



Investir dans les populations rurales

Conseil d'administration

Cent quarantième session

Rome, 11-12 décembre 2023

Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2024, perspectives budgétaires pour 2025-2026, budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2024 et plan indicatif pour 2025-2026 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, et rapports de situation sur l'Initiative PPTE et le SAFR

Cote du document: EB 2023/140/R.15

Point de l'ordre du jour: 5 a)

Date: 20 novembre 2023

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: APPROBATION

Documents de référence: Aperçu général ([EB 2023/139/R.12/Rev.1](#)).

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

Questions techniques:

Saheed Adegbite

Directeur

Bureau de la stratégie budgétaire

courriel: s.adegbite@ifad.org

Francesco Ranalletta

Spécialiste principal du budget

Bureau de la stratégie budgétaire

courriel: f.ranalletta@ifad.org

Table des matières

Résumé	II
Première partie – Programme de travail et budgets ordinaire et d’investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2024 et perspectives budgétaires pour 2025-2026	1
I. Introduction	1
II. Contexte	2
A. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons de 2023	4
B. Utilisation du budget ordinaire 2023 et crédits reportés	5
III. Programme de travail pour 2024	6
IV. Budget ordinaire 2024 du FIDA	8
A. Classement des priorités et arbitrages	8
B. Paramètres budgétaires et hypothèses retenues	11
C. Budget du personnel	14
D. Budget hors personnel	15
E. Budget ordinaire net et brut proposé	16
F. Ratios d’efficience	22
V. Budget d’investissement pour 2024	24
VI. Prévisions budgétaires pour 2025-2026 et perspectives d’avenir	25
Deuxième partie – budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2024 et plan indicatif pour 2025-2026 du Bureau indépendant de l’évaluation du FIDA	27
Troisième partie – Rapport de situation sur l’Initiative en faveur des pays pauvres très endettés renforcée pour 2023	40
Quatrième partie – Rapport de situation sur la mise en œuvre du Système d’allocation fondé sur la performance et du Mécanisme d’accès aux ressources empruntées, et conditions de prêt pour 2024	46
Cinquième partie – Recommandations	49
Projet de résolution .../XXXXX	50
Annexes	
I. Liste indicative des pays ayant un projet en préparation pour 2024 (nouveaux projets et financements additionnels en faveur de projets en cours)	
II. Budget d’investissement, 2016-2023	
III. Allocation des crédits reportés de l’exercice 2023	
IV. Cadre de gestion des résultats d’IOE pour 2023	
V. Activités d’évaluation d’IOE proposées pour 2024	
VI. Plan indicatif d’IOE pour 2025-2026	
VII. Produits d’IOE	
VIII. Exemples de retours d’information que les organes directeurs et la direction ont transmis à IOE	
IX. Infographie de synthèse	

Résumé

1. Dans le cadre des efforts mondiaux visant à éliminer la pauvreté et la faim d'ici à 2030, des difficultés de taille sont apparues dans le sillage des conflits, des changements climatiques et des effets persistants de la COVID-19. Les défis qui se posent à l'échelle mondiale, notamment les questions majeures que sont les changements climatiques et les situations de fragilité, soulignent la pertinence constante du mandat et de l'action du FIDA.
2. Afin de préparer la mise en œuvre des engagements pris dans le cadre de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12) et de jeter les bases de FIDA13 en 2024, le FIDA s'attache à relever les défis liés aux changements climatiques et à la sécurité alimentaire et à renforcer la résilience dans différents contextes. Le Fonds est prêt à démultiplier son impact et à apporter une contribution substantielle à la lutte contre la pauvreté et la faim; la proposition de budget pour 2024 est conforme à ces objectifs.
3. Pour répondre à l'ambition du Fonds et ouvrir la voie à FIDA13, il est proposé de procéder à un réajustement du budget ordinaire pour 2024, lequel intègre une augmentation réelle modérée de 1,7%, inférieure à celle présentée dans l'aperçu (1,9%) et inférieure aux augmentations de ces dernières années.
4. Tout en continuant d'accorder une attention particulière aux résultats, la direction a entrepris un processus minutieux de classement des priorités et d'arbitrage pour le budget ordinaire de 2024, qui englobe une évaluation complète des besoins institutionnels et définit les domaines d'investissement critiques, tout en veillant à ne pas compromettre les opérations essentielles.
5. Le budget met fortement l'accent sur la priorité à accorder à l'exécution et à l'impact des programmes, à la supervision et à la résolution des problèmes liés aux situations de fragilité, ainsi que sur l'anticipation en début de période des coûts de décentralisation pour soutenir une présence accrue dans les pays et la création de nouveaux bureaux régionaux pour la Division Asie et Pacifique et la Division Amérique latine et Caraïbes, conformément aux engagements programmatiques de FIDA12.
6. Un niveau de détail plus important a été obtenu grâce à une évaluation approfondie des besoins en ressources, des hypothèses budgétaires et une estimation des besoins supplémentaires pour les initiatives porteuses d'impact.
7. De même, des arbitrages et des économies de coûts relatifs à diverses activités ont été trouvés et évalués avec soin, à hauteur de 3,18 millions d'USD au total. Ces économies seront réinvesties dans des domaines clés pour favoriser la croissance, ce qui se traduira par des besoins supplémentaires nets de 2,99 millions d'USD, financés par la croissance réelle. Le budget fournit également des informations détaillées sur les coûts ponctuels et récurrents liés à la décentralisation, et améliore ainsi la prévisibilité de la trajectoire budgétaire.
8. Le projet de budget ordinaire pour 2024 s'établit à 183,41 millions d'USD, ce qui représente une augmentation nominale de 4,4% par rapport au budget approuvé pour 2023.
9. Le projet de budget brut pour 2024 s'établit à 193,13 millions d'USD (183,41 millions d'USD au titre du budget ordinaire et 9,72 millions d'USD au titre des fonds supplémentaires), contre 184 millions d'USD en 2023 (175 millions d'USD et 8,3 millions d'USD). L'approbation du Conseil d'administration n'est sollicitée que pour le projet de budget ordinaire net pour 2024, d'un montant de 183,41 millions d'USD.

10. Par rapport à l'année précédente, le budget 2024 présente des améliorations dans son processus d'allocation des ressources, avec l'affectation d'une part plus importante (environ 57,3% comparé à 55% en 2023) du budget administratif aux coûts directs, c'est-à-dire aux activités directement liées et rattachées à un programme ou à un projet et aux avantages que les bénéficiaires en retirent.
11. En 2023, le FIDA table sur un taux d'utilisation du budget ordinaire de 97,7%. Il s'ensuivra un report de crédits de 4,04 millions d'USD environ, conforme au niveau demandé par le Conseil d'administration (3%).
12. Le budget d'investissement pour 2024, 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 6,1 millions d'USD. Les principaux domaines d'investissement en 2024 comprennent la mise en place et le renforcement des bureaux régionaux et des bureaux de pays du FIDA, ainsi que l'amélioration des applications des technologies de l'information dédiées au suivi de l'exécution des programmes et à la passation des marchés au titre des projets.

Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2024, perspectives budgétaires pour 2025-2026, budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2024 et plan indicatif pour 2025-2026 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 2024 et perspectives budgétaires pour 2025-2026

I. Introduction

1. Le présent document expose les budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2024 qui sont proposés par la direction.

Sur la base des consultations sur l'aperçu général avec le Conseil d'administration lors de sa dernière session et d'un séminaire informel qui s'est tenu le 9 octobre et qui était axé sur des informations actualisées sur les progrès accomplis dans le cadre du processus de décentralisation du FIDA, le budget 2024 prévoit des améliorations pour les catégories et les aspects suivants de la proposition de ressources globale pour 2024:

- **Stratégie, accent mis sur les résultats et classement des priorités.**

Dans la mesure où 2024 est la dernière année du cycle de FIDA12 (2022-2024) et le point de départ de FIDA13 (2025-2027), le Fonds continuera d'accorder la priorité et d'axer ses efforts sur le respect des engagements de FIDA12, tout en jetant les bases de FIDA13. C'est pourquoi l'exécution et l'impact des programmes, avec en parallèle une attention particulière à la supervision et à l'appui à l'exécution, ainsi qu'à l'intégration et à la résolution des problèmes de fragilité, et à la décentralisation, en faveur d'une présence élargie au niveau régional et national, figurent parmi les principaux facteurs de coût du budget ordinaire de 2024.

Conformément aux engagements pris pour juguler les niveaux de croissance réelle, la direction a déployé des efforts concertés, en définissant des priorités stratégiques et en trouvant des compromis, pour réduire le niveau de croissance réelle par rapport à celui présenté lors de la cent trente-neuvième session du Conseil d'administration, en septembre 2023.

- **Répartition des coûts directs et indirects.** En 2023, le budget du FIDA a été remanié et reclassé en fonction des coûts directs et indirects sur la base des principes d'efficacité et de gestion des ressources. D'autres améliorations apportées au processus d'allocation des ressources et la définition des priorités stratégiques ont permis d'augmenter la part du budget ordinaire du FIDA (+ 2,3%) consacrée aux coûts directs, c'est-à-dire aux activités directement reliées et rattachées à un programme ou à un projet et aux avantages qu'en retirent leurs bénéficiaires. En 2024, quelque 57,3% (55% en 2023) du budget ordinaire financeront les coûts directs.

2. Le présent document est structuré comme suit: la section II présente le contexte de la planification et donne un aperçu de l'exécution du budget 2023. La section III expose le programme de travail pour 2024. La section IV détaille la proposition de budget ordinaire net du FIDA pour 2024. La section V est consacrée au budget d'investissement. La section VI présente les prochaines étapes.

II. Contexte

3. Les efforts déployés à l'échelle mondiale pour éliminer la pauvreté et la faim d'ici à 2030 ont enregistré des revers considérables ces dernières années, en raison des conflits en cours, de l'impact des changements climatiques et des effets persistants de la COVID-19. Ces tendances lourdes coïncident avec des obstacles structurels préexistants, des pressions inflationnistes croissantes et l'augmentation du fardeau de la dette à l'échelle mondiale.
4. Ces facteurs réduisent à néant les progrès réalisés en matière de développement au cours des dernières décennies et exposent des millions d'individus vulnérables à un risque accru de pauvreté et de faim. Les chiffres alarmants du rapport sur L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde¹ soulignent l'urgence pour les organisations d'intensifier leurs efforts et de les mettre davantage en phase avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030.
5. Les principaux résultats communs du Bilan de la transformation des systèmes alimentaires, de la vingt-huitième session de la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (COP 28) et du sommet 2023 du Forum africain sur les systèmes alimentaires soulignent l'importance de l'agroécologie pour la transformation des systèmes alimentaires et celle des pratiques agricoles durables pour relever les défis liés aux changements climatiques et à la sécurité alimentaire.
6. Les petits exploitants vulnérables des zones rurales, qui produisent la moitié des calories consommées dans le monde, sont particulièrement exposés à l'insécurité alimentaire et à la détérioration des systèmes alimentaires. De surcroît, le lien entre la transformation de l'agriculture et l'action climatique devient particulièrement marqué et prégnant, et de nouveaux mécanismes financiers doivent être mis à profit pour soutenir le développement des infrastructures du dernier kilomètre, les pratiques agricoles climatiquement rationnelles et les réformes des politiques, et contribuer en définitive à la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans le monde entier.
7. Le soutien du FIDA est essentiel à cet égard. Pour lutter efficacement contre la pauvreté et la faim et démultiplier son impact, le FIDA doit élargir et améliorer son offre programmatique et financière afin de mieux répondre aux besoins de plus en plus complexes des pays emprunteurs; pour y parvenir, il lui faut des capacités internes et des ressources adéquates.

Mise en œuvre de FIDA12 et préparation de FIDA13

8. En 2024, il est prévu que le FIDA lance une série d'activités majeures en vue d'achever la réalisation des engagements pris au titre de FIDA12 et de jeter les bases de FIDA13. Il s'agit d'une étape cruciale pour la réalisation des objectifs que se fixe le FIDA dans le cadre du Programme 2030, compte tenu de la durée pluriannuelle de ses programmes et du décalage temporel associé à la production de résultats porteurs d'impact.
9. Soucieux de promouvoir une transformation durable et inclusive du monde rural, le FIDA a approuvé des politiques, des stratégies et des directives opérationnelles pour renforcer son impact, notamment dans les contextes de fragilité et de vulnérabilité aux changements climatiques. Il s'agira de l'axe central des opérations en 2024 et pendant la période couverte par FIDA13.
10. Pour renforcer la résilience, le FIDA entend adopter une approche plus structurée des situations de fragilité. Cela suppose de procéder à des évaluations fréquentes et approfondies des systèmes fragiles et à des examens des résultats, et de

¹ Comme l'indique le rapport sur [L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde](#), la faim dans le monde, mesurée par la prévalence de la sous-alimentation, est demeurée relativement stable entre 2021 et 2022, mais se maintient à un niveau bien supérieur à celui enregistré avant la pandémie de COVID-19: elle touchait quelque 9,2% de la population mondiale en 2022, contre 7,9% en 2019.

constituer une expertise interne qui permettra d'améliorer la compréhension des situations de fragilité et d'accroître l'appui apporté aux équipes de pays dans le cadre de l'exécution des opérations.

11. De manière générale, des efforts concertés seront déployés (parallèlement à l'affectation de ressources) pour garantir la qualité du portefeuille en cours, après la légère baisse enregistrée pendant et après la COVID-19. Il s'agira de mettre davantage l'accent sur les questions fiduciaires, les projets présentant des problèmes et ceux susceptibles d'en présenter, les projets à haut risque et les projets dont le risque est jugé élevé ou substantiel au regard des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique du FIDA, ainsi que sur la gestion des projets, y compris la planification axée sur les résultats et le suivi-évaluation. De plus, une attention continue sera accordée au renforcement de la culture du résultat et de l'impact dans les programmes de pays, en promouvant l'utilisation des données, la transparence et l'harmonisation et en progressant dans le programme de transversalisation des questions liées au climat, à la biodiversité, à la nutrition, au genre et aux jeunes.
12. Par ailleurs, l'accent sera mis sur les partenariats, la participation aux concertations sur les politiques et la promotion de l'innovation et du partage des connaissances en rapport avec les thématiques transversales du FIDA, tout en axant la fonction du savoir sur l'assistance technique demandée par les pays afin de renforcer l'efficacité des projets du Fonds et sa présence dans les pays.
13. La capacité du FIDA à accroître ses investissements dans l'agriculture et à peser sur les processus d'élaboration des politiques au niveau mondial repose sur la crédibilité dont il jouit auprès de ses États membres et de ses partenaires, sur sa présence dans les forums mondiaux considérés comme prioritaires, sur sa visibilité générale et sur la reconnaissance de son avantage comparatif. En 2024, le FIDA consolidera les acquis durement arrachés en matière de réputation, de visibilité, de mobilisation des ressources et de positionnement mondial, en veillant minutieusement à la planification et au classement des priorités. Le Fonds investira de manière continue dans les relations solides et empreintes de confiance qu'il entretient avec les États membres et ses organes directeurs, et s'efforcera de mobiliser davantage de ressources financières auprès de sources diversifiées. Le processus de transformation institutionnelle est au cœur du modèle opérationnel de FIDA¹², et le principe de proximité est crucial pour permettre au FIDA d'« assurer l'exécution d'un ensemble plus intégré de mesures financières, stratégiques et programmatiques sources de synergies pour favoriser un changement systémique »².
15. Les budgets ordinaires de 2022 et 2023 ont donné la priorité aux investissements en faveur du processus de décentralisation et ont permis de réaliser d'importants progrès, tout en continuant à soutenir l'exécution des programmes et d'autres processus opérationnels au sein du FIDA.
16. La proposition de budget ordinaire pour 2024 financera intégralement le plan de décentralisation réajusté, qui intègre les enseignements tirés de l'expérience et les recommandations de l'évaluation au niveau de l'institution relative à la décentralisation (2023).
17. Le FIDA est en bonne voie pour respecter le calendrier de décentralisation convenu. L'objectif de 45% de membres du personnel sur le terrain sera dépassé dans ce délai (environ 48,2% de l'ensemble du personnel du FIDA sera en poste sur le terrain). Un nombre total révisé de 47 bureaux de terrain seront opérationnels en 2024, y compris la mise en place et la dotation en personnel du nouveau bureau régional pour l'Asie et le Pacifique en Thaïlande et l'ouverture d'un bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, les bureaux de pays reclassés au Cambodge

² Voir le document [GC 44/L.6/Rev.1](#).

et en République-Unie de Tanzanie, ainsi que le bureau de pays nouvellement ouvert au Bénin. La présence du FIDA dans les pays touchés par des conflits de forte intensité continuera à faire l'objet d'une évaluation de viabilité; sa mise en place a par conséquent été reportée.

18. Les coûts liés au plan de décentralisation réajusté comprennent les coûts ponctuels et récurrents, y compris les effectifs supplémentaires, pour les bureaux de pays nouveaux et mis à niveau et pour les bureaux régionaux. Ces bureaux accueilleront les équipes régionales concernées, ainsi que des collègues de la Division de la communication, du Département des services institutionnels, de la Division des services de gestion financière et du Département de la stratégie et des savoirs (avec des ressources humaines renforcées).
19. La direction est également prête à renforcer les capacités et l'efficacité organisationnelles et à améliorer l'efficacité institutionnelle au moyen d'une restructuration organisationnelle. Cette approche stratégique permettra au siège du FIDA d'être en adéquation avec la structure de plus en plus décentralisée du Fonds.
20. Face à l'augmentation des coûts et aux exigences budgétaires imposées pour concentrer les efforts de décentralisation en début de période et veiller à ce que les investissements soient principalement consacrés à la conception et à l'exécution des programmes de pays, le FIDA s'est efforcé de réduire les coûts et de procéder à des arbitrages pour contenir l'ampleur de la croissance réelle. Un solide processus de classement des priorités lui a permis de répondre efficacement aux demandes croissantes qui lui sont adressées et de réduire encore l'augmentation réelle (par rapport à celle présentée dans l'aperçu général du budget).
21. Durant la période couverte par FIDA13, le Fonds s'appuiera sur les changements porteurs de transformation amorcés durant FIDA12 pour doubler son impact et veiller à sa viabilité financière. L'accent sera mis sur le mandat principal du FIDA, l'universalité et les domaines dans lesquels le Fonds possède des atouts particuliers, si importants dans le contexte mondial actuel.
22. En donnant la priorité à son mandat principal durant FIDA13, le Fonds entend s'attaquer aux défis des changements climatiques et de la sécurité alimentaire tout en renforçant la résilience dans divers contextes nationaux. Jusqu'à la fin de FIDA12 et durant FIDA13, le Fonds poursuivra ses objectifs ambitieux et mobilisera les ressources nécessaires pour les atteindre.

A. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons de 2023

Exécution prévue pour 2023

23. Vingt et un nouveaux projets et programmes et 12 propositions de financement additionnel, pour un montant total de 911 millions d'USD, devraient être approuvés d'ici à la fin de 2023. Le Fonds continue à privilégier la souplesse dans l'utilisation des ressources, en mettant en œuvre sa [Politique relative à la restructuration des projets](#) par des réaffectations de fonds en faveur des opérations les plus performantes, ainsi que l'efficacité dans 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

24. Au 14 septembre 2023, 197 opérations étaient en cours d'exécution, pour un montant total de 8,1 milliards d'USD. Le portefeuille de dons en cours, comprenant 49 opérations, était évalué à 83 millions d'USD.
25. 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	31
Secteurs productifs	25
Politiques et institutions	15
Gestion des programmes	13
Services financiers inclusifs en milieu rural	11
Environnement et ressources naturelles	3
Services sociaux	2
Total	100

Source: Système de projets d'investissement et de dons, au 14 septembre 2023.

B. Utilisation du budget ordinaire 2023 et crédits reportés

Exécution effective du budget 2022

26. En 2022, le taux d'utilisation du budget ordinaire s'est établi à 97,4% du montant approuvé, soit 162,53 millions d'USD. L'augmentation par rapport à 2021 s'explique principalement par un retour progressif aux niveaux d'activité antérieurs à la pandémie, accompagné d'un taux d'exécution des programmes plus élevé et d'une hausse des coûts liés aux opérations. En conséquence, l'enveloppe de crédits reportés de 2022 s'élève approximativement à 4,34 millions d'USD (2,6% du budget ordinaire de 2022), soit un niveau conforme à celui fixé (pas plus de 3%).

Tableau 2
Exécution du budget ordinaire – montants effectifs pour 2021-2022 et prévisions pour 2023
(en millions d'USD)

	Exercice 2021 (année pleine)		Exercice 2022 (année pleine)		Prévisions 2023	
	Budget	Montant effectif	Budget	Montant effectif	Budget	Prévisions
Budget ordinaire	159,41	151,95	166,93	162,53	175,71	171,72
Taux d'exécution	95,3		97,4		97,7	

Prévisions 2023

27. Au vu de l'utilisation réelle du budget à la fin du troisième trimestre, l'utilisation du budget 2023 devrait atteindre 171,72 millions d'USD, soit 97,7%.
28. Un suivi rigoureux de l'exécution du budget a été entrepris tout au long de l'année 2023, y compris lors de discussions trimestrielles au niveau de la direction exécutive. Cela a facilité la prise de décisions stratégiques et en temps utile par la direction sur l'utilisation des ressources budgétaires, et a permis d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de la gestion du budget et de l'allocation des ressources du FIDA.
29. L'augmentation des niveaux d'exécution observée dans les différents départements en 2023 peut être attribuée à l'utilisation cohérente des ressources liées à la réserve de postes vacants du FIDA. Ces ressources ont un double objectif: aider la Division des ressources humaines à accélérer le processus de recrutement pour les postes vacants et fournir aux divisions et aux départements les ressources nécessaires pour recruter du personnel à court terme et des effectifs hors personnel (consultants) qui permettront de couvrir temporairement les postes vacants³.

³Voir page 12, paragraphe 38, du document [EB 2022/137/R.3](#).

Tableau 3

Exécution du budget ordinaire par département – montant effectif pour 2022, budget pour 2023 et prévisions pour 2023

(en millions d'USD)

Département	Montant effectif 2022	Budget 2023	Prévisions 2023	Prévisions 2023 comparées au budget 2023 (en pourcentage)
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence (OPV)	2,79	3,17	3,08	97,29
Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)	11,70	12,08	11,73	97,10
Département des relations extérieures et de la gouvernance (ERG)	17,90	17,94	17,52	97,66
Département de la stratégie et des savoirs (SKD)	19,59	19,65	19,15	97,43
Département de la gestion des programmes (PMD)	61,58	63,06	61,75	97,92
Département des opérations financières (FOD)	13,25	13,74	13,48	98,11
Département des services institutionnels (CSD)	30,34	35,73	34,84	97,53
Centre de coûts de l'organisation	9,78	10,33	10,16	98,32
Total	166,93	175,71	171,72	97,73

Allocation des crédits reportés à 2023 et utilisation effective

30. La règle relative au report de crédits, en vigueur depuis 2004, prévoit 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.
31. Les fonds reportés de 2022 ont été alloués aux domaines prioritaires suivants⁴:
- campagne de reconstitution des ressources au titre de FIDA13: amplifier les initiatives de mobilisation, de communication, de plaidoyer et de partenariat avec les États membres, les donateurs et les organisations concernées;
 - participation à la COP 28: coûts liés à une visibilité accrue, y compris les coûts entraînés par la conception du pavillon et l'infrastructure technique;
 - décentralisation: coûts liés principalement à l'augmentation des loyers de certains bureaux de terrain, et s'inscrivant dans le processus de décentralisation;
 - Défi de l'innovation: financement supplémentaire alloué pour soutenir diverses initiatives d'innovation;
 - autres priorités non financées: ressources allouées pour répondre à diverses priorités non financées pour 2023. Il s'agit notamment d'études d'évaluation de l'impact et d'opérations, d'engagements liés au Sommet sur les systèmes alimentaires, ainsi que de la passation de marchés dans le cadre de projets, du décaissement de prêts et de projets internes, de réunions et d'exams des procédures.

