et budget net garantit que les fluctuations de la charge de travail au titre des fonds supplémentaires n'auront pas d'incidence sur le budget ordinaire annuel. Seules les dépenses supplémentaires servant à prendre en charge les activités financées par des fonds supplémentaires au titre du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP), de l'Union européenne et d'autres fonds supplémentaires bilatéraux sont comprises dans le budget brut.
83. Pour 2023, le coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires représente 8,3 millions d'USD; ce montant vient s'ajouter au budget ordinaire net d'un montant de 175,71 millions d'USD); ce coût a augmenté de 1,5 million d'USD par rapport à 2022. Ce montant de 8,3 millions d'USD peut être entièrement couvert par la portion des commissions de gestion des fonds supplémentaires (versées au titre de l'ASAP et par l'Union européenne ou provenant d'autres contributions bilatérales) qui peut être affectée chaque année; ces commissions ont fortement augmenté ces dernières années, en raison du succès grandissant de la mobilisation de fonds supplémentaires provenant de sources diversifiées.
84. Compte tenu de ces éléments, le budget brut proposé pour 2023 s'élève à 184 millions d'USD, contre 173,7 millions d'USD pour 2022. L'approbation du Conseil d'administration n'est sollicitée que pour le projet de budget ordinaire net, d'un montant de 175,7 millions d'USD. Le tableau 11 présente un résumé du budget ordinaire brut et net.

Tableau 11

**Montant indicatif, brut et net, du budget ordinaire pour 2023**  
(en millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Budget approuvé 2022</i>	<i>Proposition pour 2023</i>
Budget brut	173,7	184,0
Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires	(6,8)	(8,3)
<b>Budget net</b>	<b>166,9</b>	<b>175,7</b>

### F. Ratios d'efficience

85. Le ratio du budget brut rapporté au montant total du programme de prêts et dons, en moyenne mobile pour la période de FIDA11 s'établissait à 11%, en progrès par rapport à la période de FIDA10.
86. Pour 2023, sur la base d'un programme de prêts et dons estimé à 1,66 milliard d'USD (y compris les autres fonds gérés par le FIDA) et du budget brut proposé, soit 184 millions d'USD, ce ratio devrait rester stable à 11%, soit à peine moins qu'en 2022.
87. Étant donné que, pour FIDA11, le programme de prêts et dons a été dans une large mesure concentré sur la première année de la période, on peut raisonnablement s'attendre à ce que le ratio d'efficience 1 (qui mesure le total des

coûts par rapport à la somme du programme de prêts et dons et des autres fonds gérés par le FIDA) s'améliore durant la période de FIDA12.

88. Compte tenu des cofinancements, le ratio d'efficacité 1 du FIDA devrait s'établir à 7% pour 2022 et 4% pour 2023, ce qui correspond à la moyenne mobile pour la période de FIDA11.
89. Le ratio d'efficacité 3 a été institué en 2016 dans le but de mesurer le montant du portefeuille géré par dollar de dépenses administratives. La valeur monétaire du portefeuille en cours à fin 2021 était de 7,7 milliards d'USD; par conséquent, rapporté au total des dépenses, ce ratio était de 49 USD pour chaque dollar dépensé. Ce ratio est passé de 45 USD durant la période de FIDA10 à 51 USD pour la période de FIDA11 et, selon les estimations, cette progression devrait se poursuivre durant la période de FIDA12.
90. Comme indiqué dans le budget approuvé pour 2022, le FIDA se propose de s'aligner sur les autres institutions financières internationales pour ce qui est de rendre compte de son efficacité. Pour ce faire, il se concentrera sur le ratio d'efficacité 3, qui mesure le montant du portefeuille géré par dollar de dépenses administratives. Le total de l'actif géré par le FIDA étant par nature plus stable que le programme de prêts et dons et le programme de travail, plus fluctuants, on estime que cet indicateur est celui qui permet le mieux d'évaluer l'efficacité du FIDA dans la durée.
91. Pour le budget 2023, il est proposé de séparer clairement les coûts purement programmatiques et les coûts purement administratifs à des fins budgétaires, afin d'améliorer l'harmonisation du FIDA avec les autres institutions financières internationales et d'être en mesure de comparer valablement les ratios d'efficacité.
92. En s'inspirant de l'analyse comparative menée en 2021<sup>21</sup>, le FIDA envisage d'adopter de nouveaux ratios d'efficacité reposant sur la distinction entre coûts directs et coûts indirects, par exemple un ratio rapportant les coûts indirects à l'encours du portefeuille ou à l'ensemble des dépenses budgétaires directes et des décaissements au titre du programme de prêts et dons pour l'année considérée.
93. La mise en place de nouveaux ratios d'efficacité devrait faciliter le relevé des mesures et la gestion au FIDA, dans un but d'efficacité et de performance, mais aussi simplifier la préparation annuelle du budget et améliorer encore la transparence quant à la répartition du budget ordinaire, tout en créant les incitations voulues pour que l'organisation concentre toutes ses ressources dans l'obtention de résultats. L'organisation procédera en 2023 à des analyses plus approfondies pour choisir les ratios appropriés.

---

<sup>21</sup> Informations actualisées sur la gestion améliorée de l'efficacité et des ressources (répartition intelligente du budget) ([EB 2021/134/R.7](#))

Tableau 12  
**Ratios d'efficacité**  
(en millions d'USD)

	FIDA10	2019 Montant effectif	2020 Montant effectif	2021 Montant effectif	FIDA11	2022 Montant prévisionnel	2023 Montant prévisionnel
<b>Programme de travail</b>							
Programme de prêts et dons	3 168	1 660	878	1 052	3 590	981	1 548
Autres fonds gérés par le FIDA	419	262	98	286	646	390	109
<b>Sous-total</b>	<b>3 587</b>	<b>1 922</b>	<b>976</b>	<b>1 338</b>	<b>4 236</b>	<b>1 371</b>	<b>1 657</b>
Cofinancements *	2 402	3 231	1 054	2 077	6 362	989	2 520
<b>Total du programme de travail</b>	<b>5 989</b>	<b>5 153</b>	<b>2 030</b>	<b>3 415</b>	<b>10 598</b>	<b>2 360</b>	<b>4 177</b>
<b>Valeur du portefeuille en cours d'exécution en fin de période**</b>	<b>-</b>	<b>7 051</b>	<b>8 608</b>	<b>7 727</b>	<b>-</b>	<b>8 640</b>	<b>9 220</b>
<b>Total des coûts</b>							
Budget ordinaire	450	150,57	142,74	151,95	-	163,15	175,71
Coûts directs liés aux programmes	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	97
Coûts indirects	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	79
Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires	16,1	4,7	4,7	4,7	14,1	6,8	8,3
<b>Total des coûts</b>	<b>466,3</b>	<b>155,3</b>	<b>147,4</b>	<b>156,7</b>	<b>459,4</b>	<b>170,0</b>	<b>184,0</b>
<b>Ratio d'efficacité 1:</b> Total des coûts/programme de prêts et dons + autres fonds gérés par le FIDA	13%	8%	15%	12%	11%	12%	11%
<b>Ratio d'efficacité 2:</b> Total des coûts/programme de travail	8%	3%	7%	5%	4%	7%	4%
<b>Ratio d'efficacité 3:</b> Portefeuille/total des coûts	0%	45	58	49	s.o.	51	50

\* Les montants effectifs ont été retraités à la suite de l'harmonisation des systèmes.

\*\* Les projections pour 2022 et 2023 sont établies à partir des données disponibles à mi-septembre 2022, en tablant sur le fait que tous les projets concernés seront approuvés, entreront en vigueur et seront menés à terme conformément à l'état actuel des prévisions.

## V. Budget d'investissement pour 2023

94. Le montant des crédits d'investissement demandés par les départements pour 2023 s'établissait au total à 10,46 millions, répartis entre propositions d'investissement en rapport avec les TIC ou sans rapport avec les TIC. Une analyse rigoureuse a été menée en prenant en considération l'état actuel de la réserve de projets, de manière à hiérarchiser les demandes de crédits d'investissement et à les faire correspondre aux priorités institutionnelles les plus urgentes.
95. Le budget d'investissement sera réparti entre trois catégories: i) un budget de nature cyclique et assurant la continuité des opérations, couvrant les dépenses d'équipement à caractère cyclique 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, l'acquisition, par voie de passation de marchés, de nouveaux véhicules officiels pour les nouveaux bureaux de pays ou le renouvellement des véhicules dans les bureaux de pays déjà établis); ii) un budget consacré aux priorités stratégiques et domaines d'action privilégiés pour 2023, en particulier les trois grandes priorités du FIDA pour l'année prochaine; 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.

96. Le budget d'investissement pour 2023 se monte à 6,5 millions d'USD, dont: 1,5 million d'USD destinés à prendre en charge les dépenses d'équipement à caractère cyclique ou visant à assurer la continuité des opérations; 3,9 millions d'USD pour le financement des priorités institutionnelles pour 2022; un investissement supplémentaire de 1,1 million d'USD pour d'autres initiatives transversales. Pour 2023, les grands domaines d'investissement incluent la création ou l'amélioration de bureaux régionaux et bureaux de pays, dans le cadre du plan de décentralisation 2.0, ainsi que la fourniture d'un système de gestion de trésorerie.
97. En ce qui concerne les crédits budgétaires axés sur les TIC demandés pour 2023, il est proposé d'affecter un montant de 2,40 millions d'USD au financement de projets informatiques correspondant à des priorités stratégiques, parmi lesquels le système de gestion de trésorerie représente l'investissement le plus important. Il est proposé d'affecter 0,85 million d'USD à des initiatives transversales comme l'examen des rapports d'audit assisté par ordinateur, la mise au point d'une boîte à outils numérique de suivi-évaluation sur le terrain ou la deuxième phase de l'opération relative à la passation des marchés relevant des projets, entre autres. Un montant de 0,84 million d'USD servira à prendre en charge des dépenses d'équipement à caractère cyclique et de continuité des opérations.
98. Les demandes de crédits d'équipement sans rapport avec les TIC, quant à elles, représentent 2,4 millions d'USD; sur ce total, une enveloppe de 1,50 million d'USD est destinée à financer la création ou l'amélioration de bureaux de pays qui font partie du plan de décentralisation 2.0 et figurent sur la liste des bureaux de pays prioritaires. Les sommes restantes concernent l'achat ou le remplacement périodique du parc de véhicules des bureaux de pays (0,37 million d'USD), les coûts du redéploiement et de l'amélioration des bureaux de pays qui ne sont pas inclus dans le plan de décentralisation 2.0 (0,29 million d'USD) et un projet d'amélioration de l'efficacité énergétique, de la gestion des locaux et du matériel de soins médicaux (0,24 million d'USD).

Tableau 13  
**Budget d'investissement demandé pour 2023**  
(en millions d'USD)

Catégorie	Montant	Pourcentage
Dépenses d'équipement cycliques et de continuité des opérations	1,5	23
Priorités stratégiques et domaines d'action privilégiés	3,9	60
Autres dépenses d'équipement transversales	1,1	17
Total	6,5	100

## VI. Prévisions budgétaires pour 2024-2025 et perspectives d'avenir

99. Les budgets ordinaires du FIDA pour 2024 et 2025 devraient appuyer la poursuite des activités prévues dans le cadre des trois piliers du modèle opérationnel de FIDA12 (programmes de pays, architecture financière et changements institutionnels). Les premières estimations ont été présentées dans l'aperçu général soumis au Conseil d'administration à sa cent trente-sixième session.
100. Certaines mesures ont été amorcées en 2023 pour améliorer le processus de préparation du budget, mais un travail supplémentaire est nécessaire pour évaluer les coûts du FIDA et recenser les éventuelles nouvelles mesures de rationalisation qui pourraient être mises en œuvre à moyen terme, compte tenu de la vision de la nouvelle présidence du FIDA, des engagements pris dans le cadre de FIDA12 et des priorités qui se dessinent pour FIDA13.

101. Dans les mois à venir, la Consultation sur FIDA13 sera l'occasion de faire concorder le budget ordinaire du FIDA avec les objectifs fixés et les engagements pris au titre de la reconstitution des ressources.

## VII. Allocation de crédits à la dépense extraordinaire en rapport avec FIDA13

102. Conformément à la résolution 181/XXXVII du Conseil des gouverneurs, il est demandé au Conseil d'administration d'approuver l'allocation de crédits au budget extraordinaire de reconstitution afférent à la Consultation sur FIDA13.
103. Comme indiqué dans l'aperçu général, il est proposé de conserver pour FIDA13 le même budget que pour FIDA12, en l'ajustant pour tenir compte de l'inflation. Le montant proposé, soit 1,17 million d'USD, sera utilisé pour couvrir les coûts de la procédure de reconstitution, dont la présidence externe, les sessions de reconstitution et l'établissement des documents nécessaires à l'occasion de la reconstitution des ressources.

Tableau 14

### Estimation de l'allocation de crédits à la dépense extraordinaire en rapport avec FIDA13 (en millions d'USD)

<i>Description</i>	<i>FIDA12 – montant approuvé</i>	<i>FIDA12 – montant prévu</i>	<i>FIDA13 – montant proposé</i>
Services linguistiques et conférences	0,40	0,29	0,41
Dépenses de personnel	0,22	0,23	0,14
Coûts administratifs	0,10	0,05	0,10
Frais de consultants et de voyage (y compris la présidence externe)	0,30	0,43	0,41
Examen à mi-parcours	0,07	0,10	0,10
Imprévus, divers	0,01	0,00	0,01
<b>Total</b>	<b>1,10</b>	<b>1,10</b>	<b>1,17</b>

## Deuxième partie – Budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2023 et plan indicatif pour 2024-2025 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

### I. Introduction

104. **Évaluations durant la crise mondiale.** Après deux ans de missions à distance, le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) a pu reprendre ses missions en présentiel dans certains pays, lorsque les conditions et les réglementations en vigueur autorisaient les voyages à l'étranger. Ces missions en présentiel sont venues compléter la collecte de données provenant de l'examen de documents, les consultations de parties prenantes menées à distance par téléphone, Zoom et Skype, les données de télédétection et les visites sur le terrain déjà effectuées par des consultants et consultants nationaux. IOE continuera d'évaluer la situation dans les pays où il est prévu d'effectuer des missions et adaptera son approche en fonction de l'évolution de la conjoncture<sup>22</sup>.
105. **Nouvelles priorités.** Le présent document illustre les priorités d'IOE pour 2023 et les années suivantes, leur pertinence par rapport à la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE pour la période 2022-2027<sup>23</sup>, et leurs incidences en matière 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 et le Département de la stratégie et des savoirs. Il est aligné sur la stratégie d'évaluation pluriannuelle, qui a été présentée au Comité de l'évaluation à sa cent quatorzième session et au Conseil d'administration à sa cent trente-quatrième session en décembre 2021. La stratégie pluriannuelle contribue à concrétiser la Politique révisée de l'évaluation au FIDA, adoptée en 2021<sup>24</sup>. Le présent document tient compte des discussions tenues avec le Comité d'audit, le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration en septembre 2022.

### II. Activités en 2022

106. La présente section renferme des informations actualisées sur les progrès accomplis en 2022, l'exécution du budget jusqu'en septembre 2022 et son utilisation prévue jusqu'à la fin de 2022. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA de 2021, le budget d'IOE et le budget administratif du FIDA sont élaborés séparément.

#### A. Évaluations clés et initiatives connexes

107. On trouvera ci-dessous les progrès accomplis sur une sélection d'activités d'évaluation.
- **Évaluation au niveau de l'institution (ENI) de l'expérience du FIDA en matière de décentralisation.** La collecte de données et les études de cas par pays effectuées dans le cadre de l'ENI sont terminées. Le projet de rapport est en cours d'élaboration et, une fois examiné par les pairs au sein d'IOE, il sera communiqué à la direction en vue de recueillir ses observations. Le rapport sera finalisé en tenant compte de ces observations. Il sera soumis au Comité de l'évaluation à sa cent vingtième session, en avril 2023, et au Conseil d'administration à sa cent trente-huitième session, en mai 2023. Ce calendrier tient compte de l'actualisation du calendrier de la décentralisation, notamment de l'ouverture de deux bureaux régionaux, l'un

<sup>22</sup> Voir <https://www.ifad.org/fr/web/ioe/w/the-experience-of-the-independent-office-of-evaluation-of-ifad-in-conducting-evaluations-during-covid-19-learning-note>.

<sup>23</sup> Voir <https://webapps.ifad.org/members/eb/134/docs/french/EB-2021-134-R-36.pdf>.