III. Programme de travail pour 2024

32. Actuellement, un nombre record de 38 nouveaux projets et programmes et de 11 propositions de financement additionnel sont en cours d'élaboration en vue de leur approbation courant 2024 (voir annexe I), pour un montant total de 1,5 milliard d'USD. Le programme de prêts et dons de 2024 devrait être financé à

⁴ Voir l'annexe III.

hauteur de 56% au titre du SAFP et à hauteur de 44% 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 conception de la plupart de ces projets et programmes sera achevée en 2023 ou début 2024 en vue de leur présentation au Conseil d'administration au cours de l'année, et d'autres opérations sont actuellement définies afin d'atteindre les objectifs actualisés fixés pour FIDA12, y compris ceux relatifs au cofinancement international et national.

33. Il convient de noter que les chiffres du programme de prêts et dons cités dans ce document se rapportent à des opérations financées par des ressources du cycle actuel, telles que présentées dans le document Ressources disponibles pour engagement, et à des prêts ou dons annulés en tout ou partie au cours de cycles précédents.
34. Par ailleurs, le Fonds poursuivra les efforts déployés pour mobiliser des fonds supplémentaires, notamment au titre du financement de l'action climatique, afin d'appuyer les opérations en cours et des opérations indépendantes.
35. Pour 2024, le nombre de dons, guichet mondial/régional et autres dons confondus, est estimé à 12.

Tableau 4

Programme de prêts et dons: montants effectifs et prévisions

(en millions d'USD)

	Montants effectifs ^a			Projections ^b	Montants prévus
	2020	2021	2022	2023	2024
Prêts du FIDA (y compris la composante dons) et dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette	783	1 026	881	911	1 525
Dons du FIDA	30	15	3.4	23	13
Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres ^c	40	-	-	-	-
Opérations non souveraines	25	-	-	-	-
Mécanisme du FIDA pour l'action climatique	-	10	-	-	-
Total du programme de prêts et dons du FIDA ^d	878	1 051	884	934	1 538
Autres fonds gérés par le FIDA ^e	93	336	241	383	192
Total du programme de prêts et dons du FIDA	971	1 387	1 125	1 318	1 730
Cofinancement international (net des cofinancements gérés par le FIDA) et national	1 041	2 012	959	2 398	3 188
Total programme de travail	2 012	3 399	2 085	3 716	4 918
Portefeuille en cours d'exécution ^f	8 608	7 727	8 640	8 468	7 851

^a Source: Système de projets d'investissement et de dons, au 14 septembre 2023. 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.

^b Autres fonds gérés par le FIDA, y compris sous la houlette du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP), du Fonds pour l'environnement mondial, du Fonds pour les pays les moins avancés, du Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire, de la Commission européenne et de l'Union européenne, et du Fonds vert pour le climat, en sus des dons bilatéraux supplémentaires et complémentaires. Les chiffres réels ont été réajustés à la suite de l'harmonisation des systèmes.

^c 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, 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 et 2,0 millions d'USD à titre de capital initial pour le Fonds du FIDA pour Gaza et la Cisjordanie.

^d Le programme de prêts et dons du FIDA comprend les fonds annulés et réaffectés des cycles précédents.

^e Y compris l'ASAP, le Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire, le Fonds pour l'environnement mondial, le Fonds pour les pays les moins avancés, le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire, la Commission européenne et l'Union européenne, et le Fonds vert pour le climat, en sus des dons bilatéraux supplémentaires et complémentaires.

^f Les projections pour 2022 et 2023 pour le portefeuille en cours d'exécution sont établies à partir des données disponibles à la mi-mars 2023, 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 2024 du FIDA

A. Classement des priorités et arbitrages

36. La direction du FIDA a affiné ses estimations pour le budget ordinaire de 2024 en s'appuyant sur les présentations détaillées des départements du FIDA et sur une évaluation complète des besoins critiques de l'institution. Un examen approfondi des besoins prioritaires a permis de mettre en évidence des initiatives et les principaux domaines d'investissement ainsi que les activités que l'on pourrait réajuster et réduire, sans compromettre les opérations qui doivent impérativement être menées et qui sont essentielles à la mission du Fonds.
37. À la suite de ce processus rigoureux, un taux de croissance réel révisé de 1,7% a été envisagé dans la proposition de budget ordinaire pour 2024, ce qui représente une légère réduction par rapport au scénario projeté de 1,9% présenté dans l'aperçu général.
38. Le budget estimé pour 2024 met fortement l'accent sur la priorité à accorder à l'exécution et à l'impact des programmes, en prêtant une attention particulière à la supervision et à l'appui à l'exécution, ainsi qu'à l'intégration et à la prise en compte des défis liés aux situations de fragilité.
39. Le processus de décentralisation reste essentiel pour garantir des résultats sur le terrain et des opérations porteuses d'impact. Conformément aux engagements programmatiques de FIDA⁵, la présence renforcée du Fonds dans les pays au cours des trois prochaines années, notamment dans les bureaux régionaux, les bureaux multipays et les bureaux de pays, est essentielle pour réaliser ces ambitions.
40. Dans toute la mesure du possible, les principaux facteurs de coût du budget ordinaire 2024 du FIDA seront absorbés et compensés par les économies et les arbitrages trouvés dans le cadre de la définition des priorités stratégiques. L'augmentation réelle de 1,7% sera entièrement affectée à la couverture des besoins en personnel et des coûts récurrents supplémentaires du plan de décentralisation réajusté.
41. Les facteurs du budget 2024 afférents aux priorités stratégiques et aux arbitrages recensés sont les suivants:

Besoins liés à la décentralisation (+ 5,36 millions d'USD):

- a) Le plan de décentralisation réajusté respecte le calendrier établi et non seulement maintient, mais dépasse même l'objectif visé de 45% de postes dans les bureaux extérieurs. Le nombre total de bureaux extérieurs passe à 47, ce qui comprend l'établissement et la dotation en personnel du nouveau bureau régional pour l'Asie et le Pacifique en Thaïlande, la création d'un bureau régional spécialisé pour l'Amérique latine et les Caraïbes, le reclassement des bureaux de pays au Cambodge et en République-Unie de Tanzanie, et l'établissement d'un nouveau bureau au Bénin, tout en reportant la mise en place d'une présence du FIDA dans les pays touchés par un conflit de forte intensité.
- b) La proposition de budget pour 2024 englobe et concentre en début de période les dépenses ponctuelles et récurrentes liées à la mise en place et à la dotation en personnel des bureaux de pays et des bureaux régionaux

⁵ [GC 44/L.6/Rev.1.](#)

nouveaux et reclassés, tout en réduisant au minimum les coûts supplémentaires liés à la décentralisation en 2025 et au-delà. De plus, le plan intégrera des changements au niveau des postes sur le terrain directement liés aux exigences opérationnelles du FIDA et à un siège adapté aux besoins dans un contexte décentralisé.

Le tableau 5 met en correspondance les surcoûts récurrents de la décentralisation pour 2024 et 2025, pour le plan initial et le plan réajusté. Les économies escomptées en 2025 sont principalement le résultat de la restructuration des fonctions de liaison au siège.

Tableau 5

Coûts récurrents supplémentaires liés à la décentralisation: plan initial et réajusté
(en millions d'USD)

Poste de dépenses	Plan initial		Plan réajusté	
	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2024	Budget 2025
Dépenses de personnel	1,49	1,07	3,11	(0,78)
Dépenses de fonctionnement des bureaux régionaux et des bureaux de pays	1,79	0,30	1,95	0,23
Frais ONU	0,3	0,3	0,3	0,3
Total	3,58	1,68	5,36	(0,25)

Supervision et appui à l'exécution (+ 0,81 million d'USD):

- a) Pour éviter une détérioration de la qualité des projets dans un environnement post-pandémie, la direction du FIDA continue, comme les années précédentes, à accorder la plus haute priorité à la qualité de l'exécution des programmes et de l'ensemble du portefeuille. Une plus grande attention est accordée à l'adoption d'une approche remaniée et plus structurée de la fragilité, en renforçant les compétences spécialisées en interne et en augmentant l'appui à l'exécution de projets dans des situations de fragilité, avec un contrôle technique et fiduciaire renforcé. S'il s'agira toujours d'un domaine d'intérêt pour FIDA13, le programme de travail de 2024 souligne le besoin d'efficacité dans les contextes fragiles et présente ces derniers comme des inducteurs de coûts de supervision et d'appui à l'exécution.
- b) À titre de mesure opérationnelle concrète, des missions de supervision et d'appui à l'exécution supplémentaires ainsi qu'un renforcement des équipes de pays sont prévus pour les projets qui posent problème et ceux qui se déroulent dans des situations de fragilité et de conflit⁶, ce qui représente un inducteur de coûts supplémentaires pour 2024.

Participation à l'élaboration des politiques au niveau mondial et régional (- 0,33 million d'USD):

- a) La direction a envisagé une légère réduction des allocations pour les activités de participation à l'élaboration des politiques, notamment celles liées à la participation à des forums mondiaux et régionaux et à des activités connexes. La direction reconnaît que cela se traduira par une présence plus limitée dans certains forums mondiaux et régionaux; cela étant, l'objectif est d'optimiser l'allocation des ressources et d'améliorer l'efficacité opérationnelle sans pour autant nuire à la qualité des priorités en matière de coopération à l'échelle

⁶ Avec plus de 220 projets en cours en 2023, le FIDA reconnaît qu'il est nécessaire de renforcer le suivi et la supervision des projets, en tenant compte des précieux enseignements tirés des projets précédents qui n'ont pas donné les résultats escomptés. En 2024 et pour l'ensemble du portefeuille, les plans prévoient le financement de 516 missions de supervision et d'appui à l'exécution, contre 430 en 2023.

mondiale, des programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) ou de la participation à l'élaboration des politiques aux côtés des gouvernements.

Plaidoyer, visibilité et réseautage (– 1,47 million d'USD):

- a) La direction a évalué et déterminé les gains d'efficacité possibles en restreignant le choix des activités de plaidoyer, de renforcement de la visibilité et de réseautage dans les événements mondiaux et en rapport avec les partenariats, notamment en limitant la présence du personnel du FIDA dans les réunions de concertation multilatérales et interinstitutions. Des investissements substantiels ont été réalisés en 2023 dans le cadre des activités relatives à FIDA13; une diminution du niveau de participation est en revanche prévue en 2024. Des efforts seront consentis pour éviter autant que possible de compromettre la solide capacité du FIDA à faire entendre la voix des ruraux, à favoriser les collaborations et à mobiliser des ressources.

Renforcement des capacités et développement professionnel (– 0,59 million d'USD):

- a) La direction du FIDA a pris des mesures stratégiques pour réorganiser ses activités de renforcement des capacités et de développement professionnel, en mettant l'accent sur l'efficacité et la pertinence. Après avoir consacré d'importantes ressources en 2022 et 2023 au renforcement des capacités, le FIDA s'apprête à redoubler d'efforts en 2024 et à réaliser des gains d'efficacité grâce à une approche budgétaire rationalisée dans ce domaine. Cette stratégie n'aura pas d'incidence sur les activités essentielles de formation et de perfectionnement dans le cadre de l'intégration des nouvelles recrues sur le terrain, ni sur celles qui visent à encadrer et à renforcer les compétences et les capacités liées aux opérations et à l'exécution des programmes, ainsi qu'à la culture organisationnelle. Celles-ci restent une priorité, afin que le FIDA continue à mener à bien des projets de qualité et à collaborer efficacement avec un large éventail de parties prenantes.

Services de consultants et d'assistance technique non liés aux programmes (– 0,7 million d'USD):

- a) À la suite de l'aperçu général, le FIDA a rationalisé les services de consultants intervenant dans les opérations administratives et institutionnelles au niveau de l'organisation et du siège.
- b) Tout en tirant parti des ressources liées aux postes vacants, qui peuvent être réorientées vers l'embauche de ressources hors personnel supplémentaires pour soutenir l'activité dans les services administratifs et institutionnels, cette proposition de réduction stratégique n'a pas d'incidence sur l'assistance technique fournie par les consultants dans le cadre des activités directement liées aux programmes.

Documents des organes directeurs (– 0,1 million d'USD):

- a) Le FIDA a pris des mesures pour améliorer ses processus de gouvernance en rationalisant la documentation destinée aux organes directeurs⁷. Grâce à des efforts continus visant à: i) réduire le nombre et le volume des documents présentés à ses organes directeurs; ii) des dispositions plus efficaces et plus rationnelles pour les sessions formelles et informelles du Conseil d'administration et de ses organes subsidiaires⁸, le FIDA a réduit ses charges administratives, et contribué ainsi à l'efficacité de ses opérations.

⁷ « Simplification de la documentation destinée aux organes directeurs » ([EB 2023/139/R.18/Rev.1](#)); « Révision des procédures d'approbation pour les propositions de projets et programmes financés par le FIDA et d'opérations non souveraines dans le secteur privé » ([EB 2023/139/R.16/Rev.1](#)).

⁸ « Examen des modalités des sessions formelles et informelles du Conseil d'administration et de ses organes subsidiaires » ([EB 2023/138/R.10](#)).

42. Le tableau 6 présente une vue d'ensemble des besoins supplémentaires et des arbitrages qui ont conduit à l'augmentation réelle nette proposée dans le budget 2024.

Tableau 6

Proposition de budget 2024: résultats du processus de classement des priorités

(en millions d'USD)

<i>Inducteurs de coûts (besoins supplémentaires en 2024)</i>		
Exécution des programmes	Décentralisation – dépenses de fonctionnement des bureaux régionaux et des bureaux de pays et partage des frais ONU	2,25
	Décentralisation – dépenses de personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays	3,11
	Supervision et appui à l'exécution	0,81
Besoins supplémentaires, sous-total, 2024		6,17
<i>Besoins supplémentaires nets financés par la croissance réelle</i>		2,99
<i>Arbitrages</i>		
Exécution des programmes (hors prêts)	Participation à l'élaboration des politiques au niveau mondial et régional	(0,33)
Acquisition et diffusion des savoirs, et participation à l'élaboration des politiques	Sensibilisation, visibilité et réseautage	(1,47)
Fonctions, services et systèmes institutionnels	Documents des organes directeurs	(0,10)
	Renforcement des capacités et développement professionnel	(0,59)
	Services de consultants et d'assistance technique non liés aux programmes	(0,70)
Arbitrages, sous-total, 2024		(3,18)

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

43. Le taux de change retenu, sur la base de la méthode de calcul approuvée⁹, s'établit pour 2024 à 0,935 EUR pour 1 USD (contre 0,923 EUR pour 1 USD l'année dernière), soit un taux légèrement inférieur à celui utilisé dans l'aperçu général du budget (0,945 EUR pour 1 USD). Bien que non significative et malgré la contre-tendance au renforcement de l'euro par rapport au dollar des États-Unis enregistrée en 2023, cette augmentation mineure du taux de change moyen utilisé pour le budget 2024 – calculé conformément à la méthodologie convenue – a un impact marginal sur la proposition de budget 2024, qui se traduit principalement par une légère diminution du coût des composantes en euros des salaires et indemnités du personnel, et d'autres dépenses libellées en euros. Cette évolution a été prise en compte dans les dépenses de personnel standard.
44. L'ajustement du budget 2024 au titre de l'inflation est basé sur la méthodologie convenue, moyennant l'application de coefficients de prix différenciés aux différentes catégories de dépenses. Pour fournir des informations adéquates et un

⁹ Méthodologie de calcul des hypothèses de taux de change et d'inflation pour les budgets annuels ([AC 2015/136/R.6](#)).

niveau de détail suffisant, il est proposé d'opérer les ajustements suivants aux fins de correction des effets de l'inflation et de la hausse des prix:

- **Coûts relatifs aux services de consultants.** Un examen détaillé a été réalisé sur les coûts des services de consultants effectivement encourus, accompagné d'une analyse des données relatives aux contrats de l'ensemble des consultants de 2021 à 2023, en calculant l'augmentation moyenne des honoraires journaliers versés à chaque personne ayant travaillé pour le FIDA pendant au moins deux des trois années. La direction propose ainsi un coefficient de **hausse des prix de 3% pour cette catégorie de dépenses, à appliquer aux montants de référence.**
- **Frais de voyage.** Comme les années précédentes, le FIDA fait appel à une société de gestion des voyages, qui réalise des analyses approfondies des prix et des tendances du secteur. Les principales constatations issues de cette analyse font ressortir qu'en 2023, à l'échelle mondiale, les taux du marché ont augmenté en moyenne de 4% par rapport à 2022¹⁰. Les prévisions d'augmentation des frais de voyage et d'événements pour 2024 sont toutefois modérées par rapport aux augmentations exceptionnellement fortes observées en 2022. Dans l'ensemble, l'augmentation des prix des billets devrait se tasser pour atteindre 2,1% en 2024 et l'augmentation moyenne des prix prévue pour les hôtels est de 4%. La direction propose par conséquent une **augmentation des prix de 3% pour cette catégorie de dépenses, à appliquer aux montants de référence**, en absorbant toute fluctuation des prix grâce aux économies réalisées par une réduction du nombre de voyages non liés aux activités d'exécution des programmes.
- **Coût des services informatiques.** Pour cette catégorie, 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. Compte tenu des dernières données disponibles, des tendances récentes et des prévisions mondiales pour 2024¹¹, la direction propose une **augmentation de prix de 5,1% pour cette catégorie de dépenses, à appliquer aux montants de référence.**
- **Autres dépenses.** Cette catégorie de dépenses comprend les sous-catégories suivantes:
 - gestion des installations;
 - autres dépenses de personnel;
 - dépenses de formation;
 - dépenses d'interprétation et de traduction;
 - dépenses administratives;
 - dépenses relatives aux institutions coopérantes.

La direction a appliqué une augmentation de 5,1% à toutes les sous-catégories de la catégorie « autres dépenses », à l'exception des « autres dépenses de personnel », pour lesquelles une augmentation de 1,75% a été appliquée, conformément à l'ajustement applicable aux dépenses de personnel.

¹⁰ Données disponibles en août 2023.

¹¹ « L'inflation globale mondiale devrait passer de 8,7% en 2022 à 6,8% en 2023 et à 5,2% en 2024. L'inflation sous-jacente devrait diminuer plus progressivement, et les prévisions d'inflation pour 2024 ont été revues à la hausse. » Voir [Mise à jour – Perspectives de l'économie mondiale – juillet 2023 – Fonds monétaire international](#). Selon les prévisions de l'inflation en Italie publiées par l'Institut national de statistiques italien, la variation attendue de l'indice des prix à la consommation en 2024 est de + 2,6% (<https://www.istat.it/it/archivio/285241>).

- **Dépenses de personnel.** Les dépenses de personnel prévues dans le budget 2024 reposent sur la révision des dépenses standard.

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. L'analyse a tenu compte d'un niveau accru de mobilité parmi les administrateurs en raison de la décentralisation et des réaffectations, ainsi que des indemnités et prestations correspondantes. Elle comprend également la hausse du barème des traitements et de certaines composantes (rémunération servant de base à la pension de retraite) et tient compte des effets de l'augmentation normale d'échelon à l'intérieur d'un grade et du taux de change entre l'euro et le dollar.

Les coûts standard pour 2024 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 – augmentation);
- augmentation normale d'échelon à l'intérieur d'un grade (incidence sur les coûts standard – traitements de base – légère augmentation);
- hausse de la rémunération servant de base à la pension de retraite des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et au-dessus telle que normalement appliquée en février par la Commission de la fonction publique internationale (incidence sur les coûts standard – augmentation mineure);
- 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 basés sur le terrain (incidence sur les coûts standard – légère diminution);
- taux de change de 0,935 EUR pour 1 USD en 2024 (incidence sur les coûts standard – diminution sensible, surtout pour les services généraux au siège, et les indemnités pour frais d'études versées aux fonctionnaires expatriés).
- les indemnités et prestations connexes liées à la mobilité du personnel et aux lieux d'affectation difficiles, y compris les déménagements et les évacuations d'urgence pour raisons de sécurité (impact sur les coûts standard – augmentation).

L'application des coûts standard révisés à l'enveloppe de base allouée aux dépenses de personnel pour 2024 (calcul réalisé avec les coûts standard de 2024 à partir des effectifs approuvés pour 2023) a abouti à une augmentation modeste des dépenses de personnel. Sont également inclus les postes existants reclassés à un grade supérieur à l'issue de la phase finale de l'audit continu des fonctions, et les promotions décidées par la direction et approuvées en 2023.

Les coûts standard révisés indiqués ci-dessus entraînent une augmentation nette de l'enveloppe allouée aux dépenses de personnel de 1,75% 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 pour 2024.

45. **Le taux global d'inflation cumulé appliqué au budget administratif 2024 du FIDA est de 2,68%**, comme le montre le tableau 7 ci-après.

Tableau 7

Ajustement des prix – proposition de budget 2024

(en millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Référence</i>	<i>Facteurs d'ajustement des prix</i>	<i>Total inflation</i>
Personnel	102,08	1,75%	1,79
Consultants	25,04	3,0%	0,75
Frais de mission	9,95	3,0%	0,30
Dépenses informatiques hors personnel	6,67	5,1%	0,34
Autres dépenses	31,97	4,8% (5,1% pour toutes les sous-catégories, à l'exception de « Autres dépenses de personnel », 1,75%)	1,54
Total	175,71	2,68% (taux composé)	4,71

C. Budget du personnel

46. Pour préparer le budget de cette année, le FIDA a déterminé les besoins en effectifs en fonction des priorités définies et de la capacité de financement. Par ailleurs, le Fonds a envisagé des ajustements possibles tant au niveau des fonctions que de la structure en appliquant une approche dynamique de planification des effectifs englobant les aspects fonctionnels, organisationnels et budgétaires.
47. Les effectifs proposés pour 2024, financés par le budget ordinaire, sont de 861 équivalents temps plein (ETP), soit une augmentation nette de 55 ETP par rapport au niveau de référence de 2023. Cette hausse est le résultat, d'une part, de la création de 58 ETP et, d'autre part, de la suppression de 3 ETP au total.
48. La structure des effectifs recommandée est conforme aux priorités stratégiques du FIDA pour 2024, à savoir le renforcement de l'exécution et de l'impact des programmes et l'exécution du plan de décentralisation réajusté. Les ressources en personnel demandées comprennent des postes basés dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays existants, dans les bureaux régionaux récemment ouverts, et dans le nouveau bureau de pays à mettre en place, comme indiqué ci-dessus.
49. Parallèlement à la mise en place des effectifs recommandés, la direction évalue le rôle du siège du FIDA et des structures organisationnelles connexes dans le contexte d'une institution de plus en plus présente sur le terrain. L'objectif est de renforcer les synergies au sein d'un siège qui répond aux objectifs visés. Le processus d'évaluation en cours s'appuiera sur le rapport final du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales et se poursuivra tout au long de l'année 2024 en vue d'une mise en œuvre en 2025.
50. Plus précisément, la dotation en ressources humaines proposée, basée sur les paramètres de décentralisation approuvés, comprend 58 ETP répartis comme suit:
- des assistants administratifs dans les deux nouveaux bureaux régionaux pour l'Asie et le Pacifique et l'Amérique latine et les Caraïbes, ainsi que des assistants administratifs dans les pays, dont 19 chauffeurs, pour renforcer l'appui administratif et aux programmes dans les bureaux régionaux, multipays et de pays;

- b) des postes d'analyste (administration et ressources) dans les bureaux régionaux pour l'Asie et le Pacifique et l'Amérique latine et un ou une analyste de données pour un bureau régional;
 - c) un administrateur ou une administratrice de programme au sein de la nouvelle unité en charge de la fragilité, ainsi que des chargés d'appui aux programmes de pays et des analystes supplémentaires dans les bureaux suivants: bureaux de pays au Bénin (Afrique de l'Ouest et du Centre) et en Haïti (Amérique latine et Caraïbes) et bureau régional en Thaïlande (Asie et Pacifique);
 - d) un ou une responsable des services institutionnels dans la région Amérique latine et Caraïbes et des agents de sécurité dans les bureaux régionaux d'Afrique orientale et australe, d'Afrique de l'Ouest et du Centre et d'Asie et du Pacifique;
 - e) des responsables de la passation des marchés dans le cadre des projets, un par région (Asie et Pacifique, Afrique orientale et australe, Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe, et Afrique de l'Ouest et du Centre);
 - f) des postes supplémentaires basés au siège couvrant les domaines du risque opérationnel, de la finance, des opérations thématiques et du suivi-évaluation.
51. La suppression de trois ETP vacants est l'un des éléments du plan de décentralisation réajusté, et le fruit des mesures prises par le FIDA pour améliorer son efficacité et redéfinir le rôle du siège par rapport aux bureaux extérieurs. Ce plan prévoit notamment la suppression des postes vacants suivants:
- a) un analyste des opérations de pays et un assistant de programme de pays à Accra, après la conversion du bureau multipays du Ghana en un bureau de pays dirigé par un directeur ou une directrice;
 - b) un poste de responsable supérieur de la gestion des risques liés à l'exécution des programmes au niveau du siège, qui sera compensée par la création des deux nouveaux postes de responsable de la gestion des risques opérationnels.
52. Sur les 861 ETP imputables au budget ordinaire en 2024, environ 415 postes seront basés hors siège, contre 111 en 2017, avant le début de la décentralisation. Cela portera la proportion des postes hors siège à 48,2% de l'ensemble des postes du FIDA, contre 43,3% lors de la préparation du budget 2023 et les 44,5% prévus à la fin de l'exercice 2023.
53. Le nombre de postes imputables sur les commissions de gestion non affectées et financés par le budget brut sera de 33,35 ETP. Cela inclut un accroissement de 6 ETP, par suite de la hausse des fonds supplémentaires reçus par le FIDA et de l'augmentation correspondante du nombre de postes nécessaires pour les gérer. Ce nombre est susceptible d'évoluer dans le courant de l'année 2024, en fonction du volume de nouveaux fonds supplémentaires que le FIDA pourrait mobiliser tout au long de l'année.
54. Les effectifs proposés sont indicatifs et peuvent faire l'objet de légers ajustements dans le cadre de l'enveloppe globale d'ETP afin de répondre à l'évolution des besoins opérationnels, en particulier dans le cadre de la structure décentralisée.

D. Budget hors personnel

55. Les directives relatives à l'établissement du budget pour les dépenses hors personnel ont été élaborées et fournies en interne. Elles comportaient, pour chaque département et division, des paramètres budgétaires et des enveloppes globales relatives aux dépenses hors personnel établies à partir du budget approuvé pour 2023 et des prévisions de croissance et des hypothèses de taux d'inflation.

56. Les départements ont présenté leurs projets de budget en précisant la ventilation entre coûts directs et coûts indirects et en indiquant les activités prioritaires en 2024 ainsi que les domaines dans lesquels des gains d'efficacité et des économies pourraient être réalisés. Le Bureau de la stratégie budgétaire a travaillé en étroite collaboration avec eux durant les préparatifs du budget 2024, afin de déterminer les domaines qui nécessitent un surcroît d'attention et des investissements plus importants, ainsi que les domaines dont la portée devait être réduite et réajustée.
57. 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 2024. La ventilation indicative du budget ainsi que la liste des groupes de produits institutionnels figurent au tableau 10.
58. Lors de l'examen de tous les projets de budget hors personnel, les priorités et les orientations fixées par la direction du FIDA ont été dûment prises en compte. Pour pouvoir hiérarchiser les besoins supplémentaires liés à la décentralisation au niveau de l'institution, le Président a demandé à tous les départements de proposer une réduction de 5 à 10% de leur budget hors personnel par rapport à 2023. De plus, une analyse approfondie a été réalisée afin d'appliquer de manière cohérente les ajustements relatifs à l'inflation et aux fluctuations des prix, en particulier en ce qui concerne des rubriques telles que les frais de voyage et les dépenses afférentes aux consultants.
59. Les départements ont également 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 2024. Le projet de budget pour 2024 table sur une augmentation d'environ 17% 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.
60. 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 ont été dûment pris en considération pour établir la version finale du projet de budget.

E. Budget ordinaire net et brut proposé

Budget ordinaire net proposé

61. Le budget ordinaire net proposé pour 2024 s'élève à 183,41 millions d'USD, soit une augmentation nominale de 4,4% par rapport au budget 2023 (175,71 millions d'USD); cette hausse est plus faible que la progression nominale présentée dans l'aperçu général (183,5 millions d'USD).
62. Conformément au classement des priorités et aux arbitrages énoncés à la section IV.A, en valeur réelle, l'augmentation s'élève à 2,99 millions d'USD, ce qui représente une croissance de 1,7% par rapport au budget approuvé pour 2023. La hausse des prix nette représente environ 4,71 millions d'USD compte tenu d'un ajustement pour taux d'inflation composé de 2,68%.

Tableau 8
Budget ordinaire
(en millions d'USD)

(A) Budget approuvé pour 2023	(B) Inflation pour 2024	(C) Croissance réelle estimée pour 2024	(D) Budget nominal pour 2024 (A+B+C)	Croissance réelle (C/A)	Croissance nominale (B-A)/A
175,71	4,71	2,99	183,41	Augmentation de 1,7%	Augmentation de 4,4%

Projet de budget: vue d'ensemble des allocations

63. De manière générale, les allocations budgétaires correspondent aux priorités du budget ordinaire 2024:
- a) **Décentralisation**
La mise en œuvre du plan de décentralisation a un impact sur les allocations budgétaires en 2024 (en personnel et hors personnel). En particulier, la création de fonctions administratives et de coordination et la création de postes liés aux programmes en début de période se sont traduites par une augmentation des allocations budgétaires pour le Département des services institutionnels et le Département de la gestion des programmes. Cette augmentation englobe également les coûts administratifs supplémentaires hors personnel pour les bureaux existants et les nouveaux bureaux budgétisés dans ces deux départements.
 - b) **Exécution des programmes**
Afin de respecter les engagements de la réserve de projets de FIDA12 et d'assurer la bonne performance et la qualité du portefeuille en cours, en particulier dans les contextes de fragilité, un financement budgétaire accru a été alloué au Département de la gestion des programmes et au Département de la stratégie et des savoirs à des fins de supervision et d'appui à l'exécution et en vue de renforcer les activités de passation des marchés relevant des projets et les activités en rapport avec la conformité opérationnelle, y compris les mesures de sauvegarde et le contrôle. Des ressources budgétaires supplémentaires seront également investies pour axer la fonction du savoir sur l'assistance technique demandée par les pays. L'augmentation des dépenses afférentes aux consultants et des frais de voyage a été partiellement absorbée par le réajustement des dépenses liées à d'autres catégories de coûts, en particulier dans le contexte de la réduction du caractère prioritaire de certaines initiatives non essentielles liées à la participation à l'élaboration des politiques au niveau mondial et régional. En outre, des ressources humaines supplémentaires ont été allouées au Département des opérations financières afin de soutenir le développement de nouveaux produits et mécanismes financiers.
64. Les coûts inscrits à la rubrique « Centre de coûts de l'organisation » sont répartis entre deux composantes principales. La première comprend les coûts institutionnels imputables gérés au niveau central, y compris les dépenses institutionnelles telles que la contribution au partage des coûts du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies, les coûts du Portail clients du FIDA et les frais d'audit annuels. La deuxième comprend les dépenses institutionnelles qui ne sont pas imputables aux départements, dont les charges d'amortissement et l'assurance maladie après la cessation de service. La légère diminution des coûts de la première catégorie compense partiellement la légère augmentation des coûts de la deuxième catégorie, principalement en raison de l'augmentation des charges d'amortissement pour les investissements majeurs réalisés au cours des dernières années dans le cadre du budget d'investissement.

Projet de budget par grande catégorie de dépenses

65. Le tableau 9 compare le budget approuvé pour 2023 et le budget proposé pour 2024 pour les grandes catégories de coûts. Une réduction globale de 3,38% des dépenses afférentes aux services de consultants au niveau de l'institution est prévue pour 2024 grâce à la réduction des services de conseil non essentiels pour les activités dont la portée a été réduite. Dans une certaine mesure, cette réduction a permis de créer de nouveaux ETP dans des domaines critiques. En revanche, certaines augmentations des dépenses afférentes aux consultants ont été nécessaires dans les domaines de l'appui technique à l'exécution des programmes, à la gestion des ressources humaines et à la mise en œuvre des technologies de

l'information et des communications, ainsi que pour la refonte de la communication au niveau mondial.

66. La catégorie des frais de voyage affiche une hausse de 14,03% par rapport à 2023 en raison de l'augmentation des niveaux de supervision et d'appui à l'exécution des projets, notamment dans les pays présentant des situations de fragilité ou de conflit. La forte augmentation du budget de cette catégorie témoigne de l'attention portée par la direction à la supervision de la gestion des projets, en mettant davantage l'accent sur les aspects fiduciaires, les projets présentant des problèmes et les projets présentant différents niveaux de risque opérationnel dans des situations fragiles et non fragiles. Des ressources supplémentaires seront nécessaires pour les déplacements du personnel technique et des consultants.
67. Les dépenses liées aux technologies de l'information ont augmenté de 9,97% au FIDA par rapport à 2023, mais ce chiffre tient compte de l'inflation de 5% mentionnée ci-dessus et doit être considéré dans le contexte des exigences technologiques accrues pour connecter une main-d'œuvre mondiale plus nombreuse et des frais supplémentaires pour les nouveaux systèmes majeurs qui ont été déployés, notamment le système en ligne de bout en bout pour la passation de marchés au titre des projets (OPEN) du FIDA. Ces dépenses liées aux technologies de l'information sont compensées par des économies réalisées dans d'autres catégories de dépenses. Les autres catégories hors personnel, telles que les autres dépenses liées au personnel, la gestion des installations, la formation, la traduction et l'interprétation, ont pour leur part baissé de 4,77%. Cela témoigne des efforts déployés par la direction pour hiérarchiser les activités et absorber des hausses importantes sans remettre en cause les hypothèses retenues quant à la hausse du budget en valeur nominale.

Tableau 9

Répartition du budget ordinaire par catégorie de dépenses – budget 2023 approuvé, comparé au projet de budget pour 2024
(en millions d'USD)

	2023	2024	Variation (%)
Personnel	102,08	110,09	7,85
Consultants	25,04	24,20	(3,38)
Frais de mission	9,95	11,34	14,03
Dépenses TIC hors personnel	6,67	7,33	9,97
Autres dépenses	31,97	30,45	(4,77)
Total	175,71	183,41	4,38

Budget ordinaire du FIDA par pilier de résultats

68. Le FIDA s'est engagé à adopter une attitude progressiste dans sa démarche de planification et de budgétisation, afin d'allouer les ressources de manière efficace pour atteindre ses objectifs stratégiques. La budgétisation par pilier a été introduite en 2017 et a permis de mettre davantage l'accent sur les résultats, améliorant ainsi l'efficacité de la planification institutionnelle.
69. Les données cumulées ont été examinées afin d'analyser les tendances et de tirer des conclusions significatives sur la manière dont une réorientation des zones d'attention pourrait se traduire par une évolution des schémas de dépense et d'allocation des ressources.
70. Depuis l'établissement du budget de 2023, 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. Ces informations ont été communiquées aux départements au début du processus budgétaire afin d'étayer la sélection des groupes de produits lors de la

préparation des requêtes budgétaires et en tant que base d'établissement d'une approche institutionnelle de la mise en relation des coûts et des groupes de produits institutionnels.

71. Le tableau 10 ci-dessous présente la ventilation indicative du budget ordinaire pour 2024 par pilier de résultats et par groupe de produits institutionnels, y compris une comparaison avec les budgets de 2023 et 2022.

Tableau 10

Ventilation indicative du budget ordinaire pour 2024 par pilier de résultats et par groupe de produits institutionnels, et comparaison avec les budgets ordinaires 2022 et 2023
(en millions d'USD)

Pilier	2022		2023		2024	
	USD	% du total	USD	% du total	USD	% du total
Pilier 1 – Exécution des programmes de pays						
Stratégies et programmes de pays	6,87	4	6,22	4	7,12	4
Conception de nouveaux projets financés par des prêts et des dons	14,65	9	25,26	14	22,05	12
Supervision et appui à l'exécution	28,29	18	31,46	18	34,50	19
Moyens et appui	21,62	14	26,89	15	34,02	19
Fonctions de gestion (appui)	2,52	2	3,02	2	3,86	2
Contribution à l'élaboration des politiques au niveau des pays	2,05	1	1,87	1	1,32	1
Coûts de l'organisation (portion imputable)	2,21	1	2,23	1	2,13	1
Sous-total pilier 1	78,20	49	96,96	55	105,00	57
Pilier 2 – Acquisition et diffusion des savoirs, participation à l'élaboration des politiques						
Programme institutionnel en matière de savoirs et de recherche	4,58	3	1,34	1	0,91	0
Communication et sensibilisation	5,01	3	5,30	3	5,88	3
Coopération Sud-Sud et triangulaire	0,77	0	0,87	0	0,95	1
Évaluations de l'impact	1,75	1	2,28	1	1,96	1
Contribution à l'élaboration des politiques à l'échelle mondiale et partenariats mondiaux	5,54	3	3,93	2	2,54	1
Moyens et appui	4,09	3	1,46	1	0,45	0
Fonctions de gestion (appui)	1,01	1	1,29	1	1,51	1
Coûts de l'organisation (portion imputable)	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Sous-total pilier 2	22,75	14	16,48	9	14,21	8
Pilier 3 – Capacité et instruments financiers						
Reconstitutions des ressources	1,14	1	0,19	0	0,22	0
Mobilisation des ressources et gestion des ressources additionnelles	4,27	3	4,12	2	3,91	2
Gestion et information financières institutionnelles	1,07	1	1,27	1	1,39	1
Gestion des risques fiduciaires et financiers au niveau institutionnel	2,65	2	0,56	0	0,74	0
Fonction institutionnelle de contrôle financier	0,62	0	0,42	0	0,32	0
Projections et produits financiers, planification/gestion stratégique et opérationnelle des liquidités	0,26	0	0,50	0	0,69	0
Gestion du portefeuille de placements	0,54	0	0,59	0	0,63	0
Moyens et appui	5,07	3	2,34	1	0,60	0
Fonctions de gestion (appui)	1,38	1	1,29	1	1,41	1

Coûts de l'organisation (portion imputable)	0,00	0	0,18	0	0,19	0
Coûts de l'organisation (portion non imputable)	0,20	0	0,00	0	0,00	0
Sous-total pilier 3	17,19	11	11,46	7	10,12	6
Pilier 4 – Fonctions, services et gouvernance institutionnels						
Environnement informatique d'appui	5,03	3	6,04	3	8,00	4
Services de transaction axés sur les clients	0,84	1	0,62	0	0,65	0
Services administratifs efficaces et viables	2,01	1	1,91	1	2,04	1
Services de sécurité au siège	1,58	1	1,36	1	1,24	1
Gestion des installations efficace et viable	2,92	2	3,21	2	3,62	2
Gestion des ressources humaines	6,16	4	5,51	3	5,34	3
Système institutionnel de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports	3,51	2	0,63	0	0,65	0
Contrôle interne et gestion des risques	5,86	4	5,59	3	5,98	3
Services juridiques institutionnels	0,51	0	3,41	2	3,58	2
Fonctions de gestion du FIDA	1,64	1	3,16	2	3,00	2
Communication interne	0,29	0	0,00	0	0,00	0
Bureau de la déontologie	0,60	0	0,61	0	0,61	0
Organes directeurs	5,02	3	3,83	2	3,97	2
Relations avec les États membres et protocole	0,87	1	0,57	0	0,53	0
Fonctions institutionnelles en matière de finance (moyens et appui)	3,79	2	2,51	1	2,69	1
Fonctions de gestion (appui)	2,32	1	3,95	2	3,95	2
Coûts de l'organisation (portion imputable)	1,14	1	3,49	2	3,52	2
Coûts de l'organisation (portion non imputable)	4,70	3	4,42	3	4,70	3
Sous-total pilier 4	48,78	31	50,81	29	54,08	29
Total	166,93	100	175,71	100	183,41	100

72. Comme le montre le tableau ci-dessus, 65% du total des allocations budgétaires sont consacrées aux piliers opérationnels 1 et 2, tandis que les piliers 3 et 4 représentent les 35% restants.
73. Le projet de budget 2024 ayant été recentré sur ses priorités, à savoir l'exécution des programmes, les opérations porteuses d'impact et la décentralisation, les ressources allouées aux piliers opérationnels ont augmenté d'environ 8% depuis 2022 et de 2% depuis le budget approuvé de 2023.
74. Les piliers 2 et 3 présentent une légère diminution en termes de ressources allouées, liée au redimensionnement de certaines activités telles que les activités de plaidoyer, de visibilité et de réseautage réajustées.

Classification des coûts

75. L'élaboration du budget 2024 repose sur deux principes, le renforcement de l'efficacité et l'amélioration de la gestion des ressources. Elle intègre la segmentation des budgets selon un cadre de classification des coûts qui a été introduit pour la première fois au cours du processus budgétaire de 2023.
76. Les coûts directs sont ceux qui sont directement reliés et rattachés à un programme ou à un projet et, partant, des ressources destinées à des activités programmatiques. Les coûts indirects, en revanche, ne sont pas directement reliés ou rattachés à un programme ou à un projet, mais sont considérés comme nécessaires pour faire fonctionner une institution et assurer le maintien des structures organisationnelles et les améliorer.

77. Le processus d'élaboration ainsi remanié met à profit les données provenant des systèmes du FIDA. Le FIDA a appliqué la définition ci-dessus en reliant les groupes de produits institutionnels à la fois aux coûts directs et aux coûts indirects et en classifiant le budget en conséquence.
78. Le tableau 11 présente le projet de budget ordinaire du FIDA pour 2024 reclassé conformément à la méthodologie et au cadre de classification des coûts décrits ci-dessus.
79. Comparé au budget ordinaire de l'année dernière, celui de 2024 présente des améliorations dans son processus d'allocation des ressources. Il fait apparaître une progression de la répartition (environ 57,3%, contre 55% en 2023) du budget administratif total en faveur des coûts directs, c'est-à-dire des activités directement reliées et rattachées à un programme ou à un projet, et des avantages qu'en retirent les bénéficiaires du programme ou du projet.
80. Compte tenu des recommandations en faveur d'une plus grande discipline budgétaire, le FIDA reste déterminé à optimiser le niveau des coûts directs et indirects à l'occasion de chaque cycle de planification et de budgétisation. De cette manière, il entend renforcer davantage la capacité de l'institution à gérer de manière efficiente et en fonction des résultats et à optimiser l'affectation des ressources aux activités liées aux programmes.

Tableau 11

Ventilation indicative du budget ordinaire pour 2024 entre coûts directs et coûts indirects et par pilier de résultats
(en millions d'USD)

	<i>Pilier 1</i>	<i>Pilier 2</i>	<i>Pilier 3</i>	<i>Pilier 4</i>	
	<i>Exécution des programmes de pays</i>	<i>Acquisition et diffusion des savoirs, et participation à l'élaboration des politiques</i>	<i>Capacité et instruments financiers</i>	<i>Fonctions, services et gouvernance institutionnels</i>	Total
Coûts directs	105,00				
Coûts indirects		14,21	10,12	54,08	
Total	105,00	14,21	10,12	54,08	183,41
Allocation en pourcentage	57,25	7,75	5,52	29,49	100

Budget brut proposé

81. Le FIDA supervise et gère pour le compte de tiers diverses opérations qui, bien qu'elles soient externes, sont complémentaires à son programme de prêts et dons. Ces opérations sont financées par des fonds supplémentaires. La participation à ces partenariats entraîne des dépenses supplémentaires liées à la conception, l'exécution, la supervision et l'administration. Ces frais supplémentaires sont généralement couverts par les commissions de gestion prévues dans les accords relatifs aux fonds supplémentaires.
82. Ces dernières années, grâce aux efforts accrus de mobilisation des ressources, les ressources des fonds supplémentaires et les contributions des bailleurs de fonds ont considérablement augmenté, de même que les revenus tirés de la gestion des fonds supplémentaires.
83. Le budget brut comprend le budget net ordinaire ainsi que toutes les ressources nécessaires pour gérer et prendre en charge les tâches supplémentaires occasionnées par les fonds supplémentaires. Le financement des fonctions essentielles liées au programme de prêts et dons de base et des activités qui s'y rattachent continuera d'être couvert par le budget ordinaire net.

84. La distinction entre budget brut et net a pour but de préserver la stabilité annuelle du budget ordinaire contre les fluctuations de la charge de travail au titre des fonds supplémentaires. Seules les dépenses supplémentaires nécessaires pour faciliter les activités menées au titre de fonds supplémentaires, tels que les fonds de l'ASAP et de l'Union européenne et d'autres fonds supplémentaires bilatéraux, sont comprises dans le budget brut.
85. En 2024, le coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires représentera 9,72 millions d'USD, et ce montant vient s'ajouter au budget ordinaire net d'un montant de 183,41 millions d'USD. Ce chiffre marque une hausse de 1,42 million d'USD par rapport à 2023. Essentiellement, ce surcoût sera entièrement couvert par la portion des commissions de gestion provenant des contributions multilatérales et bilatérales qui peut être affectée chaque année.
86. Par conséquent, le budget brut proposé pour 2024 s'élève à 193,13 millions d'USD. Il est important de noter que l'approbation est spécifiquement sollicitée pour le budget ordinaire net proposé de 185,41 millions d'USD.
87. Le tableau 12 présente un résumé du budget ordinaire brut et net.