<sup>24</sup> Voir <https://webapps.ifad.org/members/eb/132/docs/french/EB-2021-132-R-5-Rev-1.pdf>.

pour l'Afrique orientale et australe, l'autre pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre.

- **Évaluation infrarégionale des situations de fragilité en Afrique de l'Ouest.** En 2022, IOE a achevé sa première évaluation infrarégionale. En consultation avec la Division Afrique de l'Ouest et du Centre, il a évalué 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. Le rapport final devrait être présenté au Comité de l'évaluation à sa cent dix-neuvième session, en octobre 2022.
- **Synthèse de l'évaluation de la performance des autorités publiques.** Une réunion d'apprentissage portant sur les constatations issues des évaluations a été organisée en interne en juin 2022. Le rapport y relatif a été présenté au Comité de l'évaluation à sa cent seizième session, en mars 2022, et au Conseil d'administration à sa cent trente-cinquième session, en avril 2022.
- **Évaluation thématique des questions de genre.** Les travaux préparatoires afférents au portefeuille d'opérations pertinent et un examen préliminaire de celui-ci ont débuté au second semestre de 2022 et l'évaluation sera achevée en 2023.
- **Évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP).** Des tables rondes nationales par vidéoconférence ont été organisées au cours des deux premiers trimestres de 2022 pour l'Eswatini, l'Indonésie, le Malawi et l'Ouzbékistan. Elles ont permis de procéder à des échanges d'information et de tenir des discussions avec les représentantes et représentants des États et d'autres parties prenantes. Les ESPP afférentes au Burundi et à l'Eswatini ont été présentées au Comité de l'évaluation à sa cent seizième session, en mars 2022, et au Conseil d'administration à sa cent trente-cinquième session, en avril 2022. Les ESPP afférentes à l'Indonésie et à l'Ouzbékistan ont été présentées au Comité de l'évaluation à sa cent dix-septième session, en juin 2022, et l'ESPP afférente au Malawi à sa cent dix-huitième session, en septembre 2022. La collecte des données nécessaires à l'ESPP afférente à la Colombie est achevée et la rédaction du rapport se poursuit. De même, la collecte de données est en cours pour la Chine, l'Éthiopie et le Kirghizistan. L'ESPP afférente à la Guinée-Bissau est en voie d'achèvement. Compte tenu des restrictions de voyage liées à la COVID en Chine en 2022, ainsi que des problèmes de conflit et de sécurité en Éthiopie, les ESPP afférentes aux deux pays seront achevées en 2023, y compris la validation des visites sur le terrain. L'ESPP relative à Haïti commencera à la fin de 2022 et devrait se poursuivre jusqu'en 2023, en attendant l'examen des conditions de sécurité dans le pays.
- **Rapport annuel sur l'évaluation indépendante.** IOE a présenté le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante du FIDA au Comité de l'évaluation à sa cent dix-huitième session et au Conseil d'administration à sa cent trente-sixième session. Ce rapport, qui consiste en une version remaniée de l'ancien Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), est présenté à l'occasion du 20<sup>e</sup> anniversaire de ce rapport. Comme dans les RARI précédents, le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante contient une analyse des notes provenant des évaluations menées au niveau des projets ainsi que des notes afférentes aux activités hors prêt découlant des évaluations au niveau des pays. Cependant, le nouveau rapport fournit une analyse plus complète des résultats des évaluations d'IOE, y compris aux niveaux institutionnel, thématique et national et au niveau des projets, et met davantage l'accent sur les enseignements à tirer des évaluations et sur l'apprentissage.

- **Évaluations de groupes de projets.** L'évaluation de groupes de projets est un nouveau produit d'IOE. La première de ces évaluations, qui porte sur le développement des entreprises rurales, a été achevée en 2022 pour être présentée au Comité de l'évaluation à sa cent dix-neuvième session. Toujours en 2022, IOE a entamé une évaluation groupée consacrée aux projets de financement rural dans la région Afrique orientale et australe. La collecte des données et les missions dans les pays devraient avoir lieu entre la fin de 2022 et le premier trimestre de 2023 et seront finalisées en 2023.
- **Évaluations de la performance des projets (EvPP).** Les EvPP progressent comme prévu. Des missions ont eu lieu pour chacune d'entre elles à Cuba, en Égypte, en République démocratique populaire lao, au Togo et en Zambie, et les rapports sont en préparation.
- **Note de synthèse d'évaluations.** IOE a réalisé sa première synthèse d'évaluations sur le thème du ciblage. Une note de synthèse d'évaluations récapitule sous une forme concise les constatations établies à la faveur des évaluations. IOE a mis la dernière main à cette note de synthèse en septembre 2022, en tenant compte des observations de la direction. Cette note présente une analyse des éléments tirés d'évaluations précédemment conduites par IOE, qui sont recoupés avec les éléments recueillis lors d'entretiens avec le personnel du FIDA et à la faveur de l'étude d'autres documents. En mai 2022, IOE a organisé un séminaire pour présenter à la direction du FIDA les premières constatations, afin d'apporter au plus tôt sa contribution aux travaux entrepris par la direction dans la perspective de la révision de la politique de ciblage.
- **Manuel de l'évaluation.** Le Manuel de l'évaluation révisé du FIDA a été produit par IOE en collaboration avec la direction et présenté au Comité de l'évaluation à sa cent seizième session en mars 2022 et au Conseil d'administration à sa cent trente-cinquième session. La première partie a été traduite en arabe, en espagnol et en français. IOE et la direction ont présenté le manuel lors de deux séminaires internes à l'intention du personnel du FIDA et d'un séminaire destiné à un public externe, organisés en mai et en juin 2022. IOE a finalisé les chapitres de la partie 2 sur les produits d'évaluation indépendante. IOE a préparé une formation individualisée en ligne sur la première partie, qui est actuellement en phase de test avant d'être mise à la disposition du public.
- **Groupe consultatif pour l'évaluation.** Le Directeur d'IOE a formé un Groupe consultatif pour l'évaluation dans le but de renforcer l'indépendance, la crédibilité et l'utilité de cette fonction. En juillet 2022, IOE a organisé un atelier à l'intention dudit groupe. Les membres de ce dernier ont en outre rencontré des représentants et représentantes du Comité de l'évaluation, du Conseil d'administration et de la direction, les directeurs et directrices des bureaux d'évaluation des autres organismes ayant leur siège à Rome et le personnel d'IOE.
- **Gestion des savoirs et communication.** Entre août 2021 et juillet 2022, IOE a publié et diffusé en interne et en externe 12 rapports d'évaluation, 6 infographies, 32 communiqués, 36 pages d'événements, 5 rapports d'ateliers, 15 fiches d'information de la série « Coffee Talk » (« pause café »), 4 fiches d'information de la série « Gender Talk » (« parlons genre ») et 5 fiches d'information du Groupe consultatif pour l'évaluation. IOE a également publié deux numéros d'Independent Magazine et trois bulletins d'information. En outre, IOE a rédigé deux articles de blog, et produit quatre épisodes de la série vidéo intitulée « 60 Seconds with the Director » (60 secondes avec le Directeur), deux vidéos promotionnelles, onze vidéos présentant des activités d'apprentissage en direct et cinq extraits vidéo

d'événements de la table ronde « Coffee Talk » intitulée « Mindset Strategies for Post-Evaluation Transformation: Perspectives from Brain Science » (Stratégies de réflexion pour la transformation postérieure à l'évaluation: perspectives tirées des sciences du cerveau). Enfin, IOE a lancé son nouveau site Web indépendant.

- **Manifestations internes et externes et coopération avec d'autres réseaux d'évaluation.** Entre janvier et août 2022, IOE a organisé trois ateliers en ligne consacrés aux ESPP pour l'Indonésie, le Malawi et l'Ouzbékistan. Des activités d'apprentissage en ligne ont été organisées sur les thématiques suivantes: i) la synthèse de l'évaluation de la performance des autorités publiques; ii) l'évaluation thématique sur l'appui fourni par le FIDA aux petits exploitants agricoles pour les aider à s'adapter aux changements climatiques; iii) le Manuel de l'évaluation révisé (trois séminaires). Les membres de la direction ont participé à ces manifestations en qualité d'orateurs principaux, de présentateurs et d'intervenants.
- Entre janvier et septembre 2022, IOE a participé ou contribué aux manifestations et activités suivantes: i) l'Assemblée générale annuelle du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (en ligne); ii) la Réunion de printemps du Groupe de coopération pour l'évaluation (Washington); iii) la Semaine de l'évaluation gLOCAL (trois manifestations virtuelles); iv) la réunion annuelle du Groupe de recherche internationale en politique et en programme d'évaluation (IntEval), organisée à Wilton Park (Royaume-Uni); v) la Conférence biennale de la Société européenne d'évaluation 2022 (Copenhague) (quatre séminaires); vi) le Symposium sur l'évaluation du Groupe de la Banque islamique de développement; vii) la Conférence internationale de l'Association africaine d'évaluation; viii) l'Association d'évaluation Asie-Pacifique; ix) le Conseil des partenariats de l'Initiative mondiale pour l'évaluation; x) les dialogues de Wilton Park sur le thème « impulser des changements porteurs de transformations afin d'agir pour le climat après la COP 26 » et sur la constitution d'alliances stratégiques permettant de mener des actions porteuses de transformations.
- 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. IOE a également participé au conseil dédié aux partenariats dans le cadre de l'Initiative mondiale pour l'évaluation (Paris). Des plans sont actuellement élaborés en vue de la mise en place d'activités pilotes en matière de capacité d'évaluation en Ouzbékistan, compte tenu de l'intérêt exprimé par le Gouvernement dudit pays. IOE apportera son soutien à la conférence annuelle sur les capacités nationales d'évaluation qui se tiendra à Turin (Italie) fin octobre 2022. IOE et le Groupe indépendant d'évaluation parrainent également un prix international intitulé « Evaluation for Transformational Change » (L'évaluation au service de transformations majeures), qui sera décerné lors de l'Assemblée mondiale de l'Association internationale pour l'évaluation du développement, qui se tiendra à Bonn en septembre 2022.

## B. Exécution du budget en 2022

108. Le tableau 1 rend compte de l'exécution du budget d'IOE en 2021 et jusqu'en septembre 2022, et présente le taux d'exécution prévu en fin d'exercice. En 2021, IOE a utilisé 97,1% 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 2022 pourraient avoir des répercussions sur l'exécution du budget.

Tableau 1

**Exécution du budget d'IOE en 2021 et projections pour 2022 (données de début septembre 2022)**  
(en USD)

<i>Travaux d'évaluation</i>	<i>Budget 2021 approuvé</i>	<i>Budget 2021 utilisé</i>	<i>Budget 2022 approuvé</i>	<i>Montants engagés jusqu'à début septembre 2022</i>	<i>Utilisation prévue en fin d'exercice 2022</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>					
Frais de voyage		120 091	-	220 784	280 000
Rémunération des consultants		1 939 830	-	1 619 578	1 750 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts		300 560	-	161 351	370 000
<b>Sous-total</b>	<b>2 430 000</b>	<b>2 360 480</b>	<b>2 460 000</b>	<b>2 001 713</b>	<b>2 400 000</b>
<b>Exécution du budget hors personnel (pourcentage)</b>		<b>97,13%</b>		<b>83,37%</b>	<b>97,56%</b>
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 388 338</b>	<b>3 131 497</b>	<b>3 388 338</b>	<b>2 984 226</b>	<b>3 043 273</b>
<b>Total</b>	<b>5 818 338</b>	<b>5 491 977</b>	<b>5 848 338</b>	<b>4 985 939</b>	<b>5 443 273</b>
<b>Exécution du budget total (pourcentage)</b>		<b>94,39%</b>		<b>85,25%</b>	<b>93,07%</b>

**III. Programme de travail d'IOE pour 2023****A. Programme de travail proposé pour 2023**

109. 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 à la cent-quatorzième session du Comité de l'évaluation en septembre 2021. La stratégie guidera la sélection des évaluations à mener en 2023 et les années suivantes (annexes VI et VII). Les objectifs énoncés dans la stratégie pluriannuelle 2022-2027 sont les suivants:

- 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 la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (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;
- 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.

110. En 2022, IOE a l'intention de continuer d'appliquer le manuel de l'évaluation à tous ses produits d'évaluation, dans le but de contribuer à assurer la position du FIDA en tant qu'**organisation privilégiant la transparence, l'apprentissage et la responsabilité**. IOE collabore avec le Département de la gestion des programmes 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.
111. En 2023, IOE prévoit de procéder à une évaluation thématique sur les progrès accomplis par le FIDA en matière d'égalité femmes-hommes. L'égalité femmes-hommes 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. L'évaluation portera notamment sur la pertinence de la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (2012), sur la manière dont elle se positionne par rapport aux politiques similaires d'autres organisations, ainsi que sur les progrès réalisés et les résultats obtenus dans la mise en œuvre de la politique. L'évaluation consistera également à examiner les questions organisationnelles (par exemple, les ressources humaines, les processus, les budgets, l'orientation technique) nécessaires à la mise en œuvre de la politique pour l'égalité femmes-hommes.
112. En 2023, IOE achèvera une ENI consacrée à la gestion des connaissances au FIDA. L'objectif de l'évaluation est de déterminer la pertinence et l'efficacité des stratégies de gestion des connaissances au FIDA (passées et présentes), en s'appuyant et en capitalisant sur sa propre expérience et celle de ses partenaires de développement. Il s'agira d'évaluer en quoi les mécanismes de génération et de systématisation des connaissances ont contribué à l'efficacité du développement, y compris l'utilisation des connaissances en vue de renforcer la contribution substantielle que le FIDA apporte à l'élaboration des politiques au niveau national.
113. En 2023, IOE entamera une évaluation thématique sur les progrès réalisés par le FIDA en matière de nutrition et de sécurité alimentaire. Le FIDA s'est toujours engagé à promouvoir la sécurité alimentaire au niveau des ménages et des communautés. Le programme spécifique du FIDA en matière de nutrition a été défini par FIDA11 et a donné lieu à deux plans d'action (2016-2018 et 2019-2025). L'évaluation portera sur les progrès accomplis aux niveaux stratégique, politique et opérationnel.
114. IOE continuera de produire le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante, une version remaniée du RARI élaborée en 2022. Le rapport annuel continuera de proposer une analyse des notes, tout en fournissant davantage d'informations sur l'ensemble des activités menées par IOE. Pour déterminer les sujets à analyser, IOE tiendra compte des cohortes d'évaluations récemment réalisées ainsi que des discussions tenues avec la direction, ainsi qu'avec le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration en septembre 2022.
115. Comme prévu dans la stratégie pluriannuelle d'IOE et comme discuté par le Comité de l'évaluation à sa cent-quinzième session en octobre 2021, IOE conduira deux examens au niveau de l'institution en 2023: i) un examen du cadre de gestion des résultats pour FIDA12; ii) un examen ex post des suites données aux recommandations issues de l'ENI de 2018 sur l'architecture financière du FIDA. Ces examens devraient permettre de produire des documents concis et constituent un exemple de travail d'évaluation ponctuelle, instauré dans le cadre de la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE.
116. Dans le passé, il a été envisagé d'organiser une ENI ad hoc sur l'efficacité institutionnelle du FIDA en 2023. Il importe de noter qu'IOE achèvera sa deuxième ENI sur la décentralisation en 2022. L'évaluation portera sur les aspects essentiels de l'efficacité institutionnelle dans le cadre du soutien aux programmes de pays et aux activités hors prêt. En outre, l'ENI en cours sur la gestion des connaissances,

qui sera achevée en 2023, permettra d'évaluer l'efficacité des mécanismes institutionnels destinés à promouvoir les flux de connaissances dans l'organisation. IOE prévoit également d'aborder le thème de l'efficacité aux niveaux institutionnel et opérationnel et au niveau des programmes de pays dans le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante de 2023.