Tableau 12

Montant indicatif brut et net du budget ordinaire pour 2024

(en millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Budget approuvé 2023</i>	<i>Proposition pour 2024</i>
Budget brut	184,0	193,13
Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires	(8,3)	(9,72)
Budget ordinaire net	175,7	183,41

F. Ratios d'efficience

88. Les ratios d'efficience sont présentés dans le tableau 13 ci-après.

Tableau 13
Ratios d'efficacité
(en millions d'USD)

	2020 Montants effectifs	2021 Montants effectifs	FIDA11 (2020/2021)	2022 Montants effectifs	Projections 2023	Projections 2024
Programme de travail						
Programme de prêts et dons	878	1 051	1 929	884	934	1 538
Autres fonds gérés par le FIDA	93	336	429	241	383	192
Sous-total	971	1 387	2 358	1 125	1 317	1 730
Cofinancement*	1 041	2 012	3 053	959	2 398	3 188
Total programme de travail	2 012	3 399	5 411	2 084	3 715	4 918
Valeur du portefeuille en cours d'exécution en fin de période**	8 608	7 727	-	8 608	8 468	7 851
Total des coûts						
Budget ordinaire	142,74	151,95	295	162,53	171,72	183,41
<i>Coûts directs et programmatiques</i>	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	97	105
<i>Coûts indirects</i>	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	79	78
Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires	4,7	4,7	9,4	6,8	8,3	9,8
Total des coûts	147,4	156,7	304,1	169,3	180,0	193,2
Ratio d'efficacité 1: Total des coûts/programme de prêts et dons, y compris autres fonds gérés par le FIDA	15%	11%	13%	15%	14%	11%
Ratio d'efficacité 2: Total des coûts/programme de travail	7%	5%	6%	8%	5%	4%
Ratio d'efficacité 3: Portefeuille/total des coûts	58	49		51	47	41

* Les chiffres réels ont été réajustés après l'harmonisation des systèmes.

** Les projections pour 2023 et 2024 sont établies à partir des données disponibles dans le Système de projets d'investissement et de dons du 7 mars 2016 jusqu'en 2023, et des hypothèses concernant le rythme d'approbation, d'entrée en vigueur et d'achèvement des projets pour la période 2023-2024.

89. Le ratio du budget brut rapporté au montant total du programme de prêts et dons, en moyenne mobile pour la période 2020-2021, s'établissait à 13%, soit au même niveau qu'à la fin de FIDA10.
90. Compte tenu d'un programme de prêts et dons estimé à hauteur de 1,730 milliard d'USD (y compris les autres fonds gérés par le FIDA) et du budget brut proposé à hauteur de 193,13 millions d'USD, ce ratio anticipé pour 2024 devrait rester stable à 11%. Cela confirme une tendance à la baisse accompagnée d'une démarche de planification et de réserve de projets du programme de prêts et dons plus adaptée aux besoins des clients.
91. En tenant compte des cofinancements, le ratio d'efficacité « total des coûts/programme de travail » du FIDA devrait s'établir à 5% en 2023 et s'améliorer encore en 2024 avec des coûts représentant 4% du total du programme de travail.
92. La valeur monétaire du portefeuille en cours à la fin de 2022 était de 8,6 milliards d'USD. La valeur du portefeuille par rapport aux coûts totaux indique que, pour chaque dollar des États-Unis dépensé au titre du budget, le FIDA génère et gère un portefeuille d'une valeur de 51 USD. Ce chiffre a connu une amélioration notable, puisque le montant du portefeuille géré par dollar de dépenses budgétaires a progressé par rapport à la période couverte par FIDA10, où il s'élevait à 45 USD.

93. Il convient de noter qu'en dépit de la forte volatilité du portefeuille et de sa valeur en baisse dans les projections pour 2023 et 2024, le volume plus élevé du programme de prêts et dons en 2024 générera une valeur plus importante au cours de la première année de FIDA13, lorsque les projets conçus entreront effectivement en vigueur¹², ce qui se traduira par une augmentation du ratio d'efficacité 3.
94. Tout en communiquant sur les indicateurs pertinents pour chaque exercice, le FIDA améliorera le processus d'examen à chaque itération pour s'assurer qu'il répond aux besoins de la direction et pour garantir des informations plus significatives pour l'ensemble du cycle de reconstitution des ressources et d'un cycle à l'autre.
95. Si ces paramètres servent à évaluer l'efficacité du FIDA sur le long terme, la nouvelle classification des coûts budgétaires entre les coûts de programme/directs et les coûts administratifs/indirects introduite dans le budget 2023 a généré des possibilités de superviser et de mesurer les résultats différemment, en termes d'efficacité de l'allocation des ressources.
96. En effet, si l'on compare le budget ordinaire du FIDA avec le programme de prêts et dons, on obtient une vision plus nuancée du ratio d'efficacité institutionnelle, qui passe alors de 18% en 2023 à un taux projeté de 12% en 2024.
97. Par ailleurs, le ratio dépenses administratives/portefeuille actif, calculé comme le rapport entre les coûts indirects du budget administratif du FIDA et le portefeuille de projets actifs pour l'année, est stable à 1% en 2023 et 2024.
98. Enfin, si le rapport entre les coûts administratifs et les coûts indirects est calculé en combinant les dépenses budgétaires directes et les décaissements du programme de prêts et dons pour l'année concernée, l'efficacité institutionnelle s'améliore, passant de 8% en 2023 à un taux estimé à 5% en 2024.
99. Ces ratios pourraient améliorer la transparence de la répartition du budget ordinaire du FIDA et donner lieu à des réflexions approfondies sur la planification des ressources, la mise en œuvre et la communication d'informations au cours de FIDA13.

V. Budget d'investissement pour 2024

100. Le montant des crédits d'investissement demandés par les départements pour 2024 s'établissait à 10,08 millions d'USD, répartis entre les propositions d'investissements en rapport avec les technologies de l'information (5,84 millions d'USD) ou sans rapport avec elles (4,24 millions d'USD). En tenant compte de la réserve actuelle de projets, les demandes de crédits d'investissement ont été hiérarchisées de manière à les faire correspondre aux priorités institutionnelles de 2024.
101. Le budget d'investissement sera réparti en trois catégories: i) un budget consacré aux priorités stratégiques et aux domaines d'action privilégiés pour 2024 (décentralisation, efficacité institutionnelle et systèmes financiers); ii) un budget de nature cyclique et assurant la continuité des opérations, couvrant les dépenses d'équipements à caractère cyclique ou récurrentes d'une durée de vie supérieure à un an (par exemple, le remplacement annuel de matériel informatique tous lieux d'affectation confondus, dans le cadre de l'initiative de maintien en bon état du matériel, l'acquisition, par voie de passation de marchés, de nouveaux véhicules officiels pour les bureaux de pays nouvellement établis ou le renouvellement des véhicules dans les bureaux de pays déjà établis); iii) un budget servant à financer d'autres investissements transversaux destinés à améliorer les données organisationnelles en finançant de multiples projets transversaux relatifs aux

¹² La valeur du portefeuille en cours d'exécution comprend les nouveaux projets qui sont effectivement entrés en vigueur, c'est-à-dire après approbation par le Conseil d'administration.

technologies de l'information, en fonction de la capacité disponible pour entreprendre ces projets.

102. Pour 2024, le budget d'investissement s'élève à 6,10 millions d'USD, dont:
- i) 3,61 millions d'USD pour le financement des priorités institutionnelles et des domaines d'action privilégiés;
 - ii) 1,78 million d'USD destinés à prendre en charge les dépenses d'équipement à caractère cyclique ou visant à assurer la continuité des opérations;
 - iii) 0,71 million d'USD pour d'autres initiatives institutionnelles transversales.
- Les principaux domaines d'investissement prioritaires en 2024 comprennent les coûts ponctuels destinés à assurer la mise en œuvre du plan de décentralisation réajusté du FIDA et un environnement propice à celui-ci, ainsi que l'expansion, la relocalisation et le renforcement des bureaux de pays existants afin de mieux soutenir le portefeuille de projets du FIDA et de stimuler les partenariats entre les organismes des Nations Unies et les institutions financières internationales.
103. S'agissant des demandes de crédits budgétaires en rapport avec des projets informatiques, sur une enveloppe totale de 3,82 millions d'USD, il est proposé d'affecter:
- i) 2,21 millions d'USD aux priorités stratégiques, dont l'élaboration d'un outil en ligne pour le plan de travail et budget annuel dans le système en ligne de bout en bout pour la passation de marchés au titre des projets et l'harmonisation du Système de gestion des résultats opérationnels avec les directives et procédures relatives aux politiques, afin d'appuyer l'exécution des programmes;
 - ii) 0,90 million d'USD pour prendre en charge des dépenses d'équipement informatique à caractère cyclique et de continuité des opérations;
 - iii) 0,71 million d'USD à d'autres initiatives transversales, comme l'amélioration de l'accès aux connaissances du FIDA dans les forums politiques internationaux et nationaux et de leur utilisation, les opérations et les actions de mobilisation des ressources, ainsi que l'amélioration de la communication d'informations sur le financement de l'action climatique.
104. Pour les demandes de crédits budgétaires sans rapport avec les technologies de l'information, sur une enveloppe totale de 2,28 millions d'USD, un montant de 1,40 million d'USD est directement destiné à couvrir des dépenses ponctuelles liées aux bureaux de terrain qui s'inscrivent dans le plan de décentralisation réajusté, 0,50 million d'USD sont destinés au remplacement des vieux véhicules du parc actuel du FIDA et à l'acquisition, par voie de passation de marchés, de nouveaux véhicules pour les bureaux de pays et 0,38 million d'USD seront consacrés à l'amélioration de l'efficacité énergétique et à l'entretien régulier du siège du FIDA.

Tableau 14

Budget d'investissement demandé pour 2024

(en millions d'USD)

<i>Catégorie</i>	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>
Priorités stratégiques et domaines d'action privilégiés	3,61	59%
Dépenses d'équipement cycliques et de continuité des opérations	1,78	29%
Autres dépenses d'équipement transversales	0,71	12%
Total	6,10	100%

VI. Prévisions budgétaires pour 2025-2026 et perspectives d'avenir

105. Les budgets futurs du FIDA pour 2025 et 2026 sont stratégiquement conçus pour correspondre aux ambitions partagées de l'institution et à son engagement à réaliser les objectifs énoncés dans FIDA13. Ces budgets sont déterminants pour que le FIDA dispose toujours des moyens nécessaires pour s'acquitter de ses missions, et contribuer de manière significative à la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Les objectifs de FIDA13 soulignent l'importance de réaliser des investissements à l'échelle et à la qualité nécessaires pour relever les défis complexes auxquels sont confrontés les ruraux pauvres,

notamment les changements climatiques, les conflits et la nécessité de mettre en place des systèmes alimentaires équitables.

106. En réponse à l'évolution du modèle opérationnel et pour mieux planifier et affecter les budgets aux opérations en phase avec les cycles de reconstitution, la direction du FIDA met en œuvre une stratégie prospective. Cette stratégie comprend l'adoption d'une approche de prévision glissante, qui permettra de mieux comprendre les propositions structurelles de l'organisation et les implications budgétaires qui en découlent. En adoptant cette démarche, le FIDA entend améliorer sa planification budgétaire, allouer efficacement ses ressources et s'adapter aux nouvelles priorités et aux nouveaux engagements.
107. Pour garantir la viabilité de sa trajectoire budgétaire au cours de la période couverte par FIDA13, le FIDA a recensé les principaux facteurs de coût susceptibles d'avoir un impact sur ses perspectives financières. Il s'agit des activités visant à remédier aux difficultés liées aux situations de fragilité, de l'accroissement des financements en faveur de l'action climatique et de la biodiversité, et du renforcement de la collaboration avec le secteur privé. Dans les mois à venir, la Consultation sur FIDA13 sera une occasion précieuse de faire concorder le budget ordinaire du FIDA avec les objectifs fixés et les engagements pris au titre de la reconstitution des ressources.
108. Tout en reconnaissant la nécessité d'une discipline budgétaire conforme aux politiques publiques, le FIDA explore activement les possibilités d'efficacité institutionnelle, de rationalisation des coûts et de gains d'efficacité accrus. Des efforts visant à optimiser l'allocation des ressources et à mobiliser des fonds supplémentaires sont déjà en cours, ce qui témoigne de l'engagement du Fonds en faveur d'une gestion budgétaire et d'une exécution des programmes responsables.

Deuxième partie – budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2024 et plan indicatif pour 2025-2026 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

I. Introduction

109. **Fortes de l'expérience des évaluations menées pendant la COVID-19**, les missions en présentiel ont maintenant repris, mais l'expérience acquise durant cette période a été mise à profit¹³. Le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) effectue désormais des missions préparatoires à distance pour les évaluations de la stratégie et du programme des pays (la principale mission de collecte de données est effectuée en présentiel). IOE recourt également de plus en plus à des entretiens virtuels et à des outils géoréférencés (fondés sur des images satellites) qui viennent compléter les missions physiques sur le terrain.
110. **Nouvelles priorités.** Le présent document revient sur les activités d'IOE en 2023, présente les priorités du Bureau et le domaine de travail proposé pour 2024 et au-delà, en exposant leur pertinence par rapport à la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE pour la période 2022-2027¹⁴ 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 2021¹⁵. Ce document s'appuie sur les commentaires reçus du Comité d'audit, du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration durant le processus de consultation.

II. Activités en 2023

111. La présente section renferme des informations actualisées sur les progrès accomplis en 2023, l'exécution du budget jusqu'à la mi-septembre 2023 et son utilisation prévue jusqu'à la fin de 2023. 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

112. On trouvera ci-dessous les progrès accomplis sur une sélection d'activités d'évaluation:
- **Évaluation au niveau de l'institution (ENI) sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation.** L'ENI a été achevée en janvier 2023 avec la prise en compte des observations formulées par la direction. Le rapport y relatif a été présenté 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.
 - Le document d'orientation de l'**ENI de la gestion des connaissances** et de l'**évaluation thématique portant sur l'égalité femmes-hommes** a été examiné par le Comité de l'évaluation à sa cent vingtième session, en avril 2023. La collecte de données, notamment dans le cadre des études de cas par pays, a été effectuée. Ces deux évaluations devraient être achevées fin 2023.

¹³ 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>.

¹⁴ Voir <https://webapps.ifad.org/members/eb/134/docs/french/EB-2021-134-R-36.pdf>.

¹⁵ Voir <https://webapps.ifad.org/members/eb/132/docs/french/EB-2021-132-R-5-Rev-1.pdf>.

- **L'évaluation thématique de la sécurité alimentaire et nutritionnelle** commencera en septembre 2023. Elle se poursuivra et s'achèvera en 2024.
- **L'évaluation infrarégionale portant sur le « couloir sec » de l'Amérique centrale** a été lancée durant la première partie de l'année 2023, et les études de cas par pays ont été menées entre juin et juillet. Cette évaluation met l'accent sur quatre pays – El Salvador, Guatemala, Honduras et Nicaragua – et sur les zones agroécologiques qui se caractérisent non seulement par une vulnérabilité aux chocs naturels et aux changements climatiques, mais aussi par des conflits, des violences et des phénomènes d'émigration. Cette évaluation infrarégionale aidera à: i) définir les obstacles au développement et les options stratégiques qui se présentent au FIDA dans le couloir sec; ii) évaluer la performance et les résultats des méthodes d'intervention appuyées par le Fonds; iii) formuler, à partir de l'analyse, des recommandations visant à renforcer l'efficacité ainsi que la collaboration avec les autorités nationales et les organisations sous-régionales et internationales qui travaillent dans le couloir sec. L'évaluation devrait s'achever dans le courant du premier trimestre de 2024.
- **Évaluations de la stratégie et du programme des pays (ESPP).** Les ESPP en Chine et en Éthiopie (démarrées en 2022) ont été achevées au cours du deuxième trimestre de 2023. Des ateliers en présentiel ont été organisés à Addis-Abeba et à Beijing en juin 2023. IOE a engagé de nouvelles ESPP en Inde, en Mauritanie, au Rwanda et en Türkiye. Celle de la République dominicaine débutera au dernier trimestre de 2023, et la collecte de données est prévue pour 2024. Celle d'Haïti a été mise en suspens en raison de problèmes de sécurité dans le pays. Produit phare d'IOE, les ESPP couvrent la coopération du FIDA avec un pays sur une longue période (souvent une dizaine d'années) et éclairent l'élaboration de nouvelles stratégies (programmes d'options stratégiques pour les pays).
- **Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE).** IOE a élaboré son 21^e ARIE en vue de sa présentation au Comité de l'évaluation à sa cent vingt-deuxième session et au Conseil d'administration à sa cent trente-neuvième session. Ce rapport comprend une analyse des séries chronologiques de notes provenant des évaluations menées au niveau des projets et de notes afférentes aux activités hors prêts découlant des évaluations au niveau des pays. L'édition 2023 du rapport expose les constatations issues des évaluations récentes de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de ses services de développement des entreprises rurales et de conseil agricole, et contribue ainsi à l'apprentissage institutionnel.
- **Évaluations groupées de projets.** Ces évaluations couvrent un groupe de projets qui présentent des caractéristiques similaires et sont menés dans différents pays. Les évaluations groupées de projets peuvent porter sur des projets en cours ou clôturés, et comprendre des visites sur le terrain. En 2023, IOE a achevé des évaluations groupées de projets axés sur la finance rurale dans la région Afrique orientale et australe (Éthiopie, Kenya et Zambie). Une activité d'apprentissage a été organisée en juillet 2023.
- **Évaluations de la performance des projets (EvPP).** Ces évaluations au niveau des projets comprennent des missions dans les pays, avec des visites sur le terrain, et sont essentielles pour déterminer la performance du FIDA à cette échelle. Elles constituent la base des évaluations au niveau des pays, des synthèses d'évaluations, des ENI et de l'ARIE. Les EvPP progressent comme prévu. Des documents d'orientation ont été élaborés pour toutes les EvPP (Bosnie-Herzégovine, Îles Salomon et Tchad). Des missions internationales ont déjà été menées en Bosnie-Herzégovine et dans les Îles Salomon. La mission au Tchad est prévue pour le troisième trimestre de 2023.

- IOE a également réalisé des **examens indépendants**: i) de la suite donnée par la direction à l'ENI de l'architecture financière; ii) du Cadre de gestion des résultats de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12). L'examen indépendant est un nouveau type d'activité d'évaluation (prévu dans la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE) qui permet de réaliser une étude sur des sujets particuliers, bien définis, dans un laps de temps réduit. Les deux examens seront soumis au Comité de l'évaluation à sa cent vingt-troisième session, en octobre 2023.
- Le FIDA a appliqué les dispositions du **Manuel de l'évaluation 2022** à l'ensemble de ses évaluations. Le manuel englobe les autoévaluations et les évaluations indépendantes et reprend les normes et bonnes pratiques internationales en matière d'évaluation, notamment celles définies par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, le Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG) et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE). La traduction en arabe du manuel ayant été achevée en 2023, le document est désormais disponible dans toutes les langues officielles du FIDA. IOE envisage également d'élaborer, à partir de publications neuroscientifiques, un module destiné à renforcer la participation aux évaluations, et d'organiser des activités de formation pour le diffuser. Durant l'année 2023, IOE a également formulé des directives relatives aux applications et outils géospatiaux en vue d'étoffer la base de données factuelles de ses évaluations¹⁶.
- **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. IOE tiendra le second atelier à l'intention dudit groupe en novembre 2023. Cet atelier réunira les membres du groupe et des représentants du Comité de l'évaluation, de la haute direction et du personnel d'IOE.
- **Gestion des savoirs et communication.** Entre le 1^{er} juin 2022 et le 30 septembre 2023, IOE a publié et diffusé en interne et en externe 16 rapports d'évaluation, 1 infographie, 59 communiqués, 42 pages d'événements, 14 fiches d'information de la série « Coffee Talk » (« pause café »), 1 note thématique, 2 documents de recherche et 3 fiches d'évaluation. Il a également publié trois numéros d'*Independent Magazine* et trois bulletins d'information. Il a en outre élaboré 2 articles de blog, 4 épisodes de la série vidéo intitulée « 60 Seconds with the Director » (60 secondes avec le Directeur), 3 vidéos promotionnelles, 8 vidéos présentant des activités d'apprentissage en direct et 13 extraits vidéo de l'événement Innovation Talk (exposé sur l'innovation).
- **Activités d'apprentissage en collaboration avec la direction du FIDA.** Conformément à son engagement à veiller à l'apprentissage dans le cadre du processus d'évaluation, IOE s'est associé à la direction pour organiser une série d'ateliers de formation. Ces ateliers ont favorisé une mobilisation optimale en réunissant différentes parties prenantes au niveau des pays autour d'une réflexion de fond sur les activités d'évaluation. Entre le 1^{er} juin 2022 et le 30 septembre 2023, IOE a tenu des ateliers de formation en ligne pour l'ESPP de la Chine, l'ESPP de la Colombie, l'ESPP de l'Éthiopie, l'ESPP de la Guinée-Bissau, l'ESPP du Kirghizistan, l'évaluation groupée de projets axés sur la finance rurale en Afrique orientale et australe, l'évaluation groupée de projets de développement des entreprises rurales et l'évaluation infrarégionale de pays présentant des situations de fragilité au sein de la Division Afrique de l'Ouest et du Centre du FIDA, ainsi qu'un atelier sur

¹⁶ Voir <https://ioe.ifad.org/fr/w/geospatial-tools-and-applications-to-support-ioe>.

l'évaluation thématique consacré à l'appui du FIDA en faveur de l'égalité femmes-hommes et de l'autonomisation des femmes.

- IOE a également accueilli l'événement IFAD Innovation Talk « Evaluation through the lens of brain science: Building a humanized approach for better results » (exposé du FIDA sur l'innovation « L'évaluation sous l'angle des neurosciences: élaborer une approche humanisée pour améliorer les résultats »). Les membres de la direction ont participé à ces manifestations en qualité d'orateurs principaux, de présentateurs et d'intervenants.
- En octobre 2023, IOE organisera un atelier d'apprentissage qui portera sur l'ENI de l'expérience du FIDA en matière de décentralisation.
- **Coopération avec des réseaux d'évaluation, des établissements universitaires et des groupes de réflexion.** IOE a participé ou contribué aux manifestations et activités suivantes: i) réunions de l'ECG (automne 2022 et printemps 2023); ii) troisième dialogue de la série Wilton Park consacrée au changement porteur de transformations; iii) Semaine asiatique de l'évaluation 2023; iv) Conférence et Assemblée mondiale 2022 de l'Association internationale pour l'évaluation du développement (IDEAS), et attribution du prix Award on Evaluation for Transformational Change (prix de l'évaluation au service du changement porteur de transformations); v) Conférence sur les capacités nationales d'évaluation 2022; vi) assemblée générale annuelle 2023 du GNUE; vii) conférence de haut niveau de la Banque européenne d'investissement sur le thème « Picking up the pace: Evaluation in a rapidly changing world » (accélérer le rythme: l'évaluation dans un monde en mutation rapide); viii) Semaine de l'évaluation gLOCAL; ix) édition 2023 de la Conférence de la Société canadienne d'évaluation; x) deux séminaires du GNUE consacrés aux échanges de bonnes pratiques en matière d'évaluation.
- IOE a accueilli la réunion annuelle 2023 du Groupe international de recherche sur l'évaluation des politiques et des programmes (IntEval), tenue en mai au siège du FIDA. Un rapport a été élaboré sur cette réunion. Dans le cadre de sa participation à ce groupe, IOE a contribué à l'édition en collaboration de l'ouvrage intitulé *Policy Evaluation in the Era of COVID-19* (évaluation des politiques à l'ère de la COVID-19), publié en 2023, et a appuyé la publication en libre accès de l'ouvrage, afin d'en élargir le public.
- Par ailleurs, IOE a apporté des contributions importantes au débat théorique par des présentations au sein d'institutions de renommée mondiale (Yale School of Management, European Institute of Innovation for Sustainability, University of Witwatersrand School of Governance, University of Kwazulu-Natal School of Education, et Graduate School of Public Administration [Université nationale de Séoul], notamment).
- Prochainement, IOE participera au symposium d'évaluation de la Banque islamique de développement sur l'avenir de l'évaluation du développement, qui se tiendra en octobre 2023. Il accueillera également un séminaire sur l'évaluation menée par la Banque européenne pour la reconstruction et le développement sur la mise en œuvre de sa stratégie en matière d'entrepreneuriat agricole, en novembre 2023, et coorganisera une conférence sur le ciblage des populations pauvres à l'Université d'Arizona (Tucson, États-Unis), en novembre 2023.

B. Exécution du budget en 2022 et en 2023

113. Le tableau 1 rend compte de l'exécution du budget d'IOE en 2022 et en 2023 (jusqu'à la mi-septembre), et présente les projections en fin d'exercice. En 2022, IOE a utilisé 94% de son budget hors personnel pour exécuter son programme de travail. Quatre longues vacances de poste en 2022 ont eu des répercussions sur

l'exécution du budget total. En outre, IOE a constaté que les estimations budgétaires standard du personnel du FIDA devaient être ajustées à ses besoins. Sur consultation du Bureau de la stratégie budgétaire (OSB), IOE a révisé ses prévisions budgétaires en matière de dépenses de personnel. Ce point est expliqué plus en détail ci-après.

Tableau 1

Exécution du budget d'IOE en 2022 et projections pour 2023 (au 30 juin 2023)

(en USD)

<i>Travaux d'évaluation</i>	<i>Budget 2022 approuvé</i>	<i>Budget 2022 utilisé</i>	<i>Budget 2023 approuvé</i>	<i>Montants engagés jusqu'à la mi-septembre 2023</i>	<i>Utilisation prévue en fin d'exercice 2023</i>
Dépenses hors personnel					
Frais de voyage		302 445		370 640	400 000
Rémunération des consultants		1 748 630		1 410 472	1 820 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts		271 241		168 212	220 200
Sous-total	2 460 000	2 322 316	2 490 000	1 949 324	2 440 200
Exécution du budget hors personnel		94%		78%	98%
Dépenses de personnel	3 388 338	2 705 572	3 481 000	3 299 917	3 299 917
Total	5 848 338	5 027 888	5 971 000	5 249 241	5 740 117
Exécution du budget total		86%		88%	96%

III. Programme de travail d'IOE pour 2024

A. Programme de travail proposé pour 2024

114. Le Conseil d'administration du FIDA a approuvé en 2021 la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE, qui a aidé à définir les travaux d'évaluation à mener en 2024 et a guidé la consultation approfondie auprès des directions de l'ensemble des divisions du Département de la gestion des programmes et du Département de la stratégie et des savoirs, ainsi que des directions des deux départements. 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 FIDA11, de FIDA12 et de 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 des 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.

115. IOE achèvera en 2024 une évaluation thématique des interventions financées par le FIDA sur la nutrition humaine dans le but de contribuer à asseoir la position du Fonds en tant qu'**organisation privilégiant la transparence, l'apprentissage et la responsabilité**. La nutrition est devenue une thématique prioritaire dans le programme stratégique du Fonds dans le cadre de FIDA10, puis a fait l'objet d'une attention encore plus importante dans le cadre de FIDA11 et de FIDA12, ce qui a débouché sur l'élaboration de deux plans d'action (2016-2018 et 2019-2025). L'évaluation porte sur les progrès accomplis aux niveaux stratégique, politique et opérationnel. Les évaluateurs se pencheront également sur un ensemble de projets antérieurs à FIDA11 afin de déterminer leur impact sur la nutrition. Les projets tenant compte des enjeux nutritionnels qui ont été conçus au titre de FIDA11 et de FIDA12 sont au stade de l'examen à mi-parcours, et risquent donc de ne pas se prêter à une évaluation complète de l'impact. L'étude sur documents en vue de cette évaluation débutera en septembre 2023, et le document d'orientation sera présenté au Comité de l'évaluation en 2024.
116. En 2024, IOE prévoit de lancer une ENI de FIDA11 et de FIDA12 (qui devrait être achevée en 2025), conformément au premier objectif de la stratégie pluriannuelle d'IOE. Cette évaluation portera sur la période d'exécution correspondant à deux cycles de reconstitution des ressources (2019-2021 et 2022-2024). Des évaluations institutionnelles « globales » similaires ont été réalisées ou sont en cours dans d'autres institutions financières internationales, comme la Banque asiatique de développement, la Banque interaméricaine de développement ou le Fonds pour l'environnement mondial. En 2013, IOE a mené une ENI de la reconstitution des ressources du FIDA axée sur le processus de consultation. L'ENI proposée portera sur les aspects suivants: i) les orientations stratégiques issues des Consultations sur FIDA11 et sur FIDA12, et la manière dont elles s'articulaient avec les orientations à long terme exposées dans le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 et les appuyaient; ii) la part du programme de la reconstitution des ressources réalisée jusqu'ici grâce aux opérations financées par le FIDA, les résultats obtenus à ce jour, les enseignements qui ont été dégagés et ceux qui ont été intégrés dans la Consultation sur FIDA13; iii) les progrès précis qui ont été accomplis dans les domaines thématiques (gestion des ressources naturelles et adaptation aux changements climatiques, genre, nutrition, jeunes et ciblage des groupes vulnérables, par exemple); iv) les changements organisationnels (s'agissant notamment des questions relatives aux ressources humaines) qui ont été opérés au FIDA, et leur appui à la coopération du Fonds avec ses États membres et les autres partenaires du développement; v) l'évolution de l'architecture financière du FIDA, et la manière dont elle aide le Fonds à répondre aux besoins en matière de développement rural dans les pays dans lesquels il opère.
117. L'évaluation fournira des recommandations susceptibles de jeter les bases de la Consultation sur FIDA14, et pourra être achevée suffisamment tôt pour que la direction et les organes directeurs du Fonds puissent préparer cette dernière en se référant aux principales constatations. IOE se concertera avec les organes directeurs et la direction lors de l'élaboration du document d'orientation afin de s'assurer de l'adéquation de l'ENI à leurs besoins et de faciliter l'utilisation des constatations et des recommandations de cette dernière.
118. IOE continuera de produire l'ARIE, une version remaniée du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) qui a été introduite en 2022. Ce rapport annuel continuera de proposer une analyse des notes, tout en fournissant davantage d'informations sur l'ensemble des activités d'IOE. L'ARIE 2024 comprendra une analyse du cofinancement qui sera notamment axée sur le cofinancement international des projets financés par le FIDA. Il examinera

également les données concernant les effets de la COVID-19 sur les opérations du FIDA.

119. En ce qui concerne l'**amélioration de la couverture de l'évaluation de manière à rendre compte de l'ampleur et de la portée des opérations du FIDA**, IOE achèvera les ESPP en Argentine et en Türkiye (lancées en 2023), procédera à la collecte de données pour les nouvelles ESPP en Égypte, au Ghana, en République démocratique populaire lao, en République dominicaine et au Zimbabwe, et mènera les activités préparatoires à une ESPP dans l'État plurinational de Bolivie (collecte des données et élaboration des rapports prévues pour 2025). Il convient de noter qu'il s'agit des premières évaluations au niveau du pays pour la République démocratique populaire lao, la République dominicaine et le Zimbabwe. Le montant cumulé des prêts approuvés par le FIDA dans ces pays s'élève à 1,93 milliard d'USD.
120. En 2024, IOE achèvera une évaluation infrarégionale sur le couloir sec d'Amérique centrale et démarrera une évaluation des opérations du FIDA dans les petits États insulaires en développement (qui devrait être terminée en 2025). En 2014, le FIDA a élaboré un document consacré à son approche dans les petits États insulaires en développement¹⁷. En 2022, il a présenté une nouvelle Stratégie d'action dans les petits États insulaires en développement pour la période 2022-2027¹⁸. Cette évaluation passera en revue les éléments disponibles sur l'expérience acquise par le Fonds depuis 2014, la trajectoire qu'il a suivie ces dernières années et les changements intervenus depuis l'approbation de cette nouvelle stratégie. L'évaluation comprendra des études de cas par pays réalisées dans le cadre de missions en présentiel.
121. En 2024, IOE réalisera des EvPP des quatre projets suivants: i) Programme de promotion des opportunités socioéconomiques rurales à Cabo Verde; ii) Projet d'appui à la production de laine et de mohair au Lesotho; iii) Projet de regroupement et de transformation en milieu rural au Monténégro; iv) Projet de relance des petites plantations de thé et de caoutchouc à Sri Lanka. L'EvPP à Cabo Verde fournira des données empiriques au niveau du projet à l'appui de l'évaluation qu'IOE prévoit de consacrer aux petits États insulaires en développement. Les EvPP à Cabo Verde et au Monténégro sont les premières pour ces pays. Le financement total du FIDA au titre de ces projets s'élève à 111,4 millions d'USD.
122. IOE continuera de procéder à des validations de rapports d'achèvement de projet (VRAP). Les notes issues des VRAP sont utilisées dans le cadre des analyses de séries chronologiques présentées dans l'ARIE. Par ailleurs, les constatations de fond issues des VRAP offrent des données probantes pour les évaluations menées au niveau des pays et les évaluations infrarégionales et thématiques, données qui sont recoupées avec d'autres sources (entretiens avec les parties prenantes ou visites sur le terrain, par exemple).
123. Concernant le **développement des capacités d'évaluation**, IOE continuera, en collaboration avec la direction, de renforcer les capacités du personnel du FIDA en matière d'autoévaluation, en s'appuyant sur le Manuel de l'évaluation 2022. Le Manuel de l'évaluation est un document appelé à évoluer, et IOE ajoutera, à titre de référence, de nouveaux modules liés à des éléments d'information appropriés (sur la méthode et les compétences en matière de gestion des évaluations) destinés aux membres du personnel désireux d'améliorer leurs connaissances.

¹⁷ Voir

<https://www.ifad.org/documents/38714170/39135645/IFAD%27s+approach+in+Small+Island+Developing+States+-+A+global+response+to+island+voices+for+food+security.pdf/9b62896e-10e3-420a-804a-5ffaa8821d2?t=1510322602000>.

¹⁸ Voir <https://www.ifad.org/fr/-/strategie-d-action-du-fida-dans-les-petits-etats-insulaires-en-developpement-pour-la-periode-2022-2027>.

124. IOE poursuivra en outre son appui à l'Initiative mondiale pour l'évaluation, menée par le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale, en collaboration avec le Bureau indépendant d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement. Cette initiative porte notamment sur une proposition, en cours d'examen, visant à renforcer les capacités de suivi-évaluation de l'International Strategic Centre for Agri-food Development en République d'Ouzbékistan. Par ailleurs, des missions de reconnaissance ont eu lieu.
125. 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, notamment avec les associations d'évaluation internationales et IntEval. Il continuera de contribuer activement aux manifestations et aux discussions portant sur l'évaluation aux niveaux national, régional et mondial.
126. IOE maintiendra sa collaboration avec le Groupe consultatif pour l'évaluation en vue de renforcer la qualité de ses travaux et de rester à la pointe du domaine de l'évaluation appliquée au développement rural. À cette fin, l'atelier annuel organisé aux côtés du Groupe consultatif pour l'évaluation se tiendra en 2024 au siège du FIDA.
127. On trouvera la liste des activités d'évaluation proposées pour 2024 à l'annexe II et le plan indicatif pour 2025-2026 à l'annexe III.

IV. Enveloppe de ressources pour 2024

A. Ressources en personnel

128. Jusqu'en 2023, les dépenses de personnel prévues au budget d'IOE ont été conformes aux normes définies par le FIDA selon la catégorie et la classe. Cependant, les coûts standard établis par le FIDA s'agissant des administrateurs et administratrices et des catégories supérieures tiennent compte de l'évolution des éléments de la rémunération généralement associée à un personnel décentralisé (montant plus élevé des indemnités de poste, primes et autres indemnités, par exemple). Ces coûts ne s'appliquent pas à IOE, ses administrateurs et administratrices étant uniquement basés à Rome. OSB a fourni à IOE une estimation actualisée de ses dépenses de personnel, qui est inférieure aux coûts de personnel standard du FIDA et qui a été utilisée pour calculer le budget du personnel d'IOE pour 2024.
129. IOE a pris connaissance des observations formulées à propos de l'aperçu de son budget-programme de travail lors de la cent vingt-deuxième session du Comité de l'évaluation, de la cent soixante-dixième réunion du Comité d'audit et de la cent trente-neuvième session du Conseil d'administration, en septembre 2023. Les membres ont pris note de la diminution du budget d'IOE au cours des dernières années, à la fois en chiffres absolus et en pourcentage du budget administratif global du FIDA. Certains membres ont fait part de leur préoccupation et souhaité savoir si le niveau actuel des ressources constituait une contrainte pour l'exécution du programme d'IOE.
130. IOE adopte une démarche prudente dans l'évaluation de ses besoins en ressources humaines et financières. Ayant pris connaissance des observations formulées, il a revu sa proposition de complément de personnel en tenant compte des éléments suivants: i) sa stratégie pluriannuelle pour 2022-2027; ii) la demande d'évaluations au niveau des pays et d'autres évaluations stratégiques qui a été formulée au cours de ses interactions avec les divisions du Département de la gestion des programmes et du Département de la stratégie et des savoirs. IOE propose d'ajouter un nouveau poste de fonctionnaire P-4 afin de renforcer sa capacité à mener des évaluations stratégiques telles que les ESPP et, si besoin est, des évaluations infrarégionales et des synthèses d'évaluations.

131. Actuellement, la demande d'évaluations au niveau des pays, d'évaluations infrarégionales et de travaux de synthèse émanant de la direction du FIDA dépasse la capacité des effectifs d'IOE. À titre d'exemple, avec ses effectifs actuels, IOE est en mesure de couvrir environ la moitié des programmes d'options stratégiques pour les pays qui arrivent à leur terme. Pourtant, les opérations du FIDA sont menées dans les pays en développement, là où les bénéfices pour les populations rurales sont générés. Qui plus est, l'évaluation devient encore plus importante dans une structure décentralisée. La proposition susmentionnée assurerait, à long terme, une meilleure couverture du portefeuille du FIDA et de ses domaines thématiques.
132. IOE prévoit également de promouvoir un poste de responsable de la communication et des données d'évaluation en responsable principal de la communication et des données d'évaluation (du grade P-3 au grade P-4) afin d'apporter au Directeur d'IOE des conseils stratégiques de plus haut niveau en matière de communication et de gestion des connaissances et de renforcer les activités visant à mettre à profit et à diffuser les enseignements tirés de l'expérience au sein du FIDA et des réseaux internationaux. Cette décision est conforme à la stratégie pluriannuelle d'IOE. IOE absorbera le coût dans sa totalité dans le cadre de son budget actuel, et ce changement n'entraînera pas d'augmentation de ce dernier.
133. Grâce à ces changements, IOE disposera du niveau de ressources et de l'ancienneté du personnel nécessaires pour mieux poursuivre l'objectif de sa stratégie pluriannuelle. IOE continuera à planifier prudemment le volume de son programme de travail, en reconnaissant que la direction du FIDA a besoin de ressources humaines et financières pour coopérer au processus d'évaluation et pour assurer le suivi des recommandations.
134. En résumé, la proposition de budget du personnel d'IOE pour 2024 combine deux facteurs de coûts: i) une révision à la hausse des effectifs; ii) une légère réduction des coûts unitaires de personnel après la réévaluation entreprise en collaboration avec OSB. L'effet net est une légère augmentation des frais de personnel, comme cela est expliqué dans les sections suivantes.

Tableau 2

Dotation en personnel en 2023 et proposition pour 2024

<i>Catégorie</i>	<i>2023</i>	<i>2024 (proposition)</i>
Administrateurs-trices		
Directeur-trice	1	1
Directeur-trice adjoint-e	1	1
Responsables supérieurs-es de l'évaluation	3	3
Responsables principaux-ales de l'évaluation	4	5
Responsables de l'évaluation	4	4
Analyste de recherche en évaluation	1	1
Responsable de la communication et des données d'évaluation*	1	1
Sous-total – administrateurs-trices	15	16
Services généraux		
Assistant-e administratif-ive	1	1
Assistant-e du Directeur	1	1
Assistant-e du Directeur adjoint	1	1
Assistants-es d'évaluation	4	4
Sous-total – services généraux	7	7
Total général	22	23

* Responsable principal de la communication et des données d'évaluation à partir de 2024.

B. Besoins budgétaires

135. Le budget proposé est présenté par type d'activités au tableau 3 et par objectif stratégique au tableau 4. Le tableau 5 présente la prise en compte des questions de genre dans le budget d'IOE, en faisant apparaître la part des crédits consacrés à ce type d'activités.
136. **Hypothèses.** Les paramètres utilisés pour l'élaboration du projet actuel de budget 2024 sont les suivants: i) dépenses de personnel spécifiques réévaluées avec OSB; ii) inflation absorbée dans la mesure du possible; iii) taux de change EUR/USD correspondant aux hypothèses retenues par le FIDA.

Tableau 3

Budget proposé pour 2024 par catégorie d'activités et comparaison avec les budgets antérieurs

Catégorie d'activités	Budget approuvé pour 2021 (en USD)	Budget approuvé pour 2022 (en USD)	Budget approuvé pour 2023 (en USD)	Budget proposé pour 2024 (en USD)	Nombre en valeur absolue pour 2023	Nombre en valeur absolue pour 2024
Dépenses hors personnel						
RARI/ARIE, ENI, évaluations thématiques, synthèses d'évaluations et examens au niveau institutionnel	400 000	570 000	625 000	630 000	7	4
Évaluations infrarégionales et ESPP	1 140 000	950 000	975 000	1 080 000	8	10
Évaluations au niveau des projets (évaluations groupées, EvPP, VRAP et évaluations de l'impact)	340 000	420 000	360 000	320 000	40*	40*
Manuel de l'évaluation	80 000	30 000	-	-		
Stratégie pluriannuelle d'IOE	10 000	-	-	-		
Partage des savoirs, publication, communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	270 000	270 000	290 000	280 000		
Développement des capacités d'évaluation, formation et autres coûts	120 000	200 000	220 000	210 000		
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	70 000	20 000	20 000	20 000		
Total des dépenses hors personnel	2 430 000	2 460 000	2 490 000	2 540 000		
Dépenses de personnel	3 388 338	3 388 338	3 481 000	3 604 000		
Budget total	5 818 338	5 848 338	5 971 000	6 144 000		

* Ce nombre est fourni uniquement à titre indicatif, car le nombre de VRAP dépend du nombre de rapports d'achèvement de projet qu'IOE reçoit chaque année. Le nombre effectif de VRAP réalisées peut être différent.

137. **Budget par objectif.** Le tableau 4 montre la répartition du budget total d'IOE proposé pour 2024 (dépenses de personnel et hors personnel) en fonction des objectifs stratégiques d'IOE.

Tableau 4
Projet de budget pour 2024 – répartition par objectif stratégique

<i>Objectif stratégique</i>	<i>Budget</i>	<i>Pourcentage du budget total</i>
Contribuer à inculquer une culture institutionnelle de la transparence, de l'apprentissage et de la responsabilité , en fournissant aux organes directeurs et à la direction du FIDA, ainsi qu'aux États et aux partenaires nationaux de développement des évaluations et des connaissances essentielles au respect des engagements pris dans le cadre de FIDA11, de FIDA12 et de FIDA13.	1 720 320	28
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.	3 379 200	55
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.	552 960	9
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 des 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.	491 520	8
Total	6 144 000	100

Note: les pourcentages sont arrondis.

138. **Budget tenant compte des questions de genre.** La budgétisation tenant compte des questions de genre a été introduite pour la première fois par IOE en 2015 et, à l'époque, la composante genre du budget était estimée à 5,8% du total¹⁹. L'expérience thématique et méthodologique en matière d'égalité femmes-hommes a évolué depuis lors et a été appliquée au cycle d'évaluation, y compris à la définition de la portée, à la collecte de données, à l'examen par les pairs, ainsi qu'à la finalisation et la diffusion des rapports. Cette évolution répond à la priorité accrue accordée à cette thématique au sein 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 Manuel de l'évaluation de 2022 et dans la stratégie pluriannuelle d'IOE. Le Bureau accorde 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). Les estimations présentées dans le tableau 5 reposent sur une évaluation du temps et des ressources généralement consacrés à l'égalité femmes-hommes dans diverses activités d'évaluation.
139. Les chiffres indiqués dans le tableau 5 tiennent également compte des activités de finalisation et de communication prévues pour 2024 concernant l'évaluation thématique sur l'égalité femmes-hommes et l'importance de l'égalité femmes-hommes dans le cadre de l'évaluation thématique de la nutrition. Les chiffres relatifs aux dépenses de personnel liés à la question de l'égalité femmes-hommes ont été revus à la hausse pour 2024, car des ressources accrues seront allouées au coordonnateur pour les questions de genre d'IOE. Par ailleurs, le pourcentage estimé des dépenses de personnel à consacrer à la question de l'égalité femmes-hommes a été aligné sur les pourcentages concernés des ressources hors personnel. Les estimations de la proportion totale du budget consacrée aux questions de genre ont plus que doublé depuis 2015.

¹⁹ <https://webapps.ifad.org/members/ec/89/docs/french/EC-2015-89-W-P-3.pdf>.

Tableau 5
Budget 2024 d'IOE reflétant la prise en compte des questions de genre

Catégorie d'activités	Projet de budget pour 2024	Composante genre (%)	Composante genre (USD)
Dépenses hors personnel			
ARIE, ENI, évaluations thématiques, synthèses d'évaluations et examens au niveau institutionnel	630 000	20	126 000
Évaluations infrarégionales et ESPP	1 080 000	13	140 400
Évaluations au niveau des projets (évaluations groupées, EvPP, VRAP et évaluations de l'impact)	320 000	11	35 200
Partage des savoirs, activités de communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	280 000	10	28 000
Développement des capacités d'évaluation, formation et autres coûts	210 000	10	21 000
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	20 000	10	2 000
Total des dépenses hors personnel	2 540 000	13,9	352 600
Dépenses de personnel			
Coordonnateur-trice pour les questions de genre et coordonnateur-trice suppléant-e pour les questions de genre*	473 000	15	70 950
Autres membres du personnel chargés de l'évaluation	3 131 000	11	344 410
Total des dépenses de personnel	3 604 000	11,5	415 360
Total	6 144 000	12,5	767 960

i. * Dans l'hypothèse de la collaboration d'un-e fonctionnaire P-4 et de deux fonctionnaires P-3.