117. Par conséquent, plutôt que d'effectuer une ENI distincte sur l'efficacité institutionnelle en 2023, IOE prévoit d'analyser ce paramètre dans le contexte d'une ENI globale proposée sur les progrès réalisés dans le cadre de FIDA11 et de FIDA12 et sur la pertinence de FIDA13. IOE propose de procéder à cette évaluation en 2024 et 2025. Cette évaluation de fond portera sur les orientations stratégiques, les activités opérationnelles, l'efficacité institutionnelle et l'architecture financière du FIDA, ainsi que sur les changements et les résultats induits par les processus de reconstitution des ressources. Des évaluations similaires ont été réalisées dans d'autres institutions financières internationales, par exemple la Banque interaméricaine de développement et le Fonds pour l'environnement mondial. IOE estime que cela se traduira par une utilisation plus rentable des ressources et apportera une meilleure valeur ajoutée à la direction et aux organes directeurs. IOE fournira de plus amples informations sur cette évaluation de fond en 2023 dans le cadre de son budget-programme de travail pour 2024.
118. En ce qui concerne **l'amélioration de la couverture des évaluations de manière à prendre en compte l'ampleur et la portée des opérations du FIDA**, IOE réalisera des ESPP en vue d'éclairer les futures stratégies nationales. En 2023, IOE achèvera les ESPP de la Chine et de l'Éthiopie, entamées en 2022. Dans l'attente d'une évaluation des conditions de sécurité, la collecte de données et l'établissement de rapports commenceront dans le cadre de l'ESPP pour Haïti. De nouvelles ESPP seront entamées en Argentine, en Inde, en Mauritanie et au Rwanda. Les ESPP suivront la nouvelle structure décrite dans le manuel de l'évaluation de 2022, qui se concentre sur des aspects plus stratégiques des programmes de pays et permet d'établir des rapports plus concis. Il convient de noter que Haïti et la Mauritanie font pour la première fois l'objet d'une évaluation au niveau national au FIDA.
119. Comme discuté avec la Division Amérique latine et Caraïbes, en 2023, IOE entamera une évaluation infrarégionale sur le « couloir sec » de l'Amérique centrale, qui sera achevée en 2024. Ce couloir sec traverse plusieurs pays, dont El Salvador, le Guatemala, le Honduras, le Mexique et le Nicaragua, et subit les effets de la fragilité agroécologique et des changements climatiques. L'évaluation aura une portée stratégique et pourra également inclure un examen de la pertinence des instruments financiers du FIDA, de manière à fournir un soutien dans la sous-région et à tirer des enseignements de l'expérience d'autres organisations internationales. D'autres éléments relatifs à la portée de cette évaluation seront déterminés en consultation avec la direction et les homologues nationaux.
120. IOE achèvera son évaluation groupée consacrée aux projets de financement rural dans la région de l'Afrique orientale et australe en 2023. Cette évaluation portera sur les projets menés dans les pays sélectionnés et consistera à analyser les éléments probants attestant des succès et des échecs enregistrés en matière de prestation de services financiers ruraux, ainsi que les principaux facteurs qui sous-tendent ces résultats. La direction pourra ainsi tirer parti des conclusions pour préparer les interventions futures et soutenir celles qui sont actuellement menées.
121. Compte tenu de la charge de travail élevée occasionnée par la réalisation d'évaluations au niveau supérieur et des ressources humaines disponibles, IOE propose de réaliser trois EvPP en 2023, contre quatre ou cinq par an en temps normal. Les pays dans lesquels il est envisagé de mener des EvPP sont la

Bosnie-Herzégovine, les Îles Salomon et le Tchad. IOE n'a pas encore réalisé d'EvPP consacrée à la Bosnie-Herzégovine ou aux Îles Salomon. Une seule EvPP a été réalisée au Tchad, en 2017. L'EvPP afférente aux Îles Salomon aidera IOE à préparer une évaluation infrarégionale sur les petits États insulaires en développement du Pacifique, qui devrait débuter en 2024 (la couverture géographique exacte de cette évaluation fera l'objet de discussions plus approfondies avec la direction). Conformément à sa stratégie d'évaluation pluriannuelle, IOE donne la priorité aux EvPP, en tenant compte des besoins de la direction en matière de connaissances, de la nécessité pour IOE de produire des données factuelles avant la réalisation des évaluations stratégiques (ESPP, évaluations infrarégionales, évaluations thématiques ou encore synthèses d'évaluations, par exemple) et des possibilités d'élargir la couverture aux pays où peu d'évaluations ont été réalisées dans le passé.

122. Afin d'évaluer et de promouvoir l'autoévaluation, IOE procédera de façon continue à la validation de rapports d'achèvement de projet (VRAP). Les VRAP sont désormais raccourcis et mettent l'accent sur les critères pour lesquels les notes d'autoévaluation du Département de la gestion des programmes et les notes d'IOE divergent.
123. En ce qui concerne le **renforcement des capacités d'évaluation**, IOE recherchera des possibilités de soutenir les capacités d'évaluation internes et externes. Les initiatives lancées en interne seront réservées au personnel du FIDA et seront axées sur l'utilisation du Manuel de l'évaluation 2022, en collaboration avec la direction. À ce titre, IOE pourrait être amené à participer à des ateliers régionaux, à des séminaires techniques spécifiques ou à des tables rondes consacrées à la méthodologie. Les initiatives lancées en externe seront axées sur le renforcement des capacités dans les États membres, afin de les aider à mieux suivre et évaluer leurs programmes de développement rural. IOE sera chargé de faciliter la coopération entre les États, la direction et les réseaux internationaux tels que l'Initiative mondiale pour l'évaluation. Cette démarche est conforme à la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE et à sa politique de l'évaluation pour 2021.
124. 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 y relatives. Il continuera de contribuer activement aux événements et aux discussions portant sur l'évaluation aux niveaux national, régional et mondial. En 2023, IOE organisera la réunion annuelle d'IntEval, qui réunira des représentants de haut niveau d'organismes d'évaluation bilatéraux et multilatéraux et de groupes de réflexion et de recherche appliquée.
125. Il maintiendra aussi sa collaboration avec le Groupe consultatif pour l'évaluation en vue de renforcer la qualité de ses travaux et de conserver sa position de chef de file dans le domaine de l'évaluation appliquée au développement rural. À cette fin, l'atelier annuel organisé aux côtés du Groupe consultatif pour l'évaluation aura lieu en 2023 au siège du FIDA, de préférence en même temps que la réunion IntEval. Le groupe dialoguera ainsi avec la direction et les organes directeurs.
126. On trouvera la liste des activités d'évaluation proposées pour 2023 à l'annexe VI et le plan indicatif pour 2024-2025 est présenté à l'annexe VII.

## **IV. Enveloppe de ressources pour 2023**

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

127. **La stratégie pluriannuelle d'IOE permet de renforcer la couverture de l'évaluation.** Comme indiqué dans la stratégie pluriannuelle, IOE prévoit de diversifier sa gamme de produits d'évaluation afin de mieux répondre aux besoins du FIDA en matière de responsabilité et d'apprentissage et d'accroître la couverture

des opérations, des stratégies et des processus institutionnels du FIDA. IOE a notamment lancé de nouveaux produits, tels que les évaluations infrarégionales et les évaluations de groupes de projets qui couvrent, respectivement, plusieurs pays ou plusieurs projets dans le cadre d'un seul exercice d'évaluation. Il s'agit là d'un exercice pluriannuel qui devrait permettre de dégager des conclusions et des enseignements plus stratégiques.

128. **Augmentation de la demande d'évaluations stratégiques.** Au cours de ses discussions avec la direction concernant sa proposition de programme de travail pour 2023 et les années suivantes, IOE a constaté un regain d'intérêt pour les évaluations institutionnelles et thématiques, ainsi que pour les évaluations infrarégionales et nationales. IOE fera preuve de circonspection lorsqu'il s'agira de fixer son programme de travail, conscient que la capacité d'absorption de l'organisation n'est pas illimitée et qu'il faudra du temps et des ressources pour assimiler les conclusions et mettre en œuvre les recommandations.
129. Toutefois, la hausse de la demande d'évaluations susmentionnée est un défi, compte tenu de la composition actuelle du personnel d'IOE, non seulement du point de vue du nombre d'employés, mais aussi du point de vue de l'ancienneté des membres du personnel. La réalisation d'une évaluation au niveau national, infrarégional, thématique ou institutionnel requiert des professionnels de l'évaluation bien établis, dotés d'une solide expérience technique et méthodologique et capables de collaborer avec la haute direction du FIDA, ainsi qu'avec des parties prenantes de haut niveau en dehors du FIDA.
130. **Évaluations menées par le personnel d'IOE.** IOE continuera de faire appel à des membres du personnel ayant rang d'administrateur pour diriger les évaluations, concevoir la méthodologie, diriger des équipes multidisciplinaires, rédiger et finaliser les rapports et les présenter à la direction, aux organes directeurs, aux représentants des pouvoirs publics et aux autres parties prenantes externes. Les membres du personnel doivent impérativement être en mesure de jouer un rôle moteur pour garantir la qualité des processus d'évaluation et des rapports, et pour s'assurer que les connaissances générées par l'évaluation ne sortent pas du cadre du FIDA et peuvent être diffusées au moment opportun. IOE a donc pour politique de travailler avec des évaluateurs ayant rang d'administrateur, ce qui atténue les risques, renforce la cohérence de l'équipe d'évaluation, favorise une meilleure mobilisation interne et externe, et est globalement plus rentable.
131. **Effectifs proposés pour IOE.** Comme indiqué dans le tableau 2, pour poursuivre son action tout en tenant compte des points ci-dessus, IOE propose de modifier la composition de ses effectifs comme suit:
  - a) **Reclasser un poste vacant de la classe P-3 (responsable de l'évaluation) à la classe P-4 (responsable principal-e de l'évaluation).** Ainsi, IOE pourra engager un membre du personnel ayant suffisamment d'expérience pour mener les ESPP, les évaluations infrarégionales et, ponctuellement, les évaluations techniques.
  - b) **Créer un poste de classe P-3 (responsable de l'évaluation)** pour maintenir la capacité d'IOE à mener des évaluations au niveau des projets, y compris les nouvelles évaluations de groupes de projets pour lesquelles IOE est constamment sollicité. Les évaluations au niveau des projets contribuent à alimenter la base de données probantes nécessaire aux évaluations de niveau supérieur (par exemple, aux niveaux institutionnel, thématique, infrarégional et national). En outre, le nouveau fonctionnaire apportera son soutien aux évaluations stratégiques menées par un collègue plus expérimenté.

- c) **Créer un poste d'assistant-e d'évaluation de classe G-4.** Ce poste permettra de répondre à la hausse du soutien administratif requis pour les évaluations comprenant des visites dans plusieurs pays (par exemple, les évaluations institutionnelles, thématiques, infrarégionales et les évaluations de groupes de projets) et à l'augmentation de la charge de travail à laquelle IOE doit faire face compte tenu de ses activités d'apprentissage avec la direction. Il permettra en outre de soutenir le renforcement des capacités d'évaluation d'IOE. L'incidence de ce nouveau poste sur le budget d'IOE sera modeste: une partie des coûts supplémentaires sera internalisée dans le budget administratif actuel d'IOE.

Tableau 2  
**Dotation en personnel en 2022 et proposition pour 2023**

<i>Catégorie</i>	<i>2022</i>	<i>2023 (proposition)</i>
<b>Administrateurs-trices</b>		
Directeur-trice	1	1
Directeur-trice adjoint-e	1	1
Responsables supérieurs-es de l'évaluation	3	3
Responsables principaux-ales de l'évaluation	3	4
Responsables de l'évaluation	4	4
Analyste de recherche en évaluation	1	1
Responsable de la communication et des données d'évaluation	1	1
<b>Sous-total - Administrateurs-trices</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
<b>Services généraux</b>		
Assistant-e administratif-ive	1	1
Assistant-e du Directeur	1	1
Assistant-e du Directeur adjoint	1	1
Assistants-es d'évaluation	3	4
<b>Sous-total - Services généraux</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Total général</b>	<b>20</b>	<b>22</b>

## B. Besoins budgétaires

132. Le budget proposé est présenté par type d'activité 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.
133. **Hypothèses.** Les paramètres utilisés pour l'élaboration du projet actuel de budget 2023 sont les suivants: i) les coûts standard des postes du personnel fournis par le Bureau de la stratégie budgétaire (identiques à ceux de direction du FIDA); ii) l'inflation sera absorbée dans toute la mesure du possible; iii) le taux de change EUR/USD utilisé, qui correspond aux hypothèses du FIDA, est de 0,923.

Tableau 3  
**Budget proposé pour 2023 par catégorie d'activités et comparaison avec les budgets antérieurs**

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget approuvé pour 2020 (en USD)</i>	<i>Budget approuvé pour 2021 (en USD)</i>	<i>Budget approuvé pour 2022 (en USD)</i>	<i>Budget proposé pour 2023 (en USD)</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2022</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2023</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>						
RARI/Rapport annuel sur l'évaluation indépendante, ENI, évaluations thématiques, synthèses d'évaluations et examens au niveau institutionnel	535 000	400 000	570 000	625 000	5	7
Évaluations infranationales et ESPP	1 000 000	1 140 000	950 000	975 000	8	8
Évaluations au niveau des projets (évaluations groupées/EvPP/VRAP et évaluations de l'impact)	485 000	340 000	420 000	360 000	42*	40*
Manuel de l'évaluation	-	80 000	30 000	-		
Stratégie pluriannuelle d'IOE		10 000	-	0		
Partage des savoirs, publication, communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	260 000	270 000	270 000	290 000		
Renforcement des capacités d'évaluation, formation et autres coûts	120 390	120 000	200 000	220 000		
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	80 000	70 000	20 000	20 000		
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 480 390</b>	<b>2 430 000</b>	<b>2 460 000</b>	<b>2 490 000</b>		
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 388 338</b>	<b>3 388 338</b>	<b>3 388 338</b>	<b>3 481 000</b>		
<b>Total</b>	<b>5 868 728</b>	<b>5 818 338</b>	<b>5 848 338</b>	<b>5 971 000</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>6 055 728</b>	<b>5 818 338</b>	<b>5 848 338</b>	<b>5 971 000</b>		

\* 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.

134. **Budget par objectif.** Le tableau 4 montre la répartition, entre les objectifs stratégiques d'IOE, du budget total d'IOE proposé pour 2023 (dépenses de personnel et hors personnel).

Tableau 4  
**Projet de budget pour 2023 – répartition par objectif stratégique**

<i>Objectifs stratégiques</i>	<i>Budget</i>	<i>Pourcentage du budget total</i>
Contribuer à inculquer une <b>culture institutionnelle de la transparence, de l'apprentissage et de la responsabilité</b> , en fournissant aux organes directeurs et à la direction du FIDA, ainsi qu'aux États et aux partenaires nationaux de développement des évaluations et des connaissances essentielles au respect des engagements pris dans le cadre de FIDA11, FIDA12 et FIDA13.	1 373 330	23
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.	3 284 050	55
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.	537 390	9
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.	776 230	13
<b>Total</b>	<b>5 971 000</b>	<b>100</b>

Note: les pourcentages sont arrondis.

135. **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. Le principe central et porteur de transformations du Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui consiste à ne laisser personne de côté, est pleinement pris en compte dans le nouveau Manuel de l'évaluation et dans la stratégie pluriannuelle d'IOE. Le Bureau accordera désormais une place plus importante à l'égalité femmes-hommes dans le cadre de ses évaluations (notamment à la question du changement porteur de transformations et de l'intersectionnalité). En 2023, IOE effectuera également une évaluation thématique sur l'égalité femmes-hommes.

Tableau 5  
**Budget 2023 d'IOE reflétant la prise en compte des questions de genre**

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Projet de budget pour 2023</i>	<i>Composante genre (%)</i>	<i>Composante genre (USD)</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>			
Rapport annuel sur l'évaluation indépendante, ENI, évaluations thématiques, synthèses d'évaluations et examens au niveau institutionnel	625 000	20	116 000
Évaluations infranationales et ESPP	975 000	13	126 100
Évaluations au niveau des projets (évaluations groupées/EvPP/VRAP et évaluations de l'impact)	360 000	11	45 100
Partage des savoirs, activités de communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	290 000	8	23 200
Renforcement des capacités d'évaluation, formation et autres coûts	220 000	8	17 600
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	20 000	8	1 600
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 490 000</b>	<b>13,3</b>	<b>329 600</b>
<b>Dépenses de personnel</b>			
Coordonnateur-trice pour les questions de genre et coordonnateur-trice suppléant-e pour les questions de genre	333 000*	15	49 950
Autres membres du personnel chargés de l'évaluation	3 148 000	7	220 360
<b>Total des dépenses de personnel</b>	<b>3 481 000</b>	<b>8</b>	<b>270 310</b>
<b>Total</b>	<b>5 971 000</b>	<b>10</b>	<b>599 910</b>

\* Dans l'hypothèse du recrutement d'un-e fonctionnaire P-3 et d'un-e fonctionnaire P-4.