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

140. **Projet actuel.** Le budget total proposé pour 2024 s'élève à 6,144 millions d'USD, ce qui correspond à l'ajout d'un poste. Il s'agit d'un montant légèrement supérieur au budget approuvé pour 2023 (5,971 millions d'USD) et supérieur à celui présenté dans l'aperçu en septembre 2023 (5,952 millions d'USD). Comme indiqué, le budget révisé du personnel comprend une réévaluation des besoins budgétaires d'IOE pour les postes d'administrateur et d'administratrice et des catégories supérieures, réalisée en collaboration avec OSB. Le budget hors personnel a été maintenu au niveau prévu dans l'aperçu de septembre 2023. En termes nominaux (et réels), le budget total d'IOE est toujours légèrement inférieur aux niveaux de 2010 et 2019 (figure 1).
141. Le budget d'IOE en pourcentage du budget administratif du FIDA a diminué pendant les dix dernières années (figure 2), et cette tendance se poursuivra en 2024 dans le cadre du budget proposé²⁰. Cette baisse s'inscrit dans le cadre des efforts déployés par IOE pour réaliser des gains d'efficacité en perfectionnant ses produits d'évaluation et les modalités utilisées pour mener les évaluations.
142. Les changements proposés dans le présent document aideront IOE à mieux couvrir les opérations financées par le FIDA (notamment par le biais des évaluations au niveau des pays) ainsi que leurs résultats en matière de développement, et contribueront à l'apprentissage institutionnel. Ils offriront plus d'espace de

²⁰ À la figure 2, IOE utilise comme base de calcul du ratio pour 2024 le niveau du budget administratif du FIDA présenté dans l'aperçu.

collaboration avec la direction et plus de souplesse pour répondre aux demandes des organes directeurs.

Figure 1
Budget d'IOE (2010-2024)
(en millions d'USD)

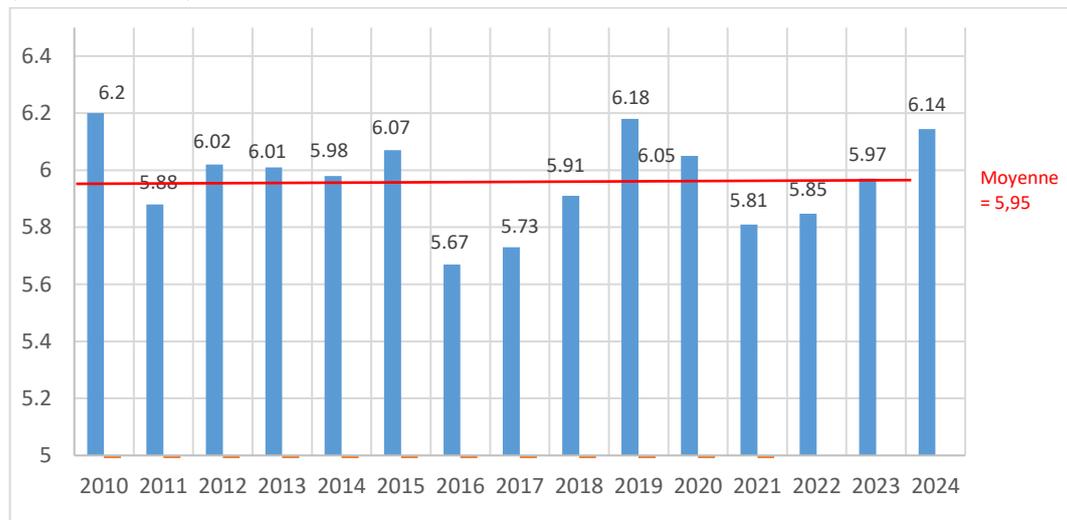
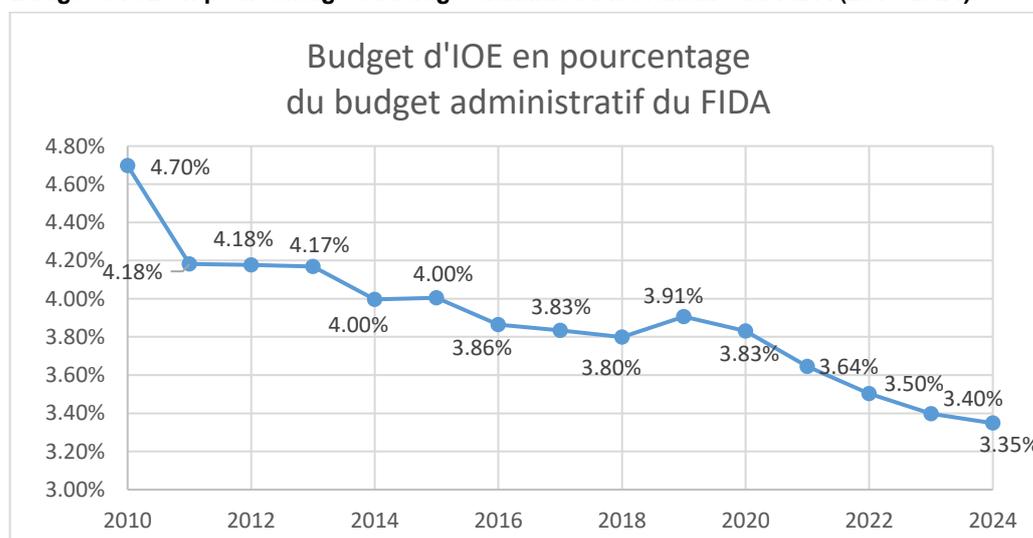


Figure 2
Budget d'IOE en pourcentage du budget administratif ordinaire du FIDA (2010-2024)



143. Le plafond budgétaire d'IOE est fixé à 0,90% 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 entre le budget d'IOE et le montant moyen du programme 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 (2022-2024) 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 6,144 millions d'USD proposé pour IOE représente donc approximativement 0,53% du programme de prêts et dons du FIDA, soit un montant bien inférieur au plafond.
144. 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 respectera les orientations institutionnelles en la matière.

Troisième partie – Rapport de situation sur l’Initiative en faveur des pays pauvres très endettés renforcée pour 2023

I. Introduction

145. Le présent rapport de situation, au 30 septembre 2023, 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

146. 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 satisfaisantes²¹.
147. 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 le 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.
148. En février 1998, le FIDA a créé le Fonds fiduciaire PPTE aux fins de recevoir des ressources destinées à financer l’Initiative PPTE, spécifiquement consacrées 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.

²¹ 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.

149. 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 pour les obligations de service de la dette arrivant à échéance au cours de la période séparant le point de décision du point d'achèvement.
 - **Point d'achèvement:** l'allègement de dette est accordé.
150. 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

151. 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 492,7 millions d'USD. Au 30 septembre 2023, les allègements de dette déjà consentis s'élevaient à 482,1 millions d'USD; le solde, d'environ 10,6 millions d'USD, sera accordé sous forme d'allègements de dette au cours des prochaines périodes.

Pays au point de décision

152. 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

153. 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 internationales²². La Somalie a de longue date des arriérés de prêt à l'égard du FIDA. La direction a aidé le Gouvernement somalien à trouver une solution adaptée, suivant les méthodes de règlement des arriérés adoptées par

²² La quasi-totalité de la dette publique extérieure du pays était en arriéré de remboursement à la fin de 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.

d'autres institutions financières. Cette approche s'est révélée fructueuse, et des contributions ont été reçues, notamment de: la Belgique (2,5 millions d'EUR), l'Italie (0,5 million d'EUR), la Suède (10,0 millions de SEK) et l'Allemagne (6,0 millions d'EUR).

154. En outre, la Somalie peut prétendre à un allègement de dette au titre de l'Initiative PPTE d'un montant total estimé à 13,8 millions de DTS²³ en termes nominaux. Durant 2023, le FIDA a reçu du Fonds fiduciaire pour l'allègement de la dette une contribution à l'allègement intermédiaire de la dette de la Somalie d'un montant approximatif de 5,9 millions d'USD (équivalant à 4,4 millions de DTS). Le montant restant à fournir au titre de l'allègement de la dette est donc estimé à 12,3 millions d'USD (approximativement 9,4 millions de DTS).

Soudan

155. À moins que le Conseil d'administration n'en décide autrement, le Soudan pourrait prétendre, une fois arrivé au point d'achèvement, à un allègement de dette de 72,4 millions de DTS en termes nominaux²⁴. Les conditions qui régissent l'arrivée au point d'achèvement sont suivies de près par la Banque mondiale et le FMI, et le pays devra avoir mis en œuvre la stratégie de réduction de la pauvreté rurale.

Pays en amont du point de décision

156. Au 30 septembre 2023, l'Érythrée était toujours en amont du point de décision et devait encore amorcer le processus qui lui permettrait 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.
157. Le tableau ci-après récapitule, pour chaque stade, la liste des pays participant à l'Initiative PPTE renforcée.

²³ 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.

²⁴ Selon les projections, l'allègement de la dette du Soudan devrait s'élever à 65,3 millions de DTS en valeur actuelle nette. L'arrivée au point d'achèvement fait l'objet d'un suivi par le Fonds fiduciaire pour l'allègement de la dette.

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

158. La participation du FIDA à l'Initiative PPTE renforcée s'élève à 626,2 millions d'USD, ce montant comprenant également les futurs droits à l'allègement de la dette, 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 ^a	DTS	USD ^a
Pays au point d'achèvement (montants approuvés)	247,2	324,7	375,1	492,7
Pays au point de décision ^b	77,9	102,4	86,2	113,2
Pays en amont du point de décision	13,8	18,2	15,4	20,3
Total	338,9	445,2	476,7	626,2

^a Au taux de change en vigueur au 30 septembre 2023: 1 DTS = 1,3136 USD.

^b Ces chiffres tiennent compte des droits à l'allègement de la dette au titre de l'Initiative PPTE de la Somalie et du Soudan.

159. Au 30 septembre 2023, le Fonds avait accordé aux pays participants ayant atteint le point d'achèvement des allègements de dette à hauteur de 487,9 millions d'USD, tandis que les allègements de dette déjà approuvés en faveur des pays parvenus au point d'achèvement se montaient à l'équivalent de 10,6 millions d'USD. Il convient de noter que les futurs engagements du FIDA, y compris les cas restant à approuver, s'élèveront à 138,3 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 ^a
Allègements de dette accordés		
Pays au point d'achèvement	367,0	482,1
Pays au point de décision ^b	4,4	5,8
Sous-total: allègements de dette accordés	371,4	487,9
Allègements de dette à venir		
Pays au point d'achèvement <i>Montants approuvés</i>	8,1	10,6
Pays au point de décision <i>Montants approuvés</i>	81,8	107,4
Pays en amont du point de décision <i>À approuver</i>	15,4	20,3
Sous-total: allègements de dette à venir	105,3	138,3
Total	476,7	626,2

^a Au taux de change en vigueur au 30 septembre 2023: 1 DTS = 1,3136 USD.

^b Allègement intermédiaire de la dette de la Somalie.

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

160. De 1998 à 2023, 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 propres²⁵, comme indiqué ci-dessous:
- Les contributions extérieures²⁶ (versées) se montent à environ 293,0 millions d'USD (52,8%).

²⁵ Ces ressources correspondent au financement des droits à l'allègement de la dette au point d'achèvement et de l'allègement de dette intermédiaire.

²⁶ 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, à hauteur de 215,6 millions d'USD.

- Les contributions provenant des ressources propres du FIDA se montent à environ 253,3 millions d'USD (45,7%).
- Le produit du placement du solde du Fonds fiduciaire du FIDA pour l'Initiative PPTTE se monte à approximativement 8,4 millions d'USD.

161. 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'accès officiel 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 221,5 millions d'USD pour couvrir les allègements de dette au point d'achèvement ainsi que l'allègement intermédiaire de la dette de la Somalie.
162. Comme indiqué ci-dessus et comme le montre le tableau 4 ci-dessous, le montant des futurs allègements de dette pour les pays au point de décision est estimé à quelque 107,4 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; s'agissant de la Somalie, l'appui du Fonds fiduciaire pour l'allègement de la dette a été porté à 85%.

Tableau 4

Estimation du financement pour les pays au point de décision

(Estimations au 30 septembre 2023, en millions d'USD)

	<i>Fonds fiduciaire pour l'allègement de la dette</i>	<i>Fraction FIDA</i>	<i>Total allègements de dette pour les pays au point de décision</i>
Allègements de dette à venir			
Somalie	10,5	1,8	12,3
Soudan	63,4	31,7	95,1
Total	73,9	33,5	107,4

163. 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 particip

Quatrième partie – Rapport de situation sur la mise en œuvre du Système d'allocation fondé sur la performance et du Mécanisme d'accès aux ressources empruntées, et conditions de prêt pour 2024

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

164. **Le Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP).** En 2003, le FIDA a adopté le SAFP 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)²⁷ 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. La formule de calcul du SAFP a été modifiée conformément à cette recommandation, et a été approuvée par le Conseil d'administration²⁸.
165. L'objectif du cadre financier de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12) était de préserver la viabilité financière à long terme du Fonds, et notamment la part des dons à accorder au titre du mécanisme du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD). Dans cette optique, 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 pays à faible revenu (PFR) et aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (PRITI) qui ne sont pas admis à en bénéficier. Les allocations SAFP pour FIDA12 ont été fixées conformément à cette décision. Conformément à la décision prise par le Conseil d'administration en 2019 de veiller à maintenir les allocations au titre du SAFP au même niveau tout au long du cycle de reconstitution des ressources²⁹, les montants communiqués aux États membres à la session extraordinaire de février 2022 restent valables pour toute la durée du cycle de FIDA12.
166. **Le Mécanisme d'accès aux ressources empruntées (MARE).** Tous les PFR, PRITI et pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (PRITS) admissibles peuvent avoir accès à des ressources empruntées dans le cadre du MARE. Outre les critères de sélection mentionnés 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 pas 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: i) l'offre de ressources empruntées; ii) les limites par pays établies en fonction des risques; iii) les conditions de financement différenciées; iv) l'accès fondé sur la demande³⁰.

²⁷ Voir le document EB 2016/117/R.5.

²⁸ Voir le document EB 2017/121/R.3.

²⁹ Voir le document EB 2019/128/R.3/Add.2.

³⁰ Voir le document EB 2021/134/INF.2.

167. 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. Par ailleurs, aucun pays ne sera autorisé à accéder à plus de 5% du montant des ressources disponibles³¹.
168. **Engagements pris au titre de FIDA12.** Au cours de la Consultation sur 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 pauvres³². Les critères de sélection des pays, fondés sur les paramètres adoptés au cours de FIDA11, ont été maintenus³³. Sur cette base, 78 pays au total ont été sélectionnés pour le cycle de FIDA12, dont 66 PFR ou PRITI, et 12 PRITS.
169. Des engagements ont également été souscrits concernant la part des ressources de base à allouer par l'intermédiaire du SAFR 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.
170. 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.
171. **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'avril³⁴. En décembre 2021, la direction a communiqué au Conseil d'administration le cadre de mise en œuvre du MARE³⁵. Les mesures contrôlables 15 et 17, qui concernent la part des ressources de base affectée aux PFR, aux PRITI, à l'Afrique, à l'Afrique 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 2022³⁶. La mesure contrôlable 18 concernant la part des ressources du programme de prêts et dons à laquelle les PRITS ont accès dépend de la demande et fera l'objet d'un suivi tout au long du cycle de FIDA12.
172. On trouvera dans l'additif au présent rapport de situation des informations concernant les approbations de projets d'investissement financés au titre du SAFR et sur les ressources du MARE, ainsi que sur les projets en préparation pour le cycle de FIDA12 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.

³¹ Voir le document EB 2021/132/R.9/Rev.1.

³² Voir le document GC 44/L.6/Rev.1.

³³ Les critères de sélection des pays sont l'orientation stratégique, la capacité d'absorption et l'appropriation.

³⁴ Voir le document EB 2021/132/R.9/Rev.1.

³⁵ Voir le document EB 2021/134/INF.2.

³⁶ Voir le document EB 2022/S12/R.2.

II. Conditions de prêt aux pays pour 2024

173. Le FIDA accorde des prêts 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 et du Cadre relatif aux conditions de financement³⁷, en fonction de deux principaux critères: i) le revenu national brut par habitant de l'emprunteur (calculs établis par la Banque mondiale selon la méthode Atlas); ii) une évaluation, réalisée par le Président du FIDA, qui prend en compte la solvabilité du pays.
174. Le Cadre de transition³⁸, 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.
175. 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 CSD³⁹ 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.
176. Les conditions de prêt définitives applicables en 2024, établies sur la base des éléments indiqués ci-dessus, seront communiquées dans l'additif au présent rapport d'étape.

³⁷ Voir le document EB 2021/134/R.19.

³⁸ Voir le document EB 2018/125/R.7/Rev.1.

³⁹ Voir le document EB 2019/128/R.44.

Cinquième partie – Recommandations

177. 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 2024, d'un montant pouvant aller jusqu'à 1 175 millions de DTS (1 538 millions d'USD), englobant un programme de prêts de 1 165 millions de DTS (1 525 millions d'USD) et un programme brut de dons de 10 millions de DTS (13 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 2024, s'il y a lieu, en fonction du montant des ressources disponibles.
178. 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 que le Conseil d'administration approuve la soumission au Conseil des gouverneurs pour approbation:
- du budget administratif comprenant, premièrement, le budget ordinaire du FIDA pour 2024, d'un montant de 183,41 millions d'USD, qui a été établi en se fondant sur une classification des coûts⁴⁰ et qui se décompose entre ressources affectées à la gestion servant à prendre en charge les coûts indirects (78,41 millions d'USD) et ressources affectées aux programmes servant à prendre en charge les coûts directs (105,00 millions d'USD); deuxièmement, le budget d'investissement du FIDA pour 2024, d'un montant de 6,10 millions d'USD; troisièmement, le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2024, d'un montant de 6,144 millions d'USD;
 - de la disposition selon laquelle les crédits non engagés à la clôture de l'exercice financier 2023 pourront être reportés sur l'exercice financier 2024, à concurrence de 3% au maximum des crédits correspondants.
179. Le Conseil d'administration recommande également la présentation des documents suivants, pour information, à la quarante-septième session du Conseil des gouverneurs:
- le contenu du rapport de situation sur la participation du FIDA à l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés;
 - un rapport de situation sur la mise en œuvre du Système d'allocation fondé sur la performance et du Mécanisme d'accès aux ressources empruntées et sur les conditions de prêt pour 2024, établi à partir du rapport figurant dans la quatrième partie du document.

⁴⁰ Lors de sa cent trente-quatrième session, le Conseil d'administration a approuvé la préparation et la présentation du budget ordinaire du FIDA sur la base d'une classification des coûts, ainsi que l'intégration de la décision dans la résolution du Conseil des gouverneurs relative à l'approbation du budget administratif du FIDA ([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 2024

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 quarantième session, le Conseil d'administration a examiné et approuvé un programme de prêts et dons du FIDA pour 2024 à hauteur de 1 175 millions de DTS (1 538 millions d'USD), soit un programme de prêts de 1 165 millions de DTS (1 525 millions d'USD) et un programme brut de dons de 10 millions de DTS (13 millions d'USD);

Ayant pris connaissance de l'examen, par le Conseil d'administration, à sa cent quarantième session, du budget ordinaire, du budget d'investissement et du budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA proposés pour 2024;

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

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 2024 des montants non utilisés découlant d'économies réalisées en 2023 et utiles à la réalisation de certaines priorités institutionnelles;

Approuve le budget administratif, comprenant: premièrement, le budget ordinaire du FIDA pour 2024 d'un montant de 183,41 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 (78,41 millions d'USD) et ressources affectées aux programmes servant à prendre en charge les coûts directs (105,00 millions d'USD); deuxièmement, le budget d'investissement du FIDA pour 2024, d'un montant de 6,10 millions d'USD; troisièmement, le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2024, d'un montant de 6,144 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 0,935 EUR pour 1 USD;

Décide que, si la valeur moyenne du dollar des États-Unis en 2024 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 2024 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 2023 peuvent être reportés sur l'exercice financier 2024 à concurrence de 3% au maximum des crédits correspondants.

Liste indicative des pays ayant un projet en préparation pour 2024 (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>
Nouveaux projets				
Côte d'Ivoire	Angola	Cambodge	Argentine	Égypte
Ghana	Comores	Chine (2)	Bolivie (État plurinational de)	Kirghizistan
Guinée	Kenya	Inde	Brésil (4)	Ouzbékistan
Niger	Ouganda	Indonésie	Colombie	République de Moldova
Nigéria	République-Unie de Tanzanie	Pakistan	Honduras	Soudan
Sénégal		Papouasie-Nouvelle-Guinée	Pérou	Tunisie
Sierra Leone		Viet Nam (2)		Türkiye
7	5	9	10	7
Propositions de financement additionnel				
Bénin	Burundi			
Burkina Faso	Soudan du Sud			
Congo				
Ghana				
Nigéria (2)				
Sénégal				
Tchad				
Togo				
9	2			
Total nouveaux projets				38
Total financements additionnels				11
Total investissements				49

Source: Système de projets d'investissement et de dons, au 14 septembre 2023.

Budget d'investissement, 2016-2023

(en milliers d'USD)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Initiatives concernant les technologies de l'information et des communications									
Prêts et dons	-	-	-	-	175	419	-	-	594
Réforme des ressources humaines	480	286	-	-	-	-	-	-	766
Amélioration des infrastructures des bureaux de pays – informatique et communications	-	-	-	-	-	260	-	-	260
Efficience institutionnelle	975	775	-	210	200	-	600	850	3 610
Unis dans l'action	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestion des savoirs	-	-	-	-	-	1 015	400	-	1 415
Infrastructures informatiques	470	890	900	640	981	1 515	1 490	840	7 726
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	2 100	8 529
Analytique institutionnelle	-	-	150	195	-	737	530	300	1 912
Sous-total initiatives TIC	2 300	1 951	1 850	2 445	3 401	6 100	3 930	4 090	26 067
Projets du siège hors TIC	-	-	-	100	541	-	240	247	1 128
Projets des bureaux de pays hors TIC (dont plan relatif aux bureaux prioritaires au titre de la décentralisation)	-	-	-	-	-	375	1 970	1 794	4 139
Sécurité et véhicules des bureaux de pays et mise en conformité avec les MOSS*	100	454	100	100	500	275	360	369	2 258
Total	2 400	2 405	1 950	2 645	4 442	6 750	6 500	6 500	33 592

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

Allocation des crédits reportés de l'exercice 2023

Priorité	Description de l'utilisation des fonds reportés	2023
		Report de 3% du budget
FIDA13	Plaidoyer, partenariats, communication, engagement au niveau mondial pour la campagne relative à la Treizième reconstitution des ressources (FIDA13)	1 015 741
COP 28	Participation et activités, dont le pavillon du FIDA, les intervenants extérieurs, les médias et les événements, l'infrastructure technique et la production	428 643
Décentralisation	Augmentation des loyers des bureaux extérieurs	20 000
Défi de l'innovation	Défi de l'innovation 2023 du FIDA: financement supplémentaire alloué pour soutenir diverses initiatives en matière d'innovation	271 442
Évaluation de l'impact	Évaluation de l'impact dans huit pays (Bénin, Cabo Verde, Cambodge, Cameroun, Colombie, Eswatini, Honduras et Madagascar)	1 613 700
Autres priorités non financées	Dépenses supplémentaires pour: examens du Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques; révision des procédures de protection des lanceurs d'alerte et formations consacrées au harcèlement sexuel et à l'exploitation et aux atteintes sexuelles; engagements pris par le FIDA dans le cadre du Sommet sur les systèmes alimentaires; Forum paysan 2024 – rapport « Partenariats en action »; performance du ciblage et de l'action menée en matière de genre; conseils aux pays en matière de participation à l'élaboration des politiques; appui à la sixième réunion mondiale du Forum des peuples autochtones; Rapport sur le développement rural; déploiement de l'approche à assise communautaire en faveur des jeunes en Asie	987 980
Fonds sans allocation		2 677
Total		4 340 183

Cadre de gestion des résultats d'IOE pour 2023⁴¹

Tableau 1

Indicateurs clés de performance d'IOE pour 2023

Indicateur clé de performance	Référence	Cible	Réalisations	Commentaires
Adoption des constatations et des recommandations issues des évaluations				
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%	D'après l'auto-déclaration de la direction dans le PRISMA (2022): 100% (94% de recommandations totalement acceptées et 6% de recommandations en partie acceptées)	Chiffres tirés du PRISMA
2. Pourcentage de recommandations acceptées issues d'évaluations de niveau supérieur et mises en œuvre de manière satisfaisante et en temps voulu	s.o.	90%	D'après les observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) sur l'édition 2022 du PRISMA: 64% de recommandations pleinement mises en œuvre, 33% de recommandations en cours de mise en œuvre et 3% de recommandations auxquelles il n'a pas entièrement été donné suite	Sur la base de la vérification semestrielle effectuée par IOE concernant les évaluations de niveau supérieur ⁴²
Portée des programmes du FIDA				
3. Nombre de rapports d'évaluation de haut niveau (évaluations au niveau de l'institution [ENI], évaluations thématiques, synthèses d'évaluations,	6	7-8	8	Calculé sur une base annuelle

⁴¹ Tiré de la stratégie pluriannuelle d'IOE.

⁴² Une vérification est effectuée chaque année depuis 2022 à partir des observations d'IOE sur le rapport PRISMA.

évaluations de la stratégie et du programme des pays [ESPP], et évaluations infrarégionales) publiés dans l'année				
4. Proportion de pays faisant l'objet d'opérations et couverts par des évaluations infrarégionales, des évaluations au niveau des pays, des évaluations de la performance des projets (EvPP), des évaluations de l'impact, des évaluations groupées de projets, sur une base bisannuelle	25% ⁴³ (2019-2020)	28%-33%	34,4% (2022-2023) ⁴⁴	Calculé sur une base semestrielle
Participation, communication et retours d'information				
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 Conseil d'administration et comprennent des remarques encourageantes (exemples à l'annexe V).	À rapporter en termes qualitatifs
6. Retours d'information du Groupe consultatif pour 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 pouvoirs publics et retours d'information	s.o.	Suivi	Déclarations lors d'activités d'apprentissage (exemples à l'annexe V)	À rapporter en termes quantitatifs et qualitatifs
8. Nombre de visites sur le site Web d'IOE	77 380 (2019)	80 000	127 000	Données quantitatives faisant l'objet d'un suivi par IOE
9. Nombre d'activités d'apprentissage organisées (conjointement ou non) par IOE dans les pays	8 (2019)	10	25	Comprend les activités menées au FIDA et les activités ouvertes au public

⁴³ Pays faisant l'objet d'une ESPP: 10; pays faisant l'objet d'une EvPP: 13; nombre moyen de pays faisant l'objet d'opérations en 2019-2020: 92.

⁴⁴ Pays faisant l'objet d'une évaluation infrarégionale: 10; pays faisant l'objet d'une ESPP: 12; pays faisant l'objet d'une EvPP: 8; pays faisant l'objet d'une évaluation groupée de projets: 7 (après élimination de 5 doublons); nombre de pays associés à un portefeuille actif en 2021-2022: 93.

10. Note attribuée à IOE dans le cadre de l'examen annuel du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies (ONU-SWAP) pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes ⁴⁵		Note égale ou supérieure à 9,0/12 (correspond au seuil de « dépassement des exigences »)	Note obtenue en 2022: 10,5 (dépasse les exigences)	Note établie au regard de l'ONU-SWAP, reposant sur 13 évaluations d'IOE examinées en 2022
Utilisation des ressources et rapport coût-efficacité				
11. Pourcentage du budget hors personnel utilisé	98,7% (2020)	95%-100%	94,40% (2022)	
12. Ratio entre le budget d'IOE et le programme de prêts et dons	0,62% (2020)	≤0,90%	0,51% (2023)	Le plafond de 0,90% a été fixé par le Conseil d'administration en 2008.
13. Ratio entre le budget d'IOE et le budget administratif du FIDA	3,64%	Suivi	3,40% (2023)	

⁴⁵ 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 2024

Tableau 1
Programme de travail d'IOE proposé pour 2024, par catégorie d'activités

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2024</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
1. Évaluations et examens au niveau de l'institution	ENI de la performance institutionnelle et opérationnelle lors de FIDA11 et de FIDA12	Janv. 2024	Déc. 2025
2. Évaluations thématiques	Interventions financées par le FIDA en rapport avec la nutrition humaine	Sept. 2023	Déc. 2024
3. Évaluations infrarégionales	Couloir sec de l'Amérique centrale	Juin 2023	Juin 2024
	Stratégie et opérations du FIDA dans les petits États insulaires en développement	Juin 2024	Déc. 2025
4. Évaluations de la stratégie et du programme des pays	Argentine (fin)	Oct. 2023	Oct. 2024
	Türkiye (fin)	Juin 2023	Juin 2024
	République dominicaine	Déc. 2023	Déc. 2024
	République démocratique populaire lao	Janv. 2024	Déc. 2024
	Ghana	Janv. 2024	Déc. 2024
	Égypte	Janv. 2024	Déc. 2024
	Zimbabwe	Juin 2024	Juin 2025
5. Validations de rapports d'achèvement de projet	Bolivie (État plurinational de)	Nov. 2024	Nov. 2025
	Validation de tous les rapports d'achèvement de projet disponibles dans l'année	Janv. 2024	Déc. 2024
6. Évaluations de la performance des projets	Cabo Verde – Programme de promotion des opportunités socioéconomiques rurales	Janv. 2024	Déc. 2024
	Lesotho – Projet d'appui à la production de laine et de mohair	Janv. 2024	Déc. 2024
	Monténégro – Projet de regroupement et de transformation en milieu rural	Janv. 2024	Déc. 2024
	Sri Lanka – Projet de relance des petites plantations de thé et de caoutchouc	Janv. 2024	Déc. 2024
7. Collaboration avec les organes directeurs	Examen de l'exécution du budget-programme de travail axé sur les résultats d'IOE pour 2024, et établissement du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2025 et du plan indicatif pour 2026-2027	Janv. 2024	Déc. 2024
	Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE)	Juin 2024	Sept. 2024
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Juin 2024	Sept. 2024
	Observations d'IOE sur le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement	Juin 2024	Sept. 2024

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2024</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
	Observations d'IOE sur les politiques et stratégies de la direction	Janv. 2024	Déc. 2024
	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 2024	Janv. 2024	Déc. 2024
	Observations d'IOE sur les programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) lorsque les ESPP correspondantes sont disponibles	Janv. 2024	Déc. 2024
8. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, site Web d'IOE et activités de communication	Janv. 2024	Déc. 2024
	Communication des constatations issues des évaluations, diffusion des enseignements et promotion du recours aux évaluations	Janv. 2024	Déc. 2024
	Contribution aux plateformes de gestion des savoirs	Janv. 2024	Déc. 2024
9. Partenariats	Collaboration avec le Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG), le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et les organismes ayant leur siège à Rome	Janv. 2024	Déc. 2024
	Initiative mondiale pour l'évaluation	Janv. 2024	Déc. 2024
	Collaboration avec des universités, des groupes de réflexion et IntEval	Janv. 2024	Déc. 2024
	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. 2024	Déc. 2024
10. Méthode	Mise à jour du nouveau Manuel de l'évaluation et de ses annexes au format électronique	Janv. 2024	Déc. 2024
	Atelier annuel du Groupe consultatif pour l'évaluation	Mai 2024	Oct. 2024
11. Développement des capacités d'évaluation	Collaboration en faveur du développement des capacités d'évaluation dans le contexte de l'Initiative mondiale pour l'évaluation	Janv. 2024	Déc. 2024
	Organisation, dans les pays partenaires, d'ateliers sur les méthodes et les processus d'évaluation (en fonction des demandes)	Janv. 2024	Déc. 2024

Plan indicatif d'IOE pour 2025-2026

Tableau 1

Plan indicatif d'IOE proposé pour 2025-2026, par catégorie d'activités*

Catégorie d'activités	Plan indicatif pour 2024-2025	Année	Observations
1. Évaluations au niveau de l'institution	Collaborations externes du FIDA	2025-2026	L'objectif est d'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. Évaluations thématiques	Soutien du FIDA au secteur privé	2025-2026	La Stratégie de collaboration du FIDA avec le secteur privé a été approuvée en 2019. Cette évaluation thématique permettra d'évaluer les opérations du FIDA dans le secteur privé.
3. Examen rapide indépendant	Processus <i>ex ante</i> du FIDA visant à assurer la qualité initiale des stratégies et opérations relatives aux pays	2025-2026	L'objectif est d'examiner les processus d'évaluation des COSOP, des prêts, des dons et autres opérations avant soumission aux organes directeurs du FIDA
4. Évaluations infrarégionales	États touchés par un conflit dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord	2025	
	Viet Nam	2025	
	Cameroun/Tchad	2025	
	Jordanie	2025	
5. Évaluations de la stratégie et du programme des pays	Honduras	2025	
	Mozambique	2025-2026	
	République démocratique du Congo/Sierra Leone/Togo	2026	
6. Validations de rapports d'achèvement de projet	Validation de tous les rapports d'achèvement de projet disponibles dans l'année	2025-2026	
7. Évaluations groupées de projets	Gestion de l'eau dans la région Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	2025-2026	
8. Évaluations de la performance des projets	Environ 4 à 6 EvPP par an	2025-2026	
	ARIE	2025-2026	
9. Collaboration avec les organes directeurs	Examen <i>ex post</i> de la mise en œuvre des recommandations issues d'évaluations stratégiques déterminées	2025-2026	

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2024-2025</i>	<i>Année</i>	<i>Observations</i>
	Préparation du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2025 et du plan indicatif pour 2026-2027	2025-2026	
	Observations d'IOE sur le PRISMA	2024-2025	
	Observations d'IOE sur le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement	2025-2026	
	Observations d'IOE sur un certain nombre de politiques et stratégies opérationnelles du FIDA élaborées par la direction et soumises au Comité de l'évaluation pour examen	2025-2026	
	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs et à la visite annuelle de pays du Conseil d'administration	2025-2026	
	Atelier annuel du Groupe consultatif pour l'évaluation	2025-2026	
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les évaluations de programme de pays et les ESPP correspondantes sont disponibles	2025-2026	
10. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, site Web d'IOE et activités de communication	2025-2026	
	Communication des constatations issues des évaluations et diffusion des enseignements	2025-2026	
	Promotion de l'utilisation des évaluations	2025-2026	
	Contribution aux plateformes de gestion des connaissances	2025-2026	
11. Partenariats	ECG, GNUE	2025-2026	
	Initiative mondiale pour l'évaluation	2025-2026	
	Collaboration en matière d'évaluation entre les organismes ayant leur siège à Rome	2025-2026	
	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	2025-2026	
	Collaboration avec les universités et les groupes de réflexion, participation à IntEval	2025-2026	

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2024-2025</i>	<i>Année</i>	<i>Observations</i>
12. Développement des capacités d'évaluation	Renforcement des capacités des pays membres	2025-2026	

* Les thèmes et le nombre d'évaluations thématiques, d'ENI, d'ESPP, d'évaluations groupées de projets, d'évaluations infrarégionales et de synthèses d'évaluations sont donnés à titre indicatif; les priorités et le nombre effectif d'évaluations à entreprendre en 2025 et en 2026 seront confirmés ou arrêtés respectivement en 2024 et 2025.

Produits d'IOE

1. La présente annexe décrit l'éventail des produits d'IOE entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 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 destiné à soutenir une planification efficace ainsi qu'une compréhension terminologique et méthodologique commune et à renforcer les capacités du personnel.

Améliorer la qualité des évaluations d'IOE

- **Manuel de l'évaluation, troisième édition** [\[ici\]](#). La troisième édition du Manuel de l'évaluation du FIDA a été publiée le 17 juin 2022. Elle met en application la Politique de l'évaluation au FIDA, adoptée en 2021, sur laquelle elle est alignée. Cette nouvelle édition vise à refondre, à mettre à jour et à consolider les directives actuellement en vigueur. 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. IOE s'est accordé et coordonné avec la direction lors de l'élaboration du manuel, lequel couvre l'autoévaluation et l'évaluation indépendante.
- **Formation en ligne** [\[ici\]](#). IOE a mis en place une formation en ligne entièrement interactive, également ouverte à des participants extérieurs au FIDA. Cette formation, qui repose sur une expérience audiovisuelle immersive, porte sur les principaux points de la partie I du Manuel de l'évaluation du FIDA 2022 et a été officiellement lancée le 10 octobre 2022.
- **Groupe consultatif pour l'évaluation mis en place par IOE** [\[ici\]](#). Le Groupe consultatif pour l'évaluation mis en place par IOE a tenu sa réunion annuelle inaugurale du 12 au 14 juillet 2022. Les discussions au sein du Groupe ont confirmé qu'IOE était sur la bonne voie et qu'il était important qu'il poursuive ses efforts visant à établir une collaboration constructive avec les parties prenantes. Le Groupe apporte une riche expertise mondiale et demeure un précieux organe de réflexion pour IOE et le FIDA, dans la mesure où il renforce la culture et la pratique de l'évaluation. La réunion a rassemblé de nombreux membres du Conseil d'administration et de la haute direction du FIDA ainsi que la direction des bureaux de l'évaluation des organismes ayant leur siège à Rome.

En 2022, le Groupe a également formulé des commentaires sur des rapports d'évaluation clés, tels que l'évaluation thématique de l'appui fourni par le FIDA aux petits exploitants agricoles pour les aider à s'adapter aux changements climatiques et l'évaluation au niveau de l'institution consacrée à la gestion des connaissances au FIDA.

- **Publications de travaux de recherche.** IOE améliore la qualité des produits d'évaluation au moyen de plusieurs nouvelles publications de travaux de recherche, qui visent toutes à renforcer les fondements conceptuels et méthodologiques de l'évaluation indépendante au FIDA. Les nouvelles publications d'IOE en 2022 comprennent notamment:
 - Collection Documents de recherche. Efficiency – Economic analysis for evaluation (Efficience – L'analyse économique au service de l'évaluation) [\[ici\]](#)
 - Collection Notes thématiques. Working in the context of decentralized policies (Travailler dans le contexte de la décentralisation de l'action publique) [\[ici\]](#)

Professionalisation

- **Réseaux mondiaux d'évaluation.** IOE est officiellement membre de trois réseaux mondiaux d'évaluation professionnelle comprenant les entités des Nations Unies et les institutions financières internationales, à savoir le [Groupe des Nations Unies pour l'évaluation \(GNUE\)](#), le [Groupe de coopération pour l'évaluation \(ECG\)](#) et l'[Initiative mondiale pour l'évaluation](#).
 - **Initiative mondiale pour l'évaluation.** IOE a participé au Conseil des partenariats de l'Initiative mondiale pour l'évaluation, qui s'est tenu à Paris les 3 et 4 mai. Les principaux résultats de cette manifestation sont la validation, par les membres de l'Initiative, de l'orientation générale des travaux de cette dernière, de sa nouvelle stratégie de financement et des méthodes d'évaluation proposées pour chacun de ses secteurs d'activité. M. Indran A. Naidoo a assisté à ce conseil [\[ici\]](#).
 - **ECG.** Le 10 juin, IOE a assisté à la réunion de printemps de l'ECG, organisée à Washington, et a apporté des contributions sous diverses formes lors de différents débats tenus à plusieurs niveaux. L'objectif de la réunion était de réfléchir à la façon dont les membres de l'ECG conçoivent de nouveaux moyens de favoriser la responsabilité et de renforcer l'apprentissage dans leurs institutions [\[ici\]](#). Les 14 et 15 novembre, IOE a pris part à la réunion d'automne de l'ECG. À cette occasion, il a présenté des exemples d'évaluations au niveau de l'institution porteuses de résultats tangibles et de transformations qui ont eu un rôle important dans les travaux du FIDA ces dernières années [\[ici\]](#).
 - **GNUE.** Le 20 octobre, IOE a organisé une réunion avec M. Oscar Garcia, Directeur du Bureau indépendant d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) (ancien Directeur d'IOE). M. Garcia a fait part de ses réflexions sur l'utilisation et l'impact de l'intelligence artificielle dans l'évaluation. Des représentants des bureaux de l'évaluation des organismes ayant leur siège à Rome ont assisté à la réunion hybride d'une journée. Cette dernière a également donné aux participants la possibilité de discuter des futures orientations du GNUE et d'en savoir plus sur l'édition 2022 de la Conférence sur les capacités nationales d'évaluation [\[ici\]](#).
- **Capacités nationales d'évaluation** [\[ici\]](#). La septième Conférence sur les capacités nationales d'évaluation s'est tenue au Centre de formation international de l'Organisation internationale du Travail de Turin du 25 au 28 octobre 2022. Cette conférence était organisée conjointement par le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD et par l'Initiative mondiale pour l'évaluation et a bénéficié d'un solide soutien de la part d'IOE. Non seulement ce dernier a accordé des bourses, mais il a également participé de façon active à la manifestation par des contributions de fond à plusieurs sessions.

Participation

- **Invitations à des manifestations mondiales.** Le personnel d'IOE a été invité à participer à 19 manifestations internationales et à y proposer des présentations: les deuxième et troisième dialogues de la série Wilton Park consacrée aux changements climatiques [\[ici\]](#) et [\[ici\]](#); la troisième Conférence internationale de l'Association d'évaluation Asie-Pacifique et d'EVALFEST [\[ici\]](#); le déjeuner inaugural du club de discussion sur des articles de revues spécialisées de la Regent Business School [\[ici\]](#); la dixième Conférence internationale de l'Association africaine d'évaluation [\[ici\]](#); le Symposium sur l'évaluation organisé par le Groupe de la Banque islamique de développement sur le thème « L'évaluation dans l'optique de la relance » [\[ici\]](#); la réunion annuelle du Groupe international de recherche sur l'évaluation des politiques et des programmes (IntEval) [\[ici\]](#); deux manifestations durant la Semaine de l'évaluation gLOCAL 2022 [\[ici\]](#) et [\[ici\]](#); quatre manifestations durant la 14^e conférence biennale de la Société européenne d'évaluation [\[ici\]](#), [\[ici\]](#), [\[ici\]](#) et [\[ici\]](#); l'édition 2022 de la Conférence annuelle de la Société tchèque d'évaluation [\[ici\]](#); la session du réseau des praticiens de l'évaluation du Ministère britannique du commerce, de l'énergie et de la stratégie industrielle [\[ici\]](#); l'édition 2022 de la Semaine asiatique de l'évaluation [\[ici\]](#); l'édition 2022 de la Conférence et de l'Assemblée mondiale d'IDEAS [\[ici\]](#); la manifestation « Impact Evaluations: Lessons learned from IEU's Learning-Oriented Real-Time Impact Assessment and other international organizations » (Évaluations de l'impact: enseignements tirés du programme d'évaluation de l'impact en temps réel axée sur l'apprentissage mené par l'unité indépendante d'évaluation du Fonds vert pour le climat et bilan de l'expérience d'autres organisations internationales) [\[ici\]](#); et le Centre for International Development Evaluation (Centre pour l'évaluation du développement international) [\[ici\]](#).
- **Séminaires et événements organisés sous la conduite d'IOE.** IOE a organisé et coanimé deux séminaires et événements internationaux: « Insights from recent studies on targeting of the poor and the ultra-poor » (Enseignements tirés d'études récentes sur le ciblage des populations pauvres et extrêmement pauvres) [\[ici\]](#); « Le Manuel de l'évaluation de 2022 du FIDA, un nouvel outil pour les praticiens du développement rural » [\[ici\]](#).
- **Séminaires du Groupe consultatif pour l'évaluation** [\[ici\]](#). IOE a organisé trois présentations dans le cadre de séminaires, animées par des membres du Groupe consultatif pour l'évaluation:
 - The revised evaluation criteria (Les critères d'évaluation révisés) – Hans E. Lundgren, 3 mars 2022.
 - Measuring multidimensional poverty (Mesurer la pauvreté multidimensionnelle) – Gonzalo Hernandez Licona, 7 avril 2022.
 - Indigenous evaluations (Les évaluations autochtones) – Bagele Chilisa, 17 juin 2022.
- **Série de discussions « Coffee Talk »** [\[ici\]](#). IOE a organisé 14 sessions de sa série de discussions « Coffee Talk », qui offre un cadre informel pour aborder une variété de sujets liés à l'évaluation. Plusieurs sessions ont été animées par des intervenants extérieurs:
 - The importance of values in evaluation when goals collide (L'importance des valeurs dans l'évaluation en cas de collision des objectifs). Exposé d'Ida Lindkvist, conseillère principale, Département de l'évaluation, Agence norvégienne de coopération pour le développement (NORAD) [\[ici\]](#).

- Evaluation in fluid and volatile contexts (L'évaluation dans les contextes fluctuants et instables). Exposé d'Hur Hassnain (conseiller principal en évaluation, Commission européenne) et d'Inga-Lill Aronsson (maîtresse de conférences, Université d'Uppsala, Suède) [[ici](#)].
- Leveraging GIS for evaluation (Tirer parti des systèmes d'information géographique [SIG] dans l'évaluation). Exposé d'Oliver Mundy, d'Arthur Mabiso et de Rakhat Zhanuzakov (FIDA, spécialistes des SIG) [[ici](#)].
- Fast-tracking knowledge management – Experience from China (Accélérer la gestion des savoirs: l'expérience de la Chine). Exposé de Bruce Boyes (directeur de RealKM Magazine) [[ici](#)].
- Mindset Strategies for Post-Evaluation Transformation (Stratégies de réflexion pour la transformation postérieure à l'évaluation). Exposé de Srin Pillay, docteur en médecine (directeur général et fondateur de NeuroBusiness Group) [[ici](#)].
- Transformational change for people and planet (Changements profonds pour les individus et pour la planète). Exposé de Juha Ilari Uitto (Directeur du Bureau indépendant de l'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial [FEM]) et de Geeta Batra (Évaluatrice en chef et Directrice adjointe chargée de l'évaluation au sein du Bureau indépendant de l'évaluation du FEM) [[ici](#)].