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

136. **Projet actuel.** Le budget proposé pour 2023 s'élève à 5,971 millions d'USD, soit 122 662 USD de plus que le budget approuvé pour 2022, principalement en raison d'une augmentation du budget des ressources humaines. Ce montant est inférieur à celui indiqué dans le projet de budget qu'IOE a présenté au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration en septembre 2022. Cela s'explique par la décision d'abaisser les coûts standard des postes du personnel adoptée par le FIDA pour 2023. L'enveloppe budgétaire demandée est inférieure aux budgets d'IOE de 2019 (6,18 millions d'USD), de 2020 (6,05 millions d'USD) et de 2010 (6,20 millions d'USD) (figure 1).
137. **Rationaliser les processus.** Le budget d'IOE en pourcentage du budget administratif du FIDA ne cesse de diminuer depuis une dizaine d'années (figure 2). Au fil des années, IOE s'est efforcé de rationaliser ses processus et produits et de maîtriser les coûts liés aux évaluations. Les estimations concernant l'ensemble du budget administratif du FIDA pour l'année 2023 n'étaient pas disponibles lorsque le présent document a été établi. La figure 2 sera mise à jour dès que ces estimations seront fournies.
138. En outre, à la lumière des restrictions des voyages internationaux pendant la pandémie de COVID-19, IOE a révisé son approche des évaluations des programmes de pays, ainsi que des évaluations thématiques et des évaluations au niveau institutionnel. Il a ainsi décidé d'organiser, par exemple, des missions préparatoires virtuelles, des consultations en ligne et des activités d'apprentissage

en ligne<sup>25</sup>. Ces mesures permettent de réaliser des économies sur les voyages internationaux, sachant que des missions de collecte de données primaires en présentiel restent nécessaires<sup>26</sup>.

Figure 1  
**Budget d'IOE (2010-2023)**  
(en millions d'USD)

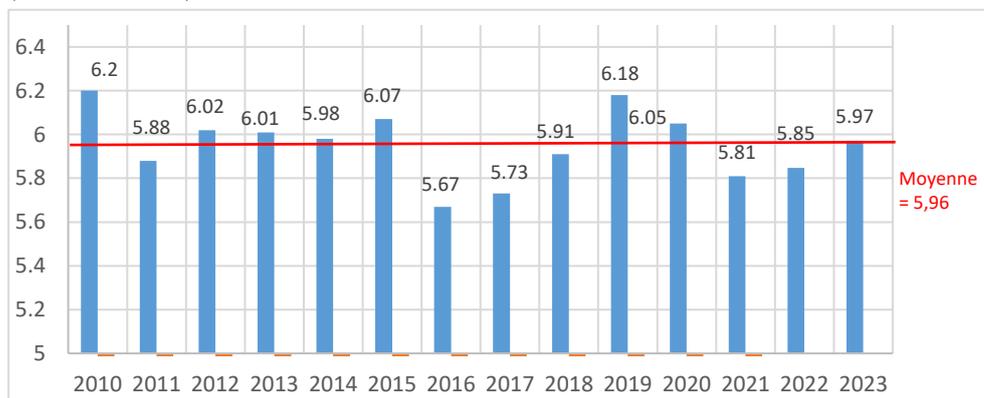
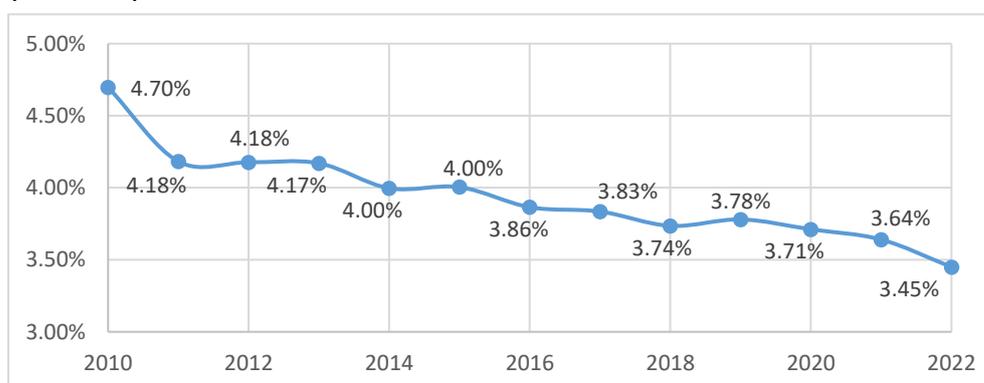


Figure 2  
**Budget d'IOE en pourcentage du budget administratif ordinaire du FIDA (2010-2022)**



139. 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, le ratio du budget en pourcentage du montant moyen des programmes de prêts et dons est calculé 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. Le budget de 5,971 millions d'USD proposé pour IOE représente donc approximativement 0,51% du programme de prêts et dons du FIDA, soit un montant bien inférieur au plafond mentionné plus haut.
140. 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.

<sup>25</sup> Pour consulter la note d'apprentissage élaborée par IOE: [https://www.ifad.org/documents/38714182/42217951/LearningNote\\_Covid19\\_forweb2.pdf/98f22bb0-6c22-16c3-c54b-4f09b4f0dcd](https://www.ifad.org/documents/38714182/42217951/LearningNote_Covid19_forweb2.pdf/98f22bb0-6c22-16c3-c54b-4f09b4f0dcd).

<sup>26</sup> À titre d'exemple, le budget type d'une ESPP avant la pandémie de COVID-19 était de 200 000 USD. Si la mission préparatoire et l'atelier national peuvent être menés virtuellement et si la mission principale peut être menée en présentiel, le budget de l'ESPP peut être ramené à environ 150 000 USD pour de nombreux pays.

## Troisième partie – Rapport de situation sur l’Initiative en faveur des pays pauvres très endettés renforcée pour 2022

### I. Introduction

141. Le présent rapport de situation, au 30 septembre 2022, 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

142. 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 de fournir une aide au remboursement de la dette aux pays en développement admissibles. 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, à mesure qu’elle devient exigible, par chacun des prêteurs participants si la performance économique ou les réformes menées sont jugées satisfaisantes<sup>27</sup>.
143. 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, dans la cadre de sa politique générale de gestion des 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 le service de 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.
144. En février 1998, le FIDA a créé le Fonds fiduciaire PPTE aux fins de recevoir des ressources destinées à financer l’Initiative PPTE, spécifiquement destinées à compenser la diminution des remboursements au(x) compte(s) de prêt convenue au titre de cette Initiative. 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 effets 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 (qui a par la suite pris le nom de Fonds fiduciaire pour l’allègement de la dette). Depuis lors, les deux tiers des allègements de dette à ce titre ont été financés par ce dernier.

---

<sup>27</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.

145. Les allègements de dette au titre de l'Initiative PPTE 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, qui déterminent les arriérés apurés ou à apurer et donnent des indications concernant les réformes macroéconomiques à entreprendre.
  - **Point de décision:** la Banque mondiale et le FMI étudient les conditions macroéconomiques qui prévalent 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 accordé au cours de la période séparant le point de décision du point d'achèvement.
  - **Point d'achèvement:** l'allègement de dette est accordé.
146. L'allègement de dette prend la forme d'une réduction, pouvant aller jusqu'à 100%, des obligations semestrielles de service de la dette du pays en question envers le 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 PPTE

#### Pays au point d'achèvement

147. Depuis le démarrage de l'Initiative PPTE, 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 bénéficier d'une aide au titre de l'Initiative (tableau 1). Ces pays peuvent prétendre à un allègement de dette à hauteur d'environ 480,8 millions d'USD. Au 30 septembre 2022, les allègements de dette déjà consentis s'élevaient à 468,6 millions d'USD; le solde, d'environ 12,1 millions d'USD, sera accordé sous forme d'allègements de dette au cours des prochaines périodes.

#### Pays au point de décision

148. 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 accepté d'appuyer un vaste programme de réduction de la dette de ces deux pays, au titre de l'Initiative PPTE renforcée. En avril 2022, à sa cent-trente-cinquième session, le Conseil d'administration a approuvé le point de décision pour ces deux pays.

#### Somalie

149. L'une des conditions préalables pour que l'allègement puisse être effectif au point d'achèvement est l'apurement des arriérés du pays envers toutes les institutions financières internationales<sup>28</sup>. La Somalie a de longue date des arriérés de prêt à l'égard du FIDA. La direction aide le Gouvernement somalien à trouver une solution adaptée, suivant les méthodes de règlement des arriérés adoptées par d'autres institutions financières.

<sup>28</sup> La quasi-totalité de la dette publique extérieure du pays était en arriéré de remboursement à fin 2018, notamment 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.

150. Afin de contribuer à l’apurement des arriérés de la Somalie envers le FIDA, le Gouvernement belge a apporté une aide de 2,5 millions d’EUR et le Gouvernement italien une aide de 0,5 million d’EUR. Par conséquent, l’encours (principal et intérêts) des arriérés du pays a été ramené à 18,0 millions de DTS au 30 septembre 2022. L’Initiative PPTE couvrira un montant estimé à 13,8 millions de DTS en termes nominaux<sup>29</sup>, ce qui laisse un arriéré de 4,2 millions de DTS à apurer. Les États membres sont invités à fournir au Fonds des ressources supplémentaires pour contribuer directement au financement de l’apurement des arriérés de la Somalie. La direction informera le Conseil d’administration des progrès accomplis à cet égard et soumettra une proposition à son approbation à l’une de ses prochaines sessions.

### **Soudan**

151. À moins que le Conseil d’administration n’en décide autrement, le Soudan pourrait prétendre à un allègement de dette de 72,4 millions de DTS en termes nominaux<sup>30</sup>. Le Soudan rembourse les échéances des prêts du FIDA dans les délais prévus.
16. **Pays en amont du point de décision**
152. Au 30 septembre 2022, 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 l’Initiative PPTE. D’après les projections, cet 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.
153. Le tableau ci-après récapitule, pour chaque stade, la liste des pays participant à l’Initiative PPTE renforcée.

---

<sup>29</sup> Selon les projections, l’allègement de la dette de la Somalie devrait s’élever à 12,6 millions de DTS en valeur actuelle nette. Le pays devrait atteindre le point d’achèvement en 2023.

<sup>30</sup> Selon les projections, l’allègement de la dette du Soudan devrait s’élever à 65,3 millions de DTS en valeur actuelle nette. Le pays devrait atteindre le point d’achèvement en 2023.

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

<i>Pays au point d'achèvement (35)</i>	<i>Pays au point de décision (2)</i>	<i>Pays en amont du point de décision (1)</i>
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

154. La participation du FIDA à l'Initiative PPTE renforcée se monte à 611,0 millions d'USD, comme indiqué au tableau 2 ci-après. Le montant effectif pourra différer des 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 atteindre 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	316,8	375,1	480,7
Pays au point de décision <sup>b</sup>	77,9	99,8	86,2	110,5
Pays en amont du point de décision	13,8	17,8	15,4	19,8
<b>Total</b>	<b>338,9</b>	<b>434,4</b>	<b>476,7</b>	<b>611,0</b>

<sup>a</sup> Au taux de change en vigueur au 30 septembre 2022: 1 DTS = 1,2817 USD.<sup>b</sup> Ces chiffres tiennent compte des droits à l'allègement de la dette au titre de l'Initiative PPTE de la Somalie et du Soudan.

155. Au 30 septembre 2022, le Fonds avait accordé aux pays participants ayant atteint le point d'achèvement des allègements de dette à hauteur de 468,6 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 12,1 millions d'USD. Il convient de noter que les futurs engagements du FIDA, y compris les cas restant à approuver, s'élèveront à 142,4 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		365,6	468,6
Allègements de dette à venir			
Pays au point d'achèvement	<i>Montants approuvés</i>	9,5	12,1
Point de décision	<i>Montants approuvés</i>	86,2	110,5
Pays en amont du point de décision	<i>À approuver</i>	15,4	19,8
<b>Sous-total: allègements de dette à venir</b>		<b>111,1</b>	<b>142,4</b>
<b>Total</b>		<b>476,7</b>	<b>611,0</b>

<sup>a</sup> Au taux de change en vigueur au 30 septembre 2022: 1 DTS = 1,2817 USD.**V. Financement de la participation du FIDA à l'Initiative PPTE**

156. De 1998 à 2022, pour financer sa participation à l'Initiative PPTE, le FIDA a mobilisé des contributions extérieures (qui lui ont été versées soit directement, soit par l'intermédiaire du Fonds fiduciaire pour l'allègement de la dette) et a puisé dans ses ressources propres, comme indiqué ci-dessous.

- Les contributions extérieures<sup>31</sup> versées se montent à environ 287,1 millions d'USD (52,3%).
- Les contributions provenant des ressources propres du FIDA se montent à environ 253,3 millions d'USD (46,1%).
- Le produit du placement du solde du fonds fiduciaire du FIDA pour l'Initiative PPTE se monte à approximativement 8,4 millions d'USD.

<sup>31</sup> Il s'agit de contributions des États membres, à hauteur de 71,5 millions d'USD, et de contributions provenant du Fonds fiduciaire pour l'allègement de la dette administré par la Banque mondiale, à hauteur de 215,6 millions d'USD.

157. 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 se sont déclarés en faveur de l'accession officielle du FIDA au Fonds fiduciaire pour l'allègement de la dette administré par la Banque mondiale. Comme convenu en 2006, et conformément aux procédures de l'Initiative PPTTE renforcée, les deux tiers des allègements PPTTE accordés sont compensés par le Fonds fiduciaire pour l'allègement de la dette, et le reste est financé par des ressources du FIDA, qui peuvent inclure des contributions additionnelles d'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.
158. Comme indiqué ci-dessus et comme le montre le tableau 4 ci-dessous, le montant des futurs allègements de dette pour les pays actuellement au point de décision est estimé à quelque 110,5 millions d'USD. Jusqu'ici, le Fonds fiduciaire pour l'allègement de la dette a indemnisé le FIDA à hauteur d'environ 67% des droits à allègement de dette au titre de l'Initiative PPTTE. La direction du FIDA est actuellement en pourparlers avec la direction de la Banque mondiale en vue d'obtenir un appui supplémentaire du Fonds fiduciaire pour l'allègement de la dette.

Tableau 4

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

(Estimations au 30 septembre 2022, en millions d'USD)

	<i>Fonds fiduciaire pour l'allègement de la dette</i>		<i>Total Allègements de dette pour les pays au point de décision</i>
		<i>Fraction FIDA</i>	
Allègements de dette à venir			
Somalie	11,8	5,9	17,7
Soudan	61,9	30,9	92,8
<b>Total</b>	<b>73,7</b>	<b>36,8</b>	<b>110,5</b>

159. Tout en veillant en priorité à ce que le Fonds fiduciaire PPTTE du FIDA dispose d'un financement suffisant, la direction continue à encourager les États membres à fournir directement des ressources supplémentaires pour aider à financer la participation du FIDA à l'Initiative PPTTE. À la demande des États membres, les besoins de financement du FIDA au titre de l'Initiative PPTTE seront pris en compte dans les scénarios présentés durant la Consultation sur la Treizième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA13).

## Quatrième partie - Rapport de situation sur la mise en œuvre du Système d'allocation fondé sur la performance

### I. Mise en œuvre du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) et du Mécanisme d'accès aux ressources empruntées (MARE) au titre de FIDA12

160. **Engagements pris au titre de FIDA12.** Au cours de la Consultation sur la douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12), plusieurs engagements ont été pris afin que les ressources du Fonds soient allouées de manière à garantir un niveau d'efficacité optimal et à porter une attention accrue aux pays les plus pauvres<sup>32</sup>. Les critères de sélection des pays, fondés sur les paramètres adoptés au cours de FIDA11, ont été maintenus. Sur cette base, au total, 78 pays ont été sélectionnés pour le cycle de FIDA12, à savoir 66 pays à faible revenu (PFR) et pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (PRITI), et 12 pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (PRITS), auxquels s'appliquent les critères de sélection suivants:
- a) **Stratégie:** 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 du SAFP. Cela garantit que le pays sélectionné s'appuie sur une vision stratégique clairement formulée quant à l'utilisation des ressources du FIDA, et qu'il est prêt à entamer des discussions opérationnelles concrètes.
  - b) **Capacité d'absorption:** pour toutes les opérations qui sont en cours dans un pays depuis plus d'un an, des fonds doivent avoir été décaissés au moins une fois au cours des 18 derniers mois. Il s'agit de vérifier concrètement la capacité d'absorption, ce qui permet au Fonds de mieux articuler la conception de nouvelles opérations avec l'appui à l'exécution ou les activités hors prêts.
  - c) **Appropriation:** aucun prêt approuvé n'est en instance 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.
161. Des engagements ont également été souscrits concernant la part des ressources de base à allouer par l'intermédiaire du SAFP aux différents groupes de pays:
- a) **Mesure contrôlable 17:** attribuer 100% des ressources de base aux PFR et aux PRITI, et faire en sorte que l'Afrique en obtienne 55% et l'Afrique subsaharienne 50%.
  - b) **Mesure contrôlable 15:** allouer au moins 25% des ressources de base aux pays en situation de fragilité.
162. En outre, la direction s'est engagée à créer un nouveau mécanisme de financement consacré aux ressources empruntées et à leur utilisation:
- a) **Mesure contrôlable 18:** les PRITS ont accès, par le biais des ressources empruntées, à une part comprise entre 11% et 20% du programme de prêts et dons de FIDA12.
  - b) **Mesure contrôlable 40:** présenter au Conseil d'administration une proposition en vue de la mise en place d'un mécanisme d'accès aux ressources empruntées.