Publications

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 *et al.* [[ici](#)]
- *Transformational Evaluation for the Global Crises of Our Times*, ouvrage publié par IDEAS. Coauteurs: Fabrizio Felloni *et al.* [[ici](#)]
- *Japanese Journal of Evaluation Studies*, vol. 21, n° 2. Indran A. Naidoo a écrit un article [[ici](#)]
- « Les évaluations en temps de COVID-19: impact de la pandémie sur l'évaluation des performances du Projet d'infrastructure côtière résistante aux aléas climatiques au Bangladesh et enseignements tirés », *eVALUation Matters*, vol. 2, 2021. Coauteurs: Fabrizio Felloni *et al.* [[ici](#)]
- « Evaluation through narratives: A practical case of Participatory Narrative Inquiry in women empowerment evaluation in Niger », *Evaluation*, vol. 28, n° 4, pp. 426-445, Sage Publisher, 2022, coauteurs: Fabrizio Felloni *et al.* [[ici](#)]
- « Combining participatory narrative methods with quantitative approaches to evaluate impact: Experiences in Cameroon and Niger »; *eVALUation Matters*, vol. 1, 2022, coauteurs: Fabrizio Felloni *et al.* [[ici](#)]

B. Améliorer la couverture de l'évaluation

Entre janvier et décembre 2022, le Directeur d'IOE a supervisé la publication de 30 rapports d'évaluation.

Rapports d'évaluation publiés

- **Rapport annuel 2022 sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE).** Depuis 2003, IOE publie un Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI). À l'occasion de son 20^e anniversaire, ce rapport phare a été repensé et rebaptisé « Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA » pour tenir compte du renouvellement de son contenu

et de l'élargissement des questions abordées. Offrant une vue d'ensemble des résultats des opérations financées par le FIDA, fondée sur des évaluations indépendantes, l'ARIE est, comme son prédécesseur, un instrument fondamental pour assurer le respect de l'obligation de rendre compte des résultats [\[ici\]](#).

- **Synthèses d'évaluations.** Une synthèse d'évaluations a pour objectif premier de contribuer à la production de connaissances en rassemblant les résultats d'évaluations antérieures. Ce type d'évaluation 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 une synthèse intitulée « Government performance in IFAD-supported operations (2010–2020) » (performance des pouvoirs publics dans le cadre des opérations appuyées par le FIDA [2010–2020]) [\[ici\]](#).
- **Évaluations de la stratégie et du programme des pays (ESPP).** Une ESPP a pour objectif principal d'évaluer la performance et les résultats de la stratégie et des opérations d'un pays et de fournir des enseignements et des recommandations pour faciliter la préparation de la prochaine stratégie du pays en question. Ce type d'évaluation est principalement utilisé 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 l'ESPP pour le Burundi [\[ici\]](#), l'ESPP pour le Maroc [\[ici\]](#) et l'ESPP pour le Pakistan [\[ici\]](#).
- **Évaluations de la performance des projets (EvPP).** Une EvPP a pour objectif premier d'évaluer la performance et les résultats des opérations au niveau des projets financés par le FIDA. Ce type d'évaluation est principalement utilisé 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 cinq rapports relatifs à des EvPP: Gambie [\[ici\]](#), Inde [\[ici\]](#), Indonésie [\[ici\]](#), Ouzbékistan [\[ici\]](#) et République-Unie de Tanzanie [\[ici\]](#).
- **Validations de rapports d'achèvement de projet (VRAP).** Une VRAP a pour objectif premier de valider les rapports d'achèvement de projet établis par la direction du FIDA. Elle est principalement utilisée par IOE et la direction du FIDA à des fins d'établissement de rapports et de retour d'informations. Au cours de la période considérée, IOE a publié 20 rapports de VRAP: Argentine [\[ici\]](#), Brésil [\[ici\]](#), Brésil | Projet Paulo Freire [\[ici\]](#), Chine [\[ici\]](#), Congo [\[ici\]](#), Côte d'Ivoire [\[ici\]](#), Djibouti [\[ici\]](#), Équateur [\[ici\]](#), État plurinational de Bolivie | programme ACCESOS [\[ici\]](#), État plurinational de Bolivie | plan VIDA-PEEP [\[ici\]](#), Géorgie [\[ici\]](#), Inde [\[ici\]](#), Inde | Projet d'atténuation des effets de la sécheresse dans l'État de l'Andhra Pradesh [\[ici\]](#), Kirghizistan [\[ici\]](#), Maroc [\[ici\]](#), Nicaragua [\[ici\]](#), Nigéria [\[ici\]](#), Philippines [\[ici\]](#), République de Moldova [\[ici\]](#) et Tadjikistan [\[ici\]](#).

Rapports achevés

Outre les rapports déjà diffusés, indiqués ci-dessus, IOE a achevé les 15 rapports présentés ci-après (à paraître).

- **Évaluations thématiques.** Une évaluation thématique a pour objectif premier de fournir des données factuelles attestant de l'efficacité en matière de développement d'opérations menées dans un domaine thématique donné, ainsi que de la performance et des résultats de ces opérations. Ce type d'évaluation 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 réalisé une évaluation thématique du soutien apporté par le FIDA à l'adaptation des petits exploitants agricoles aux changements climatiques.

- **Évaluations infrarégionales.** Une évaluation infrarégionale a pour principal objectif d'évaluer la stratégie, les approches d'intervention communes et les dispositifs organisationnels du FIDA dans un ensemble de pays qui partagent des caractéristiques marquantes. Ce type d'évaluation est principalement utilisé 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 réalisé une évaluation infrarégionale des États en situation de fragilité en Afrique de l'Ouest et du Centre.
- **Évaluations groupées de projets.** Une évaluation groupée de projets a pour objectif principal d'évaluer l'expérience de plusieurs projets qui ont une thématique ou une composante majeure en commun. Ce type d'évaluation est principalement utilisé 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 mené une évaluation groupée de projets sur le développement des entreprises rurales.
- **Évaluations de la stratégie et du programme des pays (ESPP):** Colombie; Eswatini; Guinée-Bissau; Indonésie; Malawi et Ouzbékistan.
- **Évaluations de la performance des projets (EvPP):** Cuba; Égypte; Togo; Zambie.
- **Validations de rapports d'achèvement de projet (VRAP):** Inde | Projet d'autonomisation et de promotion des moyens de subsistance des populations tribales du Jharkhand; Érythrée; Tunisie.

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

IOE attache de plus en plus d'importance à la collaboration avec les États membres et la direction du FIDA, dans le but de promouvoir 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, par des ateliers d'apprentissage au niveau institutionnel ou national et par une mission sur le terrain du Conseil d'administration.

Ateliers d'apprentissage au niveau institutionnel

- IOE a organisé deux ateliers d'apprentissage au niveau institutionnel avec la collaboration et la participation de la haute direction, des directeurs et directrices régionaux, des directeurs et directrices de pays et d'autres membres du personnel du FIDA: Évaluation thématique de l'appui du FIDA à l'adaptation des petits exploitants agricoles aux changements climatiques [[ici](#)]; et Synthèse des évaluations de la performance des pouvoirs publics dans le cadre des opérations appuyées par le FIDA (2010–2020) [[ici](#)].

Ateliers d'apprentissage dans les pays

- IOE a organisé cinq ateliers d'apprentissage dans les pays, avec la collaboration 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: Eswatini, 28 janvier 2022 [[ici](#)]; Ouzbékistan, 24 février 2022 [[ici](#)]; Indonésie, 18 mars 2022 [[ici](#)]; Malawi, 17 mai 2022 [[ici](#)]; et Guinée-Bissau, 12 décembre 2022 [[ici](#)].

Missions du Conseil d'administration sur le terrain

- Le Directeur d'IOE s'est joint à une délégation de haut niveau composée de membres du Conseil d'administration et de cadres supérieurs du FIDA pour une visite de travail en Sierra Leone du 19 au 26 novembre 2022. Au cours de la mission, la délégation a rencontré des responsables gouvernementaux de haut niveau et s'est rendue sur les sites de projets soutenus par le FIDA dans le pays pour constater les progrès accomplis et rencontrer des membres de la population locale et des agriculteurs [\[ici\]](#).

D. Améliorer la communication stratégique, les activités de sensibilisation et la gestion des connaissances d'IOE

Une gamme de ressources de communication façonne l'identité visuelle et l'image de marque d'IOE, donnant corps à son statut indépendant. Grâce à cet ensemble de produits, IOE continue de concevoir des espaces sûrs pour favoriser les interactions avec les utilisateurs et inviter les parties prenantes à multiplier les contacts avec le Bureau et à collaborer à l'élaboration de ses produits au moyen d'outils plus accessibles.

- **Rapport sur la couverture médiatique des activités d'IOE.** IOE a publié le premier rapport sur la couverture médiatique de ses activités en septembre 2022, soit quatre mois après le lancement de son nouveau site Web. Ce rapport bisannuel présente les dernières données, statistiques et tendances concernant le site Web d'IOE, les activités du Bureau sur les plateformes de médias sociaux et certains de ses produits, comme la troisième édition du Manuel de l'évaluation du FIDA, la Politique de l'évaluation au FIDA 2022 et *l'Independent Magazine*.
- ***Independent Magazine*** [\[ici\]](#). Produit vedette de la communication d'IOE, *l'Independent Magazine* place les efforts majeurs déployés par IOE au premier plan du dialogue mondial sur le développement, 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. En 2022, IOE a publié deux numéros du magazine, qui ont été lus par plus de 11 000 personnes dans 76 pays répartis sur tous les continents. Depuis son lancement, le magazine a ainsi conquis 18 500 lecteurs et lectrices dans 97 pays.
- **Site Web d'IOE** [\[ici\]](#). Ce site Web, dont IOE détient la pleine propriété intellectuelle, est structuré de manière à répondre au mieux aux besoins spécifiques d'IOE. Il dispose ainsi de fonctionnalités dynamiques qui maximisent les possibilités de participation des utilisateurs et garantit également une expérience de navigation intuitive et facile dans les informations publiées par IOE, à mesure que le Bureau s'emploie à renforcer les capacités d'évaluation dans l'ensemble du FIDA, à promouvoir le modèle de conduite d'IOE et à nouer des liens par le truchement de dialogues d'évaluation afin d'améliorer la compréhension et la performance. En 2022, 32 000 personnes dans 199 pays différents ont consulté au total 122 000 fois le site. Le FIDA comptant 177 États membres comprenant des pays en développement, des pays à revenu intermédiaire et des pays à revenu élevé, répartis dans toutes les régions du monde, cela signifie que le site d'IOE a été consulté dans 22 pays de plus. Il faut également noter que le nouveau site Web d'IOE a été officiellement lancé le 15 mars 2022 et que la version finale du tableau de bord de suivi indépendant reposant sur Google Analytics a été achevée le 28 avril. Par conséquent, les données présentées ici couvrent une période de huit mois, s'étendant du 28 avril 2022 au 31 décembre 2022.

- **Médias sociaux.** IOE a une présence marquée, active et dynamique sur les médias sociaux, ce qui permet aux parties prenantes de s'informer de ses derniers travaux et d'interagir aisément et de manière régulière avec le Bureau. En 2022, IOE a continué d'accroître son audience sur Twitter [[@IFADeval](#)], LinkedIn [[ici](#)] et YouTube [[ici](#)] et a porté son nombre d'abonnés à 3 082, 3 875 et 486, respectivement.
- **Bulletin d'information d'IOE** [[ici](#)]. Le Bulletin d'information a vocation à promouvoir la transparence et à communiquer aux partenaires et aux parties prenantes des récents faits marquants concernant les activités d'IOE. Il est en adéquation avec la nouvelle identité visuelle d'IOE et avec l'approche stratégique de ce dernier en matière de communication. Compte tenu de son large lectorat, le Bulletin d'information permet aux parties prenantes d'accéder rapidement aux derniers produits d'IOE. IOE a publié trois Bulletins d'information en 2022.
- **Communiqués** [[ici](#)]. Les communiqués d'IOE présentent les travaux réalisés par le Bureau et mettent en évidence les éléments clés à retenir. Les sujets abordés sont très variés: publication de rapports, réunions, manifestations, nouveaux produits et possibilités de collaboration avec IOE. En 2022, IOE a publié 40 communiqués, un nombre encore jamais atteint.
- **Série de vidéos: « 60 seconds with the Director » (60 secondes avec le Directeur)** [[ici](#)]. Cette série de vidéos offre un aperçu simplifié des perspectives du Directeur d'IOE sur un certain nombre de questions importantes liées à l'évaluation. IOE a publié trois épisodes en 2022.
- **Vidéos promotionnelles** [[ici](#)]. Au moyen de ces vidéos, IOE accroît la visibilité des grandes questions de fond qui sont au cœur du débat international sur l'évaluation, tout en mettant en avant les nouveaux produits importants qu'il a obtenus. En 2022, IOE a réalisé trois vidéos promotionnelles.
- **Bulletin du Directeur.** Ce bulletin est une suite donnée à l'engagement personnel du Directeur d'IOE de favoriser une communication interne transparente et dynamique, et constitue une ressource précieuse pour enregistrer les produits, les collaborations et les activités d'IOE. En 2022, IOE a publié neuf numéros du Bulletin du Directeur.
- **Fiches d'information des séries de discussions « Coffee Talk » (pause café) et « Gender Talk » (parlons genre)** [[ici](#)]. Chaque épisode de ces deux séries de discussions est repris sous forme de nouvelles fiches d'information. En 2022, IOE a publié 14 fiches d'information de la série « Coffee Talk », mettant en vedette 17 intervenants extérieurs.
- **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 [[ici](#)].
- **Blog d'IOE** [[ici](#)]. Les articles de blogs approfondissent la pensée critique d'IOE vis-à-vis des questions qui sont au cœur du débat international sur l'évaluation, en encourageant un dialogue et des discussions qui suscitent la réflexion. En 2022, le personnel d'IOE a publié quatre billets sur son blog.

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

Comité de l'évaluation, cent vingtième session [4 avril 2023]

Évaluation au niveau de l'institution 2022 sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation

« J'ai préparé quelques notes, mais je tiens à dire auparavant que, du point de vue de l'Irlande, il est vraiment difficile de surestimer l'importance de l'évaluation au niveau de l'institution de l'expérience du FIDA en matière de décentralisation. Cette évaluation arrive à un moment important, puisque nous nous trouvons au tout début du mandat du Président Alvaro Lario et dans une période où l'incertitude domine l'arrière-plan de nos discussions. Donal a parlé de la COVID-19 et je pense qu'il est bon de garder la pandémie à l'esprit. Ces dernières années ont été mouvementées. Comme d'autres l'ont dit, le projet de décentralisation est indispensable si l'on veut que le FIDA puisse s'acquitter de sa mission et, alors que nous entamons ces discussions, je sens, en tant que membre du Comité de l'évaluation, le lourd poids de notre responsabilité aujourd'hui alors que nous nous lançons dans cette entreprise. Il est formidable que le rapport confirme que la décentralisation est la bonne approche pour optimiser les retombées des activités du FIDA. Je propose que nous nous félicitions vivement de cette conclusion et que nous poursuivions dès à présent nos travaux. »

- Représentante de l'Irlande

« [...] Comme vous l'avez dit, Monsieur le Président, je pense qu'effectivement l'un des mérites de ce document est de montrer que la décentralisation n'est pas toujours opérante dans tous les contextes, partout et sous des formes identiques. Je salue la qualité de l'analyse qui nous a été communiquée. Je pense qu'elle confirme une intuition que nous avons tous mais qui est désormais étayée par des données assez précises. »

- Représentant de la France

Document d'orientation relatif à l'évaluation thématique de la contribution du FIDA à l'égalité femmes-hommes et à l'avancement des femmes

« Pour commencer, je tiens à dire que nous nous réjouissons de la diffusion de cette évaluation et je vais répéter ce que d'autres ont mentionné avant moi: le moment est absolument opportun. Beaucoup de choses ont changé pour les femmes rurales, mais aussi dans l'environnement mondial depuis la dernière évaluation au niveau de l'institution et, bien sûr, le FIDA a lui-même approuvé un certain nombre de documents. C'est donc un très bon moment pour faire le point sur l'impact du travail du FIDA sur les questions touchant à l'égalité femmes-hommes et, bien sûr, sur l'impact de tendances plus larges, telles que la COVID-19 et les changements climatiques. Je me réjouis tout particulièrement de la portée globale de cette évaluation. Il est intéressant de proposer une analyse du cadre institutionnel interne, des ressources, de la culture et de l'impact des projets du FIDA. Comme vous le savez, nous insistons depuis longtemps sur l'impact de l'élargissement de l'influence du FIDA et sur le renforcement des capacités de ses partenaires, et c'est donc une très bonne chose que cette évaluation examine la valeur ajoutée du FIDA dans le domaine de l'égalité femmes-hommes. »

- Représentante de l'Irlande

« Nous prenons bonne note de l'intention du FIDA de concevoir une évaluation thématique afin de promouvoir l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes. Je suis toujours heureuse de voir des travaux porter sur les moyens d'améliorer l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes. »

- Représentante de l'Indonésie

Tableau 2

Exemples de retours d'information provenant de la direction**ESPP pour l'Éthiopie** [6 juin 2023]

« Je tiens à remercier le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour cette évaluation rigoureuse et pour avoir fait en sorte que l'évaluation repose sur une démarche participative, malgré les limites imposées par les conflits qui sévissent dans certains sites de projet. »

- M. Donal Brown, Vice-Président adjoint responsable du Département de la gestion des programmes du FIDA

Cent vingtième session du Comité de l'évaluation | Évaluation au niveau de l'institution de 2022 sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation [4 avril 2023]

« Pour commencer, je voudrais dire que la direction accueille avec le plus grand intérêt cette évaluation de l'apprentissage au niveau institutionnel et que nous remercions IOE pour son examen approfondi, qui apporte de nombreux éclairages intéressants. Dans ce rapport, IOE convient que le FIDA est passé avec succès d'un modèle de présence dans les pays à un modèle décentralisé dans un laps de temps relativement court, mais qu'il y a incontestablement toujours une marge d'amélioration. [...] De façon générale, ce rapport est très utile, en particulier ses conclusions et ses recommandations. [...] Le FIDA a ainsi entrepris de recalibrer le plan d'exécution de la décentralisation 2.0 à la lumière des enseignements qu'il a lui-même tirés, mais aussi des recommandations formulées dans ce rapport et des observations des États membres, ici et lors de la réunion du Conseil d'administration, tout en gardant à l'esprit les cibles et les échéances initiales. [...] La direction accueille avec satisfaction les cinq recommandations qui relèvent de sa compétence et souscrit pleinement à trois d'entre elles et en partie aux deux autres. »

- Donal Brown, Vice-Président adjoint responsable du Département de la gestion des programmes au FIDA

ESPP pour la Colombie [21 mars 2023]

« Si nous sommes ici aujourd'hui, c'est pour être réellement en mesure de donner suite aux priorités des pays que nous soutenons; c'est pourquoi les évaluations sont si importantes, et les normes de plus en plus élevées alors que nous cherchons de plus en plus à atteindre la réalité des pays pour lesquels nous travaillons. L'évaluation intervient donc à un moment très précis; nous travaillons actuellement sur un nouveau programme d'options stratégiques pour le pays, et les recommandations et suggestions formulées dans cette évaluation seront très utiles pour définir la nouvelle stratégie et le programme à venir, et je pense que toutes vos suggestions seront les bienvenues pour les futurs programmes [...]. »

(Traduction fournie en direct par les interprètes)

- Rossana Polastri, Directrice régionale, Division Amérique latine et Caraïbes du FIDA

ESPP pour le Kirghizistan [1^{er} mars 2023]

« 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 du Kirghizistan. »

- Dina Saleh, Directrice de la Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe du FIDA (représentant Donal Brown, Vice-Président adjoint responsable du Département de la gestion des programmes du FIDA)

Évaluation groupée de projets sur le développement des entreprises rurales [31 mars 2023]

« Du point de vue de l'autoévaluation, nous accueillons très favorablement ce nouveau type d'évaluation, à savoir l'évaluation groupée de projets. Nous estimons qu'elle a un réel effet positif sur l'apprentissage grâce à l'analyse comparative et à un processus de préparation plus court. Cette activité d'apprentissage atteste aussi de cela et des riches leçons que nous avons pu tirer de ces différentes évaluations de projet. Deuxièmement, et plus précisément en ce qui concerne le contenu de l'évaluation, le thème du développement des entreprises rurales est extrêmement pertinent. Cette évaluation permet de tirer des enseignements importants pour la conception et la mise en œuvre de futurs projets, ainsi que pour les programmes d'options stratégiques pour le pays et les stratégies institutionnelles tout comme régionales. Nous considérons également que cette évaluation est très utile sur le plan de la collaboration du FIDA avec le secteur privé, qui a fait l'objet de longs débats. Mais je tiens à souligner l'importance de ce point pour notre processus de reconstitution des ressources, et pas seulement le processus actuel, FIDA12, car ce point reste une priorité essentielle pour les temps à venir. En tant que Division des politiques et des résultats opérationnels, nous sommes profondément impliqués dans la définition du modèle d'activité du FIDA pour le prochain cycle de reconstitution des ressources, FIDA13, et cet enjeu est une priorité [...]. La conception et la préparation de cette évaluation groupée de projets ont été menées selon un processus très participatif avec IOE. Nous attendons donc avec grande impatience de renouveler cette expérience lors de la prochaine évaluation groupée de projets qui doit porter sur l'Afrique orientale et australe. »

- Chitra Deshpande, conseillère supérieure, résultats et ressources, Division des politiques et des résultats opérationnels du FIDA

Évaluation infrarégionale sur les États en situation de fragilité [27 février 2023]

« Je tiens à réitérer mes sincères remerciements à Indran, à Max et à l'équipe d'IOE pour l'organisation de cette manifestation et pour m'avoir invité à présenter quelques réflexions lors de la séance de clôture. Je dois dire que la discussion a été très intéressante et très utile pour l'avenir du FIDA. Cette évaluation fournit des leçons très précieuses qui nous aideront à affiner l'approche, et aussi les outils, pour travailler dans des contextes de fragilité, pas seulement en Afrique de l'Ouest et du Centre, mais aussi dans d'autres régions marquées par de nombreuses situations de fragilité: en particulier au Proche-Orient, en Afrique du Nord et en Europe, ainsi que dans d'autres régions, comme l'Asie et le Pacifique. Les recommandations formulées dans cette évaluation sont très pertinentes et utiles et, de fait, la direction les a toutes approuvées. »

- Nigel Brett, Directeur de la Division des politiques et des résultats opérationnels du FIDA

Infographie de synthèse

2022



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

45 Evaluation Reports

9 Country Strategy & Programme

9 Project Performance

22 Project Completion Report Validation

Government performance synthesis report

Annual Report on Independent Evaluation 2022

Thematic evaluation on climate change adaptation

5 Country learning workshops

Sub-regional evaluation of fragile states in West and Central Africa

2 Corporate learning events

Project cluster evaluation on rural enterprise

EVALUATION QUALITY

- On-line training course
- Research publications
- Evaluation Manual 3rd edition
- IOE staff development
- Evaluation Advisory Panel

EVALUATION PROFESSIONALIZATION

- Membership of global networks
- IOE staff authored, co-authored and edited **6** books, peer reviewed journal articles & publications
- 2** International seminars hosted by IOE
- IOE staff invited to deliver presentations in **19** international events

STRATEGIC COMMUNICATION

IOE Website

n. countries **> 199**

n. views **> 122,000**

Independent Magazine

n. countries **> 76**

n. readers **> 11,000**

Newsletter

x3

Coffee Talk

x14

On-line training

x40

Video series

1.9k views

News items

x40

LinkedIn 3,875 followers

YouTube 486 subscribers

Twitter 3,082 followers