---

<sup>32</sup> Voir le document GC 44/L.6/Rev.1.

163. **État d'avancement de la mise en œuvre des engagements.** La direction a appliqué la mesure contrôlable 40 en 2021, le Conseil d'administration ayant approuvé la création du MARE à sa session d'avril<sup>33</sup>. En décembre 2021, la direction a également communiqué au Conseil d'administration le cadre de mise en œuvre du MARE<sup>34</sup>. Les mesures contrôlables 15 et 17, qui concernent la part des ressources de base affectée aux PFR, aux PRITI, à l'Afrique, y compris subsaharienne, et aux pays en situation de fragilité, ont également été respectées lors de la répartition des ressources de base au début du cycle de FIDA12, comme il a été indiqué à l'occasion de la session extraordinaire du Conseil d'administration tenue en février 2022<sup>35</sup>. La mesure contrôlable 18 concernant la part des ressources du programme de prêts et dons à laquelle les PRITS ont accès fera l'objet d'un suivi tout au long du cycle de FIDA12 et il en sera fait rapport au Conseil d'administration à la fin de FIDA12. La réalisation de la cible fixée dépendra de la demande de ressources empruntées des pays admissibles.
164. **Le Système d'allocation fondé sur la performance.** En 2003, le FIDA a adopté ce système pour allouer des ressources aux pays partenaires. Depuis, l'application du SAFP permet au FIDA de disposer d'une méthode d'allocation des ressources transparente et prévisible. La formule actuelle du SAFP a été mise au point à la suite d'un examen mené à l'issue d'une évaluation au niveau de l'institution (ENI)<sup>36</sup> conduite par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA en 2015 et 2016. Selon les conclusions de cette ENI, l'adoption du SAFP a renforcé la crédibilité du Fonds en tant qu'institution financière internationale; les évaluateurs ont toutefois mis en lumière des aspects pour lesquels la formule de calcul du SAFP pouvait encore être améliorée.
165. À l'issue des consultations menées avec les États 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 actualisée du SAFP<sup>37</sup>, à savoir:
- $$(PopRurale^{0,405} \times RNB/hab.^{-0,265}) \times IVF^{0,95} \times (0,35PSR + 0,65PPD)^1$$
166. La formule indiquée ci-dessus a été utilisée pour déterminer les allocations pour FIDA11 et FIDA12. Cette formule est constituée de cinq variables organisées en deux composantes: i) une composante relative aux besoins, qui prend en compte trois variables: le revenu national brut par habitant (RNB/hab.), la population rurale, et l'indice de vulnérabilité spécifique au FIDA; ii) une composante relative à la performance, qui prend en compte l'évaluation de la performance du secteur rural et une variable mesurant la performance du portefeuille et des décaissements.
167. 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 mécanisme du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD), la Consultation sur FIDA12 est convenue de créer deux ensembles distincts de ressources de base: l'un destiné aux pays admis à bénéficier du CSD, l'autre alloué aux PFR et PRITI qui ne sont pas admis à en bénéficier. Les allocations SAFP pour FIDA12 ont été fixées conformément à cette décision. En application de la décision prise par le Conseil d'administration en 2019 de maintenir les allocations au titre de SAFP au même niveau tout au long du cycle de reconstitution des ressources<sup>38</sup>, les

<sup>33</sup> Voir le document EB 2021/132/R.9/Rev.1.

<sup>34</sup> Voir le document EB 2021/134/INF.2.

<sup>35</sup> Voir le document EB 2022/S12/R.2.

<sup>36</sup> Voir le document EB 2016/117/R.5

<sup>37</sup> Le détail du processus de révision, assorti d'une description circonstanciée de chacune des variables entrant en ligne de compte, est publié sous la cote EB 2017/121/R.3.

<sup>38</sup> Voir le document EB 2019/128/R.3/Add.2.

montants communiqués aux États membres à la session extraordinaire de février 2022 restent valables pour toute la durée du cycle de FIDA<sup>12</sup>.

168. **Le Mécanisme d'accès aux ressources empruntées.** Tous les PFR, PRITI et PRITS admissibles peuvent avoir accès à des ressources empruntées dans le cadre du MARE. Outre les critères de sélection énoncés plus haut, les pays souhaitant bénéficier du MARE doivent répondre à un critère d'admissibilité supplémentaire, fondé sur leur niveau d'endettement. Les pays surendettés ou dont le risque de surendettement est élevé ne pourront accéder aux ressources empruntées. Une attention toute particulière sera portée aux pays en situation de surendettement modéré: leur exposition aux chocs sera étudiée avec soin lors de l'évaluation de la solvabilité globale, tout comme leur capacité à honorer de nouveaux emprunts semi-concessionnels. D'autres principes régissent l'accès aux ressources empruntées au titre du MARE: l'offre de ressources empruntées, les limites par pays établies en fonction des risques, les conditions de financement différenciées, et l'accès fondé sur la demande<sup>39</sup>.
169. En application de ces principes, le montant total des ressources empruntées disponibles sera fixé sur la base de la stratégie de financement et des ressources disponibles pour engagement. Le montant des ressources empruntées mises à la disposition de chaque pays sera défini en fonction de la demande et des plafonds fondés sur les risques. Dans le même temps, aucun pays n'est autorisé à emprunter plus de 5% du montant des ressources disponibles<sup>40</sup>.
170. On trouvera dans l'additif au présent rapport de situation des informations concernant les approbations de projets d'investissement financés au titre du SAFFP et sur les ressources du MARE, ainsi que sur les projets en préparation pour le cycle de FIDA<sup>12</sup> à la date de rédaction du rapport. Ce document permettra également de faire le point sur la mise en œuvre de la Politique en matière de reclassement.

## II. Conditions de prêt aux pays pour 2023

171. Le FIDA accorde des prêts aux emprunteurs à des conditions particulièrement concessionnelles, mixtes ou ordinaires. Les conditions de prêt sont déterminées, en application des Principes et critères applicables aux financements du FIDA<sup>41</sup>, en fonction de deux principaux critères: i) le RNB par habitant de l'emprunteur (calculs établis par la Banque mondiale selon la méthode Atlas) et ii) une évaluation, réalisée par le Président du FIDA, qui prend en compte la solvabilité du pays.
172. Le Cadre de transition<sup>42</sup>, approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2018, fixe les grands principes et les procédures de transition et de recul qui déterminent les conditions de prêt auxquelles chaque pays a droit. 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 graduel 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.

---

<sup>39</sup> Voir le document EB 2021/134/INF.2.

<sup>40</sup> Voir le document EB 2021/132/R.9/Rev.1.

<sup>41</sup> Voir le document EB 2021/134/R.19.

<sup>42</sup> Voir le document EB 2018/125/R.7/Rev.1.

173. 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 CSD. En décembre 2019, le Conseil d'administration a approuvé une réforme du CSD<sup>43</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 en faveur 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 favorables classiques grâce à l'application des conditions de remboursement accordées aux petits États), soit un taux de concessionnalité de 63%;
  - iv) les pays présentant un risque faible de surendettement ont accès aux financements à des conditions particulièrement concessionnelles.

---

<sup>43</sup> Voir le document EB 2019/128/R.44.

## Cinquième partie – Recommandations<sup>44</sup>

174. 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 2023, d'un montant pouvant aller jusqu'à XXX millions de DTS (1 548 millions d'USD), englobant un programme de prêts de xxx millions de DTS (1 513 millions d'USD) et un programme brut de dons de xxx millions de DTS (35 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 2023, s'il y a lieu, en fonction du montant des ressources disponibles.
175. Conformément à la résolution 181/XXXVII du Conseil des gouverneurs, il est recommandé que le Conseil d'administration:
- approuve l'allocation de crédits à la dépense extraordinaire de reconstitution au titre de FIDA13 pour un montant de 1,17 million d'USD.
176. En application de la section 10 de l'article 6 de l'Accord portant création du FIDA et de l'article VI du Règlement financier du FIDA, il est recommandé au Conseil des gouverneurs d'approuver:
- le budget administratif comprenant, premièrement, le budget ordinaire du FIDA pour 2023, d'un montant de 175,7 millions d'USD, qui a été établi en se fondant sur une classification des coûts<sup>45</sup> et qui se décompose entre ressources affectées à la gestion servant à prendre en charge les coûts indirects (78,75 millions d'USD) et ressources affectées aux programmes servant à prendre en charge les coûts directs (96,96 millions d'USD); deuxièmement, le budget d'investissement du FIDA pour 2023, d'un montant de 6,5 millions d'USD; troisièmement, le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2023, d'un montant de 5,97 millions d'USD;
  - la disposition selon laquelle les crédits non engagés à la clôture de l'exercice financier 2022 pourront être reportés sur l'exercice financier 2023, à concurrence de 3% au maximum des crédits correspondants.

---

<sup>44</sup> Cette recommandation sera modifiée dans le document présenté au Conseil d'administration en décembre 2022, s'il y a lieu, à la lumière des recommandations formulées au sujet de l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés (Initiative PPTE) et du SAFF.

<sup>45</sup> À sa cent trente-quatrième session, le Conseil d'administration a approuvé l'établissement et la soumission d'un budget ordinaire du FIDA fondé sur une classification des coûts et la reprise de cette décision dans la résolution relative au budget administratif qui sera soumise à l'approbation du Conseil des gouverneurs ([EB 2021/134/R.7](#)).

## 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 2023**

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

**Considérant** la section 10 de l'article 6 de l'Accord portant création du FIDA et l'article VI du Règlement financier du FIDA;

**Notant** que, à sa cent trente-septième session, le Conseil d'administration a examiné et approuvé un programme de prêts et dons du FIDA pour 2023 s'élevant à xxx millions de DTS (1 548 millions d'USD), englobant un programme de prêts de xxx millions de DTS (1 513 millions d'USD) et un programme brut de dons de xxx millions de DTS (35 millions d'USD);

**Ayant pris connaissance** de l'examen, par le Conseil d'administration, à sa cent trente-septième session, du budget ordinaire, du budget d'investissement et du budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA proposés pour 2023;

**Sachant** que la résolution 133/XXVII, adoptée en 2004 par le Conseil des gouverneurs, a autorisé la modification 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;

**Conscient** que le report de 3% mentionné ci-dessus s'applique actuellement au budget administratif, et notant la nécessité de fixer un plafond de 3% pour le report sur l'exercice financier 2023 des montants non utilisés découlant d'économies réalisées en 2022 et utiles à la réalisation de certaines priorités institutionnelles;

**Approuve** le budget administratif, comprenant: premièrement, le budget ordinaire du FIDA pour 2023 d'un montant de 175,7 millions d'USD, qui a été établi en se fondant sur une classification des coûts et qui se décompose entre ressources affectées à la gestion servant à prendre en charge les coûts indirects (78,75 millions d'USD) et ressources affectées aux programmes servant à prendre en charge les coûts directs (96,96 millions d'USD); deuxièmement, le budget d'investissement du FIDA pour 2023, d'un montant de 6,5 millions d'USD; troisièmement, le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2023, d'un montant de 5,97 millions d'USD, tels qu'ils sont exposés dans le document GC 46/L.X, déterminés sur la base d'un taux de change de 0,923 EUR pour 1 USD;

**Décide** que, si la valeur moyenne du dollar des États-Unis en 2023 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 à proportion de l'écart entre le taux de change effectif de 2023 et le taux de change retenu pour établir le budget;

**Approuve en outre** la disposition selon laquelle les crédits non engagés à la clôture de l'exercice financier 2022 peuvent être reportés sur l'exercice financier 2023 à concurrence de 3% au maximum des crédits correspondants.

## Liste indicative des pays ayant un projet en préparation pour 2023 (nouveaux projets et financements additionnels 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 et Europe</i>
<b>Nouveaux projets</b>				
Burkina Faso	Angola	Bangladesh (2)	Argentine	Djibouti
Cabo Verde	Comores	Royaume du Cambodge	Bolivie (État plurinational de)	Égypte
République centrafricaine	Érythrée	Inde		Maroc
Côte d'Ivoire	Eswatini	Indonésie	Brésil	Soudan
Gambie	Kenya	Népal	Colombie (2)	Türkiye
Niger	Mozambique	Pakistan	El Salvador	Ouzbékistan
Nigéria	Rwanda	Philippines	Haïti	
Sénégal	République-Unie de Tanzanie		Mexique	
Sierra Leone			Pérou	
9	8	8	9	6
<b>Propositions de financement additionnel</b>				
Bénin/Togo	Burundi	Indonésie (2)		
Burkina/Tchad/Sénégal	Malawi			
Tchad (2)	Soudan du Sud			
Congo				
Ghana				
Mauritanie				
7	3	2	0	0
Total nouveaux projets				40
Total financements additionnels				12
<b>Total investissements</b>				<b>52</b>

Source: Système de projets d'investissement et de dons, au 25 août 2022.

## Ventilation indicative du budget ordinaire pour 2023 par pilier de résultats et par groupe de produits institutionnels

(en millions d'USD)

Pilier	2021		2022		2023	
	USD	% du total	USD	% du total	USD	% du total
<b>Pilier 1 – Exécution des programmes de pays</b>						
Stratégies et programmes de pays	7,30	5	6,87	4	6,22	4
Conception de nouveaux projets financés par des prêts et des dons	13,26	8	14,65	9	25,26	14
Supervision et appui à l'exécution	27,98	18	28,29	18	31,46	18
Moyens et appui	21,48	13	21,62	14	26,89	15
Fonctions de gestion (appui)	2,58	2	2,52	2	3,02	2
Contribution à l'élaboration des politiques au niveau national	2,34	1	2,05	1	1,87	1
Coûts de l'organisation (portion imputable)	2,55	2	2,21	1	2,23	1
<b>Sous-total pilier 1</b>	<b>77,50</b>	<b>49</b>	<b>78,20</b>	<b>49</b>	<b>96,96</b>	<b>55</b>
<b>Pilier 2 – Acquisition et diffusion des savoirs, participation à l'élaboration des politiques</b>						
Programme institutionnel en matière de savoirs et de recherche	3,57	2	4,58	3	1,34	1
Communication et sensibilisation	5,71	4	5,01	3	5,30	3
Coopération Sud-Sud et triangulaire	0,98	1	0,77	0	0,87	0
Évaluations de l'impact	1,01	1	1,75	1	2,28	1
Contribution à l'élaboration des politiques à l'échelle mondiale et partenariats mondiaux	4,04	3	5,54	3	3,93	2
Moyens et appui	3,39	2	4,09	3	1,46	1
Fonctions de gestion (appui)	0,93	1	1,01	1	1,29	1
Coûts de l'organisation (portion imputable)	0,00	0	0,00	0	0,00	0
<b>Sous-total pilier 2</b>	<b>19,63</b>	<b>12</b>	<b>22,75</b>	<b>14</b>	<b>16,48</b>	<b>9</b>
<b>Pilier 3 – Capacité et instruments financiers</b>						
Reconstitutions des ressources	1,00	1	1,14	1	0,19	0
Mobilisation des ressources et gestion des ressources additionnelles	3,48	2	4,27	3	4,12	2
Gestion et information financières institutionnelles	0,97	1	1,07	1	1,27	1
Gestion des risques fiduciaires et financiers au niveau institutionnel	2,62	2	2,65	2	0,56	0
Fonction institutionnelle de contrôle financier	0,65	0	0,62	0	0,42	0
Projections et produits financiers, planification/gestion stratégique et opérationnelle des liquidités	1,12	1	0,26	0	0,50	0
Gestion du portefeuille de placements	0,56	0	0,54	0	0,59	0
Moyens et appui	4,62	3	5,07	3	2,34	1
Fonctions de gestion (appui)	1,53	1	1,38	1	1,29	1
Coûts de l'organisation (portion imputable)	0,00	0	0,00	0	0,18	0
Coûts de l'organisation (portion non imputable)	0,20	0	0,20	0	0,00	0
<b>Sous-total pilier 3</b>	<b>16,74</b>	<b>11</b>	<b>17,19</b>	<b>11</b>	<b>11,46</b>	<b>7</b>
<b>Pilier 4 – Fonctions, services et gouvernance institutionnels</b>						
Environnement informatique d'appui	5,13	3	5,03	3	6,04	3
Services de transaction axés sur les clients	0,98	1	0,84	1	0,62	0
Services administratifs efficaces et viables	2,03	1	2,01	1	1,91	1
Services de sécurité au siège	1,30	1	1,58	1	1,36	1
Gestion des installations efficace et viable	2,85	2	2,92	2	3,21	2
Gestion des ressources humaines	5,46	3	6,16	4	5,51	3
Système institutionnel de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports	3,55	2	3,51	2	0,63	0
Contrôle interne et gestion des risques	3,63	2	5,86	4	5,59	3
Services juridiques institutionnels	0,47	0	0,51	0	3,41	2
Fonctions de gestion du FIDA	1,33	1	1,64	1	3,16	2
Communication interne	0,33	0	0,29	0	0,00	0
Bureau de la déontologie	0,65	0	0,60	0	0,61	0
Organes directeurs	4,86	3	5,02	3	3,83	2
Relations avec les États membres et protocole	0,81	1	0,87	1	0,57	0
Fonctions institutionnelles en matière de finance (moyens et appui)	1,62	1	3,79	2	2,51	1
Fonctions de gestion (appui)	2,60	2	2,32	1	3,95	2
Coûts de l'organisation (portion imputable)	3,20	2	1,14	1	3,49	2
Coûts de l'organisation (portion non imputable)	4,75	3	4,70	3	4,42	3
<b>Sous-total pilier 4</b>	<b>45,55</b>	<b>29</b>	<b>48,78</b>	<b>31</b>	<b>50,81</b>	<b>29</b>
<b>Total</b>	<b>159,41</b>	<b>100</b>	<b>166,93</b>	<b>100</b>	<b>175,71</b>	<b>100</b>

**Budget d'investissement, 2016-2022**

(en milliers d'USD)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
<b>Initiatives concernant les technologies de l'information et des communications (TIC)</b>								
Prêts et dons	-	-	-	-	175	419	-	594
Réforme des ressources humaines	480	286	-	-	-	-	-	766
Infrastructures des bureaux de pays – Informatique et communications	-	-	-	-	-	260	-	260
Efficience institutionnelle	975	775	-	210	200	-	600	2760
Unis dans l'action	-	-	-	-	-	-	-	0
Gestion des savoirs	-	-	-	-	-	1 015	400	1415
Infrastructures informatiques	470	890	900	640	981	1 515	1 490	6886
Systèmes de planification budgétaire	375	-	-	150	-	-	-	525
Transparence et responsabilité	-	-	500	-	-	110	120	730
Systèmes d'emprunt et financiers	-	-	300	1 250	2 045	2 044	790	6429
Analytique institutionnelle	-	-	150	195	-	737	530	1612
<b>Sous-total, initiatives TIC</b>	<b>2 300</b>	<b>1 951</b>	<b>1 850</b>	<b>2 445</b>	<b>3 401</b>	<b>6 100</b>	<b>3 930</b>	<b>21 977</b>
<b>Projets du siège hors TIC</b>	-	-	-	100	541	-	240	881
<b>Projets des bureaux de pays hors TIC (dont plan relatif aux bureaux prioritaires au titre de la décentralisation)</b>	-	-	-	-	-	375	1 970	2345
<b>Sécurité et véhicules des bureaux de pays et mise en conformité avec les MOSS**</b>	100	454	100	100	500	275	360	1889
<b>Total</b>	<b>2 400</b>	<b>2 405</b>	<b>1 950</b>	<b>2 645</b>	<b>4 442</b>	<b>6 750</b>	<b>6 500</b>	<b>27 092</b>

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

## Allocation des crédits reportés à l'exercice 2022

(en milliers d'USD)

		2022
<i>Département</i>	<i>Description de l'utilisation des fonds reportés</i>	<i>Report de 5% du budget</i>
CSD	Élection et nomination du Président du FIDA (location de la structure abritant la conférence, services administratifs comme les services de sécurité ou les services médicaux, appui de prestataires, dépenses de recrutement et de réaffectation au titre de la décentralisation 2.0 et de l'Unité d'appui sur le terrain, comprenant les dépenses ponctuelles et récurrentes afférentes à la décentralisation 2.0	<b>4 748 887</b>
ERG	Élection et nomination du Président du FIDA (installations de conférence, interprètes et services linguistiques, coordination technique), concertation et participation lors de manifestations mondiales de haut niveau, y compris médias et activités de communication, et préparatifs de FIDA13 (visites dans les capitales d'États membres, concertation avec les pays donateurs, consultations et dialogues techniques)	<b>907 400</b>
CSSG	Financement de six activités pilotes découlant de l'édition 2022 du Défi de l'innovation, activités supplémentaires du programme de travail des services d'audit interne, reconfiguration du processus de budgétisation, Global Emerging Markets Risks Database Consortium, opérations non souveraines et vidéos de sensibilisation à la question de l'exploitation et des atteintes sexuelles	<b>766 493</b>
PMD	Accueil du personnel recruté à PMD et journées mondiales de réflexion sur les opérations, ouverture du bureau régional au Kenya, dépenses afférentes aux bureaux de pays dans les régions Afrique orientale et australe et Afrique de l'Ouest et du Centre et appui administratif temporaire aux bureaux extérieurs dans les régions Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe et Amérique latine et Caraïbes	<b>760 050</b>
OPV	Activités de renforcement de l'équipe de direction et déplacements du Président du FIDA	<b>272 142</b>
<b>Total</b>		<b>7 454 972</b>

## Cadre de gestion des résultats d'IOE pour 2022<sup>46</sup>

Tableau 1

### Indicateurs clés de performance d'IOE pour 2022

<i>Indicateur clé de performance</i>	<i>Référence</i>	<i>Cible</i>	<i>Réalisations</i>	<i>Commentaires</i>
<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%	94% de recommandations totalement acceptées et 6% de recommandations en partie acceptées, selon l'édition 2022 du PRISMA	Chiffres tirés du PRISMA
2. Pourcentage de recommandations acceptées d'évaluations de niveau supérieur mises en œuvre de manière satisfaisante et en temps voulu	s.o.	90%	Information à venir en 2023	Sur la base de la vérification semestrielle effectuée par IOE concernant les évaluations de niveau supérieur
<b>Portée des programmes du FIDA</b>				
3. Nombre de rapports d'évaluation de haut niveau publiés au cours des 12 derniers mois (évaluations au niveau de l'institution [ENI], évaluations thématiques, synthèses d'évaluations, évaluations de la stratégie et du programme de pays [ESPP], évaluations infrarégionales)	6	7-8	7	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% <sup>47</sup> (années 2019-2020)	28-33%	31,9% (2021-2022) <sup>48</sup>	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	Les retours d'information sont consignés dans les procès-verbaux du Comité de l'évaluation et du	À rapporter en termes qualitatifs

<sup>46</sup> Tiré de la stratégie pluriannuelle d'IOE.

<sup>47</sup> Pays faisant l'objet d'une ESPP: 10. Pays faisant l'objet d'une EvPP: 13. Nombre moyen de pays actifs en 2019-2020: 92.

<sup>48</sup> Pays faisant l'objet d'une évaluation infranationale: 6. Pays faisant l'objet d'une ESPP: 9. Pays faisant l'objet d'une EvPP: 9. Pays faisant l'objet d'une évaluation groupée: 6. Nombre de pays ayant un portefeuille actif en 2021-2022: 94.

			Conseil d'administration et donnent lieu à des remarques encourageantes (exemples à l'annexe X).	
6. Retour d'information de la part du Groupe consultatif de l'évaluation sur la qualité des évaluations	s.o.	Suivi	À présenter dans le rapport annuel du Groupe consultatif pour l'évaluation	À rapporter en termes qualitatifs
7. Activités de collaboration avec la direction et les gouvernements et retours d'information	s.o.	Suivi	Déclarations faites lors d'activités d'apprentissage (exemples à l'annexe X)	À rapporter en termes quantitatifs et qualitatifs
8. Nombre de visites sur le site Web d'IOE (au cours des 12 derniers mois)	77 380 (année 2019)	80 000	135 000	Données pouvant être obtenues de la Division de la communication du FIDA
9. Nombre d'activités d'apprentissage organisées (ou co-organisées) par IOE dans les pays (au cours des 12 derniers mois)	8 (année 2019)	10	14	Comprend les activités menées au FIDA et les activités ouvertes au public
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 <sup>49</sup>	Note de 10,4/12 (année 2020)	Note égale ou supérieure à 9,0/12 (correspond au seuil de « dépassement des exigences »)	Note obtenue en 2021: 10,9 (dépasse les exigences) La note pour 2022 sera disponible au début de 2023.	
<b>Utilisation des ressources et rapport coût-efficacité</b>				
11. Pourcentage du budget hors personnel utilisé	98,7% (2020)	95-100%	97,13% (2021)	
12.: Ratio entre le budget d'IOE et le programme de prêts et dons	0,62% (année 2020)	≤0.90%	0,50% (2022)	Le plafond de 0,90% 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	3,45% (2022)	

<sup>49</sup> Le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes vise à mesurer, à contrôler et à guider les progrès réalisés dans le système des Nations Unies au regard de l'adoption d'un ensemble commun de normes visant l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes. Il couvre toutes les entités, tous les départements et tous les bureaux des Nations Unies.

## Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2023

Tableau 1  
Programme de travail d'IOE proposé pour 2023, par catégorie d'activités

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2023</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
1. Évaluations et examens au niveau de l'institution	Gestion des connaissances (fin)	Juin 2022	Déc. 2023
	Décentralisation (à achever en 2022, avec une présentation aux organes directeurs et des activités de connaissance connexes prévues en 2023).	Juin 2021	Avril 2023
	Examen du Cadre de gestion des résultats pour FIDA12	Janv. 2023	Sept. 2023
	Examen ex post des progrès accomplis dans la mise en œuvre de certaines recommandations issues de l'ENI (architecture financière de l'ENI)	Janv. 2023	Sept. 2023
2 Évaluations thématiques	Genre (fin)	Juin 2022	Déc. 2023
	Soutien du FIDA à la sécurité alimentaire et à la nutrition	Juin 2023	Oct. 2024
3. Évaluations infrarégionales	Couloir sec de l'Amérique centrale	Juin 2023	Oct. 2024
4.ESPP	Éthiopie (fin)	Juin 2022	Juin 2023
	Haïti	Déc. 2023	Déc. 2024
	Chine (fin)	Juin 2022	Juin 2023
	Argentine	Juin 2023	Juin 2024
	Inde	Janv. 2023	Déc. 2023
	Mauritanie	Juin 2023	Juin 2024
	Rwanda	Janv. 2023	Déc. 2023
5. Validations de rapports d'achèvement de projet (VRAP)	Validation de tous les rapports d'achèvement de projet (RAP) disponibles dans l'année	Janv. 2023	Déc. 2023
6. Évaluations de la performance des projets (EvPP)	Bosnie-Herzégovine: Programme d'amélioration de la compétitivité des producteurs ruraux	Janv. 2023	Déc. 2023
	Tchad: Projet d'amélioration de la résilience des systèmes agricoles	Janv. 2023	Déc. 2023
	Îles Salomon: Programme de développement rural – Phase II	Janv. 2023	Déc. 2023
7. Évaluations groupées	Projet de finance rurale dans la région Afrique orientale et australe	Juin 2022	Sept. 2023
8. Collaboration avec les organes directeurs	Examen de l'exécution du budget-programme de travail axé sur les résultats d'IOE pour 2023, et établissement du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2024 et plan indicatif pour 2025-2026	Janv. 2023	Déc. 2023
	Rapport annuel sur l'évaluation indépendante du FIDA	Janv. 2023	Sept. 2023
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Janv. 2023	Sept. 2023
	Observations d'IOE concernant le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)	Janv. 2023	Sept. 2023

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2023</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
	Observations d'IOE concernant les politiques et stratégies arrêtées par la direction	Janv. 2023	Déc. 2023
	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 2023	Janv. 2023	Déc. 2023
	Atelier annuel organisé avec le Groupe consultatif pour l'évaluation	Janv. 2023	Juillet 2023
	Observations d'IOE sur les programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) lorsque les ESPP correspondantes sont disponibles	Janv. 2023	Déc. 2023
9. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, site Web d'IOE et activités de communication	Janv. 2023	Déc. 2023
	Communication des constatations issues des évaluations et diffusion des enseignements; promotion du recours aux évaluations	Janv. 2023	Déc. 2023
	gLocal, EvalForward et autres plateformes de gestion des connaissances	Janv. 2023	Déc. 2023
10. Partenariats	Collaboration avec le Groupe de coopération pour l'évaluation, le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et les organismes ayant leur siège à Rome	Janv. 2023	Déc. 2023
	Initiative mondiale pour l'évaluation	Janv. 2023	Déc. 2023
	Organisation de la réunion annuelle du Groupe international de recherche sur l'évaluation des politiques et des programmes	Janv. 2023	Juin 2023
	Collaboration avec les universités et les groupes de réflexion	Janv. 2023	Déc. 2023
	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. 2023	Déc. 2023
11. Méthode	Diffusion du nouveau Manuel de l'évaluation	Janv. 2023	Juin 2023
	Atelier annuel pour du Groupe consultatif de l'évaluation	Janv. 2023	Juin 2023
12. Développement de la capacité d'évaluation (DCE)	Collaboration en faveur du développement de la capacité d'évaluation dans le contexte de l'Initiative mondiale pour l'évaluation	Janv. 2023	Déc. 2023
	Organisation, dans les pays partenaires, d'ateliers sur la méthode et les processus d'évaluation (en fonction des demandes)	Janv. 2023	Déc. 2023

## Plan indicatif d'IOE pour 2024-2025

Tableau 1  
Plan indicatif d'IOE proposé pour 2024-2025, par catégorie d'activités\*

Catégorie d'activités	Plan indicatif pour 2024-2025	Année	Observations
1. ENI	Évaluation complète de FIDA11 et FIDA12 et examen de la pertinence de FIDA13	2024-2025	Cette évaluation devrait être une évaluation globale des progrès réalisés dans le cadre de FIDA11 et FIDA12 et une évaluation précoce de la pertinence des orientations stratégiques de FIDA13. Bénéficiant de l'examen des évaluations précédentes et s'appuyant sur de nouveaux éléments, cette évaluation portera sur les orientations stratégiques du FIDA, sa performance opérationnelle, l'évolution de son architecture financière et son efficacité institutionnelle. Elle sera achevée en 2025 et servira de base au processus de préparation de FIDA14.
	Ressources humaines du FIDA	2025-2026	Examiner les règles relatives à la politique des ressources humaines et leur mise en œuvre, ainsi que la manière dont elles soutiennent la performance institutionnelle et l'efficacité du développement du FIDA.
	Engagements externes du FIDA	2025-2026	Examiner les initiatives et les partenariats internationaux mondiaux auxquels le FIDA participe, ainsi que les sources de financement correspondantes, leurs modalités de gestion et leur contribution à la réalisation du mandat du FIDA.
2. Évaluation thématique	Soutien du FIDA au secteur privé	2025-2026	La stratégie de collaboration du FIDA avec le secteur privé a été approuvée en 2019 et la direction procédera à un examen à mi-parcours en 2022-2023. Cette évaluation thématique permettra d'évaluer les opérations du FIDA dans le secteur privé.
3. Évaluations infrarégionales	Petits États insulaires en développement du Pacifique (ou couverture plus large)	2024-2025	Cette évaluation infrarégionale peut se concentrer sur la sous-région du Pacifique ou avoir une couverture plus large.
	États touchés par un conflit dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord.	2024 ou 2025	
4. ESPP	Guinée	2024	
	Djibouti	2024	
	Viet Nam	2024	
	Zimbabwe ou Mozambique	2024	
	Jordanie	2025	
5. VRAP	Validation de tous les rapports d'achèvement de projets disponibles dans l'année	2024-2025	
6. Évaluations groupées	Gestion de l'eau dans la région Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	2025-2026	
7. EvPP	Environ 4 à 6 EvPP par an	2024-2025	

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2024-2025</i>	<i>Année</i>	<i>Observations</i>
8. Collaboration avec les organes directeurs	Rapport annuel sur l'évaluation indépendante du FIDA	2024-2025	
	Examen ex post de la mise en œuvre des recommandations issues d'évaluations stratégiques déterminées	2024-2025	
	Préparation du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2025 et plan indicatif pour 2026-2027	2024-2025	
	Observations d'IOE sur le PRISMA	2024-2025	
	Observations d'IOE sur le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)	2024-2025	
	Observations d'IOE sur un certain nombre de politiques et stratégies opérationnelles du FIDA élaborées par la direction et soumis à l'examen du Comité de l'évaluation	2024-2025	
	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	2024-2025	
9. Activités de communication et de gestion des savoirs	Atelier annuel pour du Groupe consultatif pour l'évaluation	2024-2025	
	Observations d'IOE sur les programmes d'options stratégiques pour les pays lorsque les évaluations de programme de pays et les ESPP correspondantes sont disponibles	2024-2025	
	Rapports d'évaluation, site Web d'IOE et activités de communication	2024-2025	
	Communication des constatations issues des évaluations et diffusion des enseignements	2024-2025	
10. Partenariats	Promotion de l'utilisation des évaluations	2024-2025	
	gLocal, EvalForward et autres plateformes de gestion des connaissances	2024-2025	
	Groupe de coopération pour l'évaluation, GNUJE	2024-2025	
	Initiative mondiale pour l'évaluation	2024-2025	
	Collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome sur l'évaluation	2024-2025	

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2024-2025</i>	<i>Année</i>	<i>Observations</i>
	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	2024-2025	
	Collaboration avec les universités et les groupes de réflexion	2024-2025	
11. Développement de la capacité d'évaluation	Renforcement des capacités des pays membres	2024-2025	

\* 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 2024 et en 2025 seront réexaminés respectivement en 2023 et 2024.

## Produits d'IOE

1. La présente annexe décrit l'éventail des produits d'IOE entre le 1<sup>er</sup> mars 2021 et le 30 juin 2022, et rend compte des progrès réalisés dans les domaines du leadership et de la stratégie, de l'état d'avancement des produits établis, de la création de nouveaux produits, de l'amélioration des capacités du personnel et de la communication. Les travaux ont été axés à la fois sur l'interne et sur l'externe, sachant qu'IOE opère au sein d'une architecture de surveillance mondiale comprenant les fonctions d'évaluation et de surveillance indépendantes d'autres institutions financières internationales et du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

### A. Développer et approfondir le rôle de chef de file d'IOE en matière de mise en place d'évaluations mondiales

2. Une série d'initiatives visant à améliorer la qualité des évaluations du FIDA dans son ensemble ont été menées à bien, chacune d'entre elles introduisant un élément visant à soutenir une planification efficace, une compréhension terminologique et méthodologique commune et à renforcer les capacités du personnel.

#### Améliorer la qualité des évaluations d'IOE

- **[Stratégie d'évaluation pluriannuelle du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA](#)**. Pour la première fois, les travaux d'IOE sont guidés par une stratégie d'évaluation pluriannuelle. Elle couvrira une période de six ans allant de 2022 à 2027 (FIDA12 et FIDA13). IOE effectuera un examen à mi-parcours, afin de tenir compte des priorités qui seront fixées pour FIDA13 et de tirer des enseignements des trois premières années.
- **[Politique révisée de l'évaluation au FIDA](#)**. La politique révisée propose, pour la première fois, un cadre complet qui permettra de planifier, de mener à bien et d'utiliser les autoévaluations (réalisées sous la houlette de la direction) et les évaluations indépendantes. Elle vise également à favoriser la complémentarité et les effets de synergie entre ces deux types d'évaluations.
- **[Manuel de l'évaluation, troisième édition](#)**. Le manuel met en œuvre la politique de l'évaluation 2021 du FIDA, sur laquelle il est aligné. Cette édition révisée vise à renouveler, à mettre à jour et à consolider les directives actuellement en vigueur. Pour la première fois, le manuel définit une approche globale à l'échelle de l'institution, qui permettra de planifier, de conduire et d'utiliser tant l'autoévaluation que l'évaluation indépendante dans l'ensemble du FIDA.
- **Groupe consultatif pour l'évaluation mis en place par IOE** [\[ici\]](#) [\[ici\]](#). Composé de leaders de renommée internationale dans le domaine de l'évaluation, le Groupe consultatif pour l'évaluation, nouvellement créé, assure une mission systématique de conseil auprès du Directeur d'IOE: il examine et commente les différents aspects du travail d'IOE afin de renforcer le professionnalisme de la fonction d'évaluation. Le groupe tient également une posture d'« ami critique », s'inspirant de son vaste champ d'expérience et de compétences pour aider IOE à améliorer son indépendance, sa crédibilité et son utilité.

#### Professionalisation

- **Réseaux mondiaux d'évaluation**. IOE est officiellement membre de trois réseaux mondiaux d'évaluation professionnelle comprenant les Nations Unies et les institutions financières internationales, à savoir le [Groupe des Nations Unies pour l'évaluation](#), le [Groupe de coopération pour l'évaluation](#) et l'[Initiative mondiale pour l'évaluation](#).

- **Technologies de l'information et des communications au service de l'évaluation.** Dans les années à venir, IOE prévoit de faire un usage plus systématique des technologies de l'information et de la communication à des fins d'évaluation. En 2021, IOE a fait le point sur sa propre expérience et sur les progrès réalisés au FIDA et dans les bureaux d'évaluation des principales organisations multilatérales. Il a ensuite été procédé à une évaluation des solutions disponibles par ordre d'importance et de priorité temporelle. Cette démarche permettra d'orienter les activités d'IOE à l'avenir.

### Participation

- **Séminaires et événements organisés sous la conduite d'IOE et invitations mondiales.** IOE a organisé et coanimé cinq séminaires et événements internationaux. En outre, son personnel a été invité à faire des présentations et à participer à 25 événements internationaux. Ces travaux ont permis de forger des coalitions d'évaluation pour améliorer l'efficacité du FIDA.
- **Séminaires du Groupe consultatif pour l'évaluation.** IOE a organisé cinq présentations dans le cadre de séminaires, animées par les membres du Groupe consultatif pour l'évaluation.
- **Série de discussions « Coffee Talk ».** IOE a organisé 24 sessions de sa série « Coffee Talk », visant à proposer un cadre informel pour aborder une variété de sujets liés à l'évaluation.

### Publication

Les membres du personnel d'IOE ont écrit, coécrit et édité les ouvrages ou articles et publications à comité de lecture ci-après:

- **Transformational Change for People and the Planet**, ouvrage publié par Springer. Coauteurs: Indran A. Naidoo, Suppiramaniam Nanthikesan, Prashanth Kotturi *et al.*
- **Evaluation in Contexts of Fragility, Conflict and Violence**, ouvrage publié par l'Association internationale pour l'évaluation du développement (IDEAS). Coauteurs: Simona Somma *et al.*
- **Transformational Evaluation for the Global Crises of Our Times**, ouvrage publié par IDEAS. Coauteurs: Fabrizio Felloni *et al.*
- **Japanese Journal of Evaluation Studies**, volume 21, numéro 2. Indran A. Naidoo a écrit un article.
- **Les évaluations en temps de COVID-19: impact de la pandémie sur l'évaluation des performances du Projet d'infrastructures côtières résilientes au climat au Bangladesh et enseignements tirés**, article publié par la Banque africaine de développement, coécrit par Fabrizio Felloni.

## B. Améliorer la couverture de l'évaluation

Le Directeur d'IOE a supervisé la publication de 32 rapports d'évaluation, représentant 900 millions d'USD de financement accordé par le FIDA, et la conception de trois nouveaux produits d'évaluation.

### Rapports d'évaluation publiés

- **Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA.** L'objectif principal de ce rapport est de rendre compte de toutes les activités d'évaluation d'IOE au cours d'une année donnée, et de présenter une synthèse de la performance, des enseignements et des défis du FIDA. Il est principalement utilisé par la haute direction, les directeurs et directrices, le personnel des divisions régionales et techniques, et les membres des organes

directeurs du FIDA. Au cours de la période considérée, IOE a publié le rapport annuel de 2021.

- **Évaluations au niveau de l'institution (ENI).** L'objectif premier d'une ENI est d'évaluer la performance organisationnelle et l'efficacité institutionnelle du FIDA. Elle est principalement utilisée par la haute direction, les directeurs et directrices, le personnel des divisions régionales et techniques, et les membres des organes directeurs du FIDA. Au cours de la période considérée, IOE a publié l'évaluation conjointe de la collaboration entre les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome.
- **Synthèses d'évaluations.** L'objectif premier d'une synthèse d'évaluations est de contribuer à la production de connaissances en rassemblant les résultats d'évaluations antérieures. Elle est principalement utilisée par la haute direction, les directeurs et directrices, le personnel des divisions régionales et techniques, et les membres des organes directeurs du FIDA. Au cours de la période considérée, IOE a publié deux synthèses d'évaluations, l'une sur les infrastructures au FIDA et l'autre sur la performance des autorités publiques dans les opérations appuyées par le FIDA.
- **Évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP).** L'objectif principal d'une ESPP est d'évaluer la performance et les résultats de la stratégie et des opérations du pays, et de fournir des enseignements et des recommandations pour faciliter la préparation de la prochaine stratégie du pays. Elle est principalement utilisée par les directeurs et directrices de division et de pays, les équipes de pays et les pouvoirs publics. Au cours de la période considérée, IOE a publié cinq rapports relatifs aux ESPP: [l'ESPP pour le Maroc](#); [l'ESPP pour l'Ouganda](#); [l'ESPP pour le Niger](#); [l'ESPP pour le Pakistan](#); [l'ESPP pour le Burundi](#).
- **Évaluations de l'impact.** L'objectif principal d'une évaluation de l'impact est de fournir une évaluation quantitative rigoureuse de l'impact sur la pauvreté rurale de certaines opérations du FIDA. Elle est principalement utilisée par les directeurs et directrices régionaux, les directeurs et directrices de pays, les conseillers et conseillères techniques, le personnel opérationnel et les représentants et représentantes des pouvoirs publics. Au cours de la période considérée, IOE a publié [l'évaluation d'impact en Éthiopie](#).
- **Évaluations de la performance des projets (EvPP).** L'objectif principal d'une EvPP est d'évaluer la performance et les résultats des opérations au niveau des projets financés par le FIDA. Elle est principalement utilisée par les directeurs et directrices régionaux, les directeurs et directrices de pays, les conseillers et conseillères techniques, le personnel opérationnel et les représentants et représentantes des pouvoirs publics. Au cours de la période considérée, IOE a publié sept rapports relatifs aux EvPP: [Ouzbékistan](#); [Indonésie](#); [Sénégal](#); [Ouganda](#); [République dominicaine](#); [Tadjikistan](#); [Bangladesh](#).
- **Validations des rapports d'achèvement de projet (VRAP).** L'objectif premier d'une VRAP est de valider les rapports de fin de projet établis par la direction. Elle est principalement utilisée par IOE et la direction à des fins d'établissement de rapports et de retour d'informations. Au cours de la période considérée, IOE a publié 13 rapports relatifs aux VRAP: [Ouganda](#); [Mozambique](#); [Guinée](#); [Népal](#); [Fidji](#); [El Salvador](#); [Éthiopie](#); [Azerbaïdjan](#); [Sénégal](#); [Burundi](#); [Viet Nam](#); [Pérou](#); [Chine](#); [Rwanda](#). En outre, le Directeur a approuvé cinq autres VRAP.

### **Nouveaux produits d'évaluation conçus**

- **Évaluations thématiques.** L'objectif premier d'une évaluation thématique est de fournir des données factuelles attestant de l'efficacité du développement d'opérations dans un domaine thématique donné, ainsi que de la performance et des résultats de ces opérations. Elle est principalement utilisée par la haute direction, les directeurs et directrices, le personnel des divisions régionales et techniques, et les membres des organes directeurs du FIDA. Au cours de la période considérée, IOE a réalisé une évaluation thématique du soutien du FIDA à l'adaptation des petits exploitants agricoles aux changements climatiques. Le rapport sera publié en 2022.
- **Évaluations infrarégionales.** L'objectif premier d'une évaluation infrarégionale est d'évaluer la stratégie, les approches d'intervention communes et la structure organisationnelle du FIDA dans un ensemble de pays qui partagent des caractéristiques marquantes. Elle est principalement utilisée par les directeurs et directrices régionaux, les directeurs et directrices de pays, les conseillers et conseillères techniques, le personnel opérationnel et les représentants et représentantes des pouvoirs publics. IOE publiera sa première évaluation infrarégionale en 2022.
- **Évaluations de groupes de projets.** L'objectif premier d'une évaluation de groupes de projets est d'évaluer l'expérience de plusieurs projets qui ont une thématique commune ou une composante majeure commune. Elle est principalement utilisée par les directeurs et directrices régionaux, les directeurs et directrices de pays, les conseillers et conseillères techniques, le personnel opérationnel et les représentants et représentantes des pouvoirs publics. IOE publiera sa première évaluation de groupes de projets, consacrée aux entreprises rurales, en 2022.

### **C. Collaborer stratégiquement avec les organes de gouvernance et la direction du FIDA**

3. IOE attache de plus en plus d'importance à la collaboration avec les États membres et la direction, dans le but de promouvoir davantage l'apprentissage, l'application du principe de responsabilité et la réflexion par le truchement d'une évaluation indépendante. Ces efforts se sont concrétisés par une série de séances d'information à l'intention des pays donateurs et des pays de programme, par des ateliers d'apprentissage au niveau institutionnel ou national et par une mission sur le terrain du Conseil d'administration.

#### **Exposés consacrés aux pays**

4. IOE a remis 18 dossiers d'information sur mesure aux membres du Comité de l'évaluation et aux membres non emprunteurs du Conseil d'administration. Les rapports décrivent l'engagement d'IOE en faveur d'une communication transparente et proactive, basée sur les politiques, stratégies et demandes d'évaluation approuvées par le Conseil d'administration.

#### **Ateliers d'apprentissage au niveau institutionnel**

5. IOE a organisé cinq ateliers d'apprentissage au niveau institutionnel, avec l'implication et la participation de la haute direction du FIDA, des directeurs et directrices régionaux et des directeurs et directrices de pays, ainsi que d'autres membres du personnel: [Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA en 2021](#), 11 novembre 2021; [Synthèse d'évaluations sur l'infrastructure au FIDA](#), 26 mars 2021; [Évaluation thématique de l'appui du FIDA à l'adaptation des petits exploitants agricoles aux changements climatiques](#), 19 mai 2022; [édition 2022 du Manuel de l'évaluation du FIDA](#), 2 juin 2022; [Synthèse d'évaluations sur la performance des pouvoirs publics dans le cadre des opérations appuyées par le FIDA](#), 3 juin 2022.

### **Ateliers d'apprentissage dans les pays**

6. IOE a organisé neuf ateliers d'apprentissage dans les pays, avec l'implication et la participation de représentants et représentantes des pouvoirs publics, d'organismes partenaires nationaux, du personnel du FIDA et d'organismes internationaux de développement, y compris des partenaires multilatéraux et bilatéraux. On peut notamment citer les ateliers suivants: [Maroc](#), 3 février 2021; [Ouganda](#), 5 février 2021; [Niger](#), 15 avril 2021; [Burundi](#), 24 mai 2021; [Pakistan](#), 2 juin 2021; [Eswatini](#), 28 janvier 2022; [Ouzbékistan](#), 24 février 2022; [Indonésie](#), 18 mars 2022; [Malawi](#), 17 mai 2022.

### **Missions sur le terrain du Conseil d'administration**

7. Le Directeur d'IOE s'est joint à une délégation de haut niveau composée de membres du Conseil d'administration du FIDA et de cadres supérieurs du FIDA pour une [visite de travail de cinq jours en Égypte](#), du 23 au 28 octobre. Au cours de la mission, la délégation a rencontré des responsables gouvernementaux de haut niveau et s'est rendue dans des sites abritant des projets soutenus par le FIDA dans le pays pour constater les progrès accomplis et rencontrer des membres de la population locale et des agriculteurs.

## **D. Améliorer la communication stratégique d'IOE, la sensibilisation et la gestion des connaissances**

8. Au cours des 12 derniers mois, IOE a revu son image de marque. Une gamme de nouvelles ressources de communication façonne désormais la personnalité visuelle d'IOE, incarnant son statut indépendant. Grâce à cet assortiment de nouveaux produits, IOE a entrepris de concevoir des espaces sûrs pour favoriser l'interaction entre les utilisateurs, qui invitent les parties prenantes à se rapprocher et à interagir avec les produits d'IOE d'une manière plus accessible.

### **Nouveaux produits de communication**

- **[Independent Magazine](#)**. Produit vedette de la communication d'IOE, Independent Magazine place au premier plan du dialogue mondial sur le développement les efforts majeurs déployés par IOE, tout en cherchant à promouvoir la vision du FIDA, à savoir des économies rurales dynamiques, inclusives et durables, où les populations vivent à l'abri de la pauvreté et de la faim. Au cours de la période considérée, les trois premières éditions du magazine ont été lues par plus de 14 000 personnes dans 84 pays, sur tous les continents.
- **Site Web d'IOE**. Le site Web, dont IOE conserve la pleine propriété intellectuelle, est structuré de manière à répondre au mieux aux besoins spécifiques d'IOE, avec l'adoption de fonctionnalités dynamiques qui maximisent les possibilités de participation des utilisateurs. Il garantit également une expérience de navigation intuitive et facile tandis qu'IOE continue de renforcer les capacités d'évaluation dans l'ensemble du FIDA, de promouvoir le modèle de conduite d'IOE et de nouer des liens par le truchement de dialogues d'évaluation afin d'améliorer la compréhension et la performance.
- **Logo d'IOE**. Le nouveau logo d'IOE propose une identité visuelle forte qui assure la continuité avec l'image du FIDA tout en laissant la place à une image de marque claire, cohérente et visuellement indépendante.
- **[Série de vidéos: « 60 seconds with the Director » \(60 secondes avec le Directeur\)](#)**. La nouvelle série de vidéos offre un aperçu simplifié des perspectives du Directeur d'IOE sur un certain nombre de questions importantes liées à l'évaluation.

- **Séminaires du Groupe consultatif.** Chaque épisode de la série de séminaires présentée précédemment est illustré par deux nouveaux produits de communication, à savoir des fiches d'information et des vidéos en direct.
- **Série de discussions « Coffee Talk » d'IOE** Chaque épisode de la série de conférences présentée précédemment est repris sous forme de nouvelles fiches d'information.
- **Blog d'IOE.** Les nouveaux articles de blogs approfondissent la réflexion critique d'IOE sur les questions qui sont au cœur du débat international sur l'évaluation, en encourageant un dialogue et un débat qui suscitent la réflexion.

#### **Amélioration des produits de communication existants au cours de l'année 2021**

- **Médias sociaux.** IOE a donné un nouveau souffle à sa présence marquée, active et dynamique sur les médias sociaux. Les parties prenantes sont informées en temps réel des derniers travaux liés à l'évaluation et sont en mesure d'interagir avec IOE de manière continue et fluide [[ici](#)] [[ici](#)].
- **Bulletin d'information d'IOE.** IOE a remanié son bulletin d'information, afin de veiller à ce qu'il soit en parfaite adéquation avec sa nouvelle identité visuelle et son approche stratégique en matière de communication. Compte tenu de son large lectorat, le bulletin d'information permet aux parties prenantes d'IOE d'accéder rapidement aux derniers résultats.
- **Infographies.** Les infographies revisitées d'OIE représentent un véritable condensé de ses rapports d'évaluation et sont extrêmement utiles. Chaque infographie présente des extraits de rapports, présentés sous forme de solutions visuellement attrayantes.

# Infographie de synthèse

# 2021/22



**IOE** | **IFAD**  
Investing in rural people

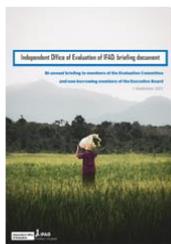
---

Independent Office of Evaluation

Engage strategically with IFAD governance & management

Expand IOE learnership in building global evaluations

Improve evaluation coverage



**18** Briefing packages to members of the Evaluation Committee and non-borrowing members of the Executive Board.

**5** Corporate learning events



**9** Country learning workshops

High-level IFAD delegation mission to Egypt



### IMPROVE IOE EVALUATION QUALITY

- Multi-year Evaluation Strategy
- Revised IFAD evaluation policy
- Evaluation manual 3<sup>rd</sup> edition
- Evaluation Advisory Panel

### PROFESSIONALIZATION

- Membership of global networks (UNEG, GEI, ECG)
- 4 International seminars hosted by IOE
- IOE staff invited to deliver presentations in 14 international events

### STRATEGIC COMMUNICATION

- Independent Magazine: n. countries > 80, n. readers > 8,500
- Logo
- Website
- Video series: 60 SECONDS

### EVALUATION REPORTS APPROVED

- 5 Country Strategy & Programme
- 7 Project Performance
- 19 Project Completion Report Validation

### NEW PRODUCTS DESIGNED

- Thematic evaluation: Effectiveness, performance & results in a thematic topic.
- Sub-regional evaluation: Strategy, interventions & set-up in set of countries.
- Project cluster evaluation: Assess projects that have common theme or major component.

## Exemples de retours d'information que les organes directeurs et la direction ont transmis à IOE

Tableau 1

### Exemples de retours d'information émanant des organes directeurs

#### ESPP pour le Burundi

« Le Comité de l'évaluation s'est félicité de cette première ESPP pour le Burundi, qui porte sur la période 2009-2020, ainsi que de l'accord conclusif signé par la direction du FIDA et le Gouvernement, tels qu'ils figurent dans le document EC 2022/116/W.P.2. Les membres du Comité ont loué la grande qualité de l'évaluation, malgré les défis suscités par la pandémie actuelle de COVID-19. »

#### ESPP pour l'Eswatini

« Le Comité de l'évaluation s'est félicité de cette première ESPP pour l'Eswatini, qui porte sur la période 2000-2021, telle qu'elle figure dans le document EC 2022/116/W.P.3, ainsi que de l'accord conclusif signé par la direction du FIDA et le Gouvernement, tel qu'il figure dans l'additif s'y rapportant.

Les membres ont pris note de la déclaration faite au nom du Gouvernement d'Eswatini par Son Excellence Vuyile Dlamini, Ambassadeur and Représentant permanent désigné auprès des organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome.

Les membres du Comité ont félicité l'équipe d'évaluation pour son travail rigoureux, et ont approuvé les recommandations formulées et les mesures de suivi proposées. Les conclusions et les leçons tirées de l'évaluation devraient alimenter le prochain COSOP. »

#### Synthèse d'évaluations sur relative à performance des pouvoirs publics

« Le Comité de l'évaluation a réservé un accueil favorable à la synthèse d'évaluations sur la performance des pouvoirs publics dans le cadre des opérations appuyées par le FIDA, figurant dans le document EC 2022/116/W.P.4, ainsi qu'à la réponse de la direction présentée dans l'additif.

Ce sujet revêtant une grande importance, les membres ont proposé qu'une discussion sur la synthèse d'évaluations ait lieu lors de la prochaine session du Conseil d'administration. IOE et la direction ont salué cette proposition. Aucune recommandation ne figure dans le rapport. En effet, les synthèses d'évaluations ne s'accompagnent pas toujours de recommandations et, en particulier dans le cas du sujet en question, il n'existe pas de solution unique. Dans la mesure où il est axé sur l'apprentissage, le rapport contient des conclusions à l'intention de la direction, afin d'éclairer la conception et l'exécution des projets. »

#### Manuel de l'évaluation révisé de 2022

« Le Comité de l'évaluation s'est félicité des informations actualisées fournies par IOE et la direction concernant les progrès réalisés dans la rédaction du Manuel de l'évaluation révisé, telles qu'elles figurent dans le document EC 2022/116/W.P.5.

Les membres du Comité ont constaté que le Manuel de l'évaluation révisé englobait à la fois les fonctions d'autoévaluation et d'évaluation indépendante du FIDA, assurant ainsi une cohérence entre les deux fonctions, et tenant ainsi compte des meilleures pratiques et normes internationales, y compris celles découlant du Programme 2030.

En ce qui concerne le contenu, les membres se sont félicités du fait que la nécessité de ne laisser personne de côté, le changement en profondeur, la justice sociale, l'intersectionnalité entre les genres et la résilience climatique aient été érigés au rang de priorité et que l'accent ait été mis sur le contexte et l'adaptabilité.

Dans le même temps, la nécessité de prêter attention aux conflits et à la fragilité a été soulignée afin de mieux comprendre ces contextes au niveau institutionnel. Les activités autres que les prêts, comme la gestion des connaissances, le développement de partenariats et la concertation sur les politiques, sont considérées comme essentielles pour renforcer les capacités et promouvoir l'appropriation par les pays. Les enseignements tirés de ces activités permettraient d'éclairer les discussions futures sur le budget et de justifier l'allocation de ressources à ces activités. La direction a également été encouragée à envisager des délais ni trop courts ni trop longs pour mesurer l'impact et les résultats porteurs de transformation. La direction a indiqué que les activités d'évaluation seraient davantage axées sur un horizon temporel intermédiaire puisque l'utilisation d'indicateurs permettant de suivre les résultats à moyen terme est devenue obligatoire pour les projets approuvés par FIDA12.

En réponse à l'appel à une diffusion plus large du Manuel de l'évaluation révisé à des destinataires autres que le personnel du FIDA, IOE a confirmé que le manuel serait traduit dans toutes les langues officielles du FIDA et présenté à l'occasion de réunions internationales consacrées à l'évaluation. La partie II du manuel, contenant des descriptions spécifiques des produits de l'évaluation, sera prochainement diffusée et traitera des évaluations conjointes. Le manuel doit être considéré comme un document dynamique qui évoluera et devra être adapté. »

- Extrait du procès-verbal de la cent seizième session du Comité de l'évaluation, 17 mars 2022

Tableau 2

**Exemples de retours d'information provenant de la direction**

« Le rapport [Synthèse d'évaluations sur la performance des pouvoirs publics dans le cadre des opérations appuyées par le FIDA] a été examiné par le Comité de l'évaluation du FIDA, puis par le Conseil d'administration, et a suscité un grand intérêt. Je dirais même qu'il s'agit de l'un des rapports les plus intéressants que nous ayons reçus. [...] Je me réjouis sincèrement de ce rapport, je pense qu'il met en lumière un certain nombre de questions extrêmement importantes en termes d'impact et de résultats. [...] Du point de vue de la direction du FIDA, nous sommes résolument engagés à travailler avec les États pour résoudre les problèmes décrits dans ce rapport. »

- Donal Brown, Vice-Président adjoint, Département de la gestion des programmes, événement d'apprentissage: Synthèse de l'évaluation de la performance des autorités publiques dans le cadre des opérations appuyées par le FIDA (2010– 2020)  
3 juin 2022

« Je tiens à souligner qu'il existe une collaboration très productive entre la direction et IOE sur les sujets liés à l'évaluation et les produits fournis au cours des dernières années. Nous avons amélioré, de manière assez significative, notre coordination, notre partage des connaissances, et les contributions aux programmes et produits de chacun. En même temps, bien sûr, nous avons préservé notre indépendance mutuelle, en jouant un rôle distinct, conformément à nos mandats respectifs. [...] Nous nous réjouissons de poursuivre cette collaboration fructueuse avec IOE. Nous espérons que l'échange de points de vue et d'informations stratégiques améliorera la pertinence et la qualité des produits d'évaluation et, à terme, sera plus que jamais vecteur de changements en profondeur au sein des populations rurales pauvres. »

- Nigel Brett, Directeur, Division des politiques et des résultats opérationnels  
Événement d'apprentissage gLOCAL: Le Manuel de l'évaluation de 2022 du FIDA, un nouvel outil pour les praticiens du développement rural  
2 juin 2022

« C'est un réel plaisir pour moi d'être ici aujourd'hui et de participer à une discussion aussi constructive et dynamique sur les placements du FIDA au Malawi. Soyez assurés que les enseignements tirés de la discussion et du rapport d'évaluation lui-même seront intégrés dans notre travail à mesure que nous avancerons. Je voudrais également réaffirmer que la Division Afrique orientale et australe soutient fermement les conclusions et les recommandations issues de cette ESPP. Je remercie IOE, en particulier Johanna et son équipe, pour les efforts considérables déployés pour établir le rapport et organiser cet atelier essentiel. »

- Sara Mbago-Bhunu, Directrice régionale, Division Afrique orientale et australe  
Évaluation de la stratégie et du programme de pays du Malawi, atelier national virtuel  
17 mai 2022

« L'évaluation nous donne l'occasion de faire le point sur le programme de pays du FIDA en Ouzbékistan, de tirer les leçons de l'expérience acquise et – à mesure que nous avançons – de nous adapter aux faiblesses et de nous appuyer sur les réussites dans le contexte de l'évolution rapide de l'Ouzbékistan. La direction apprécie les recommandations fournies dans le cadre de cette évaluation et est consciente de la nécessité de se concentrer davantage sur des domaines tels que la gestion des connaissances, le développement de partenariats et la concertation sur les politiques. En outre, la direction approuve l'évaluation et les recommandations qui y sont formulées, à savoir continuer d'intégrer les stratégies de ciblage au cœur de l'intervention du FIDA, investir dans des systèmes de suivi et d'évaluation solides et renforcer l'appui à la gestion des programmes. En réalité, cette évaluation arrive à point nommé. Les conclusions et les leçons apprises serviront à la conception prochaine du nouveau programme d'options stratégiques pour le pays. [...] Permettez-moi de conclure en exprimant l'espoir qu'ensemble, nous utiliserons cette évaluation pour élaborer un programme de pays du FIDA plus pertinent, plus efficace et plus rationnel, qui aura en fin de compte le meilleur impact possible sur le développement des populations rurales de l'Ouzbékistan. »

- Dina Saleh, Directrice régionale, Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe  
Évaluation de la stratégie et du programme de pays de l'Ouzbékistan, atelier national virtuel  
24 février 2022

« Nous continuerons d'examiner attentivement les conclusions et les recommandations issues de cette évaluation, ainsi que dans le cadre de notre action dans la région de l'Afrique orientale et australe, où beaucoup de ces conclusions sont tout à fait pertinentes. [...] Je tiens à vous redire combien nous apprécions cette évaluation approfondie. »

- Sara Mbago-Bhunu, Directrice régionale, Division Afrique orientale et australe  
Évaluation de la stratégie et du programme de pays de l'Eswatini, atelier national virtuel  
28 janvier 2022

« Je me réjouis toujours de lire les ESPP réalisées par notre Bureau indépendant de l'évaluation, car celles-ci plongent vraiment au cœur de notre travail et fournissent des informations riches et constructives qui nous obligent à rendre des comptes et nous aident à nous améliorer. Cette ESPP pour l'Eswatini ne fait pas exception à la règle et arrive à point nommé alors que nous finalisons le nouveau programme d'options stratégiques du FIDA pour ce pays pour la période 2022-2027, ainsi qu'un nouveau projet d'investissement

qui devrait démarrer en 2023. À cet égard, je suis heureux de constater que les recommandations issues de cette ESPP ont été bien intégrées dans le document de stratégie de pays, qui est actuellement à l'état de projet. »

- Donal Brown, Vice-Président adjoint, Département de la gestion des programmes  
Évaluation de la stratégie et du programme de pays de l'Eswatini, atelier national virtuel  
28 janvier 2022

« Cette discussion du groupe a été véritablement fantastique. Je tiens, au nom du Département de la gestion des programmes (PMD), à remercier chaleureusement IOE d'avoir organisé cette activité d'apprentissage. Nous apprécions vraiment beaucoup la collaboration avec IOE dans le cadre de ces activités d'apprentissage, qui constituent un aspect essentiel de la fonction d'évaluation. Je pense que ce point est particulièrement mis en évidence dans le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations (RIDE) de 2021, qui fournit de nombreuses informations sur la performance du portefeuille du FIDA, en combinant à la fois les aspects qualitatifs et quantitatifs. Ce rapport fournit un apprentissage et des conseils vraiment pertinents sur la question du travail dans des situations de fragilité. PMD accueille très favorablement les conclusions et recommandations générales issues de l'analyse proposée dans le RIDE. Celle-ci offre une excellente perspective à long terme. Elle est approfondie, équilibrée et examine les points forts et les points faibles de manière très constructive. La direction souscrit aux conclusions, notamment en ce qui concerne les domaines identifiés. Contrairement aux années précédentes, les conclusions de cette année sont tout à fait cohérentes avec celles du RIDE. La direction est fermement décidée à trouver des solutions à ces problèmes aux côtés d'IOE. »

- Nigel Brett  
Directeur, Division des politiques et des résultats opérationnels  
Activité d'apprentissage sur le RIDE de 2021  
11 novembre 2021