

---

**Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2025, perspectives budgétaires pour 2026-2027, budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2025 et plan indicatif pour 2026-2027 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, et rapports de situation sur l'Initiative PPTTE et le SAFP**

---

Cote du document: EB 2024/143/R.17

Point de l'ordre du jour: 5 a)

Date: 20 novembre 2024

Distribution: Publique

Original: Anglais

**POUR: APPROBATION**

**Documents de référence:** Aperçu général ([EB 2024/142/R.19](#))

**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:**

**Edward Gallagher**

Directeur  
Division de la planification, du développement  
organisationnel et du budget  
courriel: [ed.gallagher@ifad.org](mailto:ed.gallagher@ifad.org)

**Francesco Ranalletta**

Spécialiste principal du budget  
Division de la planification, du développement  
organisationnel et du budget  
courriel: [f.ranalletta@ifad.org](mailto:f.ranalletta@ifad.org)

---

## Table des matières

<b>Résumé</b>	<b>iii</b>
<b>Première partie – Programme de travail et budgets ordinaire et d’investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2025 et perspectives budgétaires pour 2026-2027</b>	<b>1</b>
<b>I. Introduction</b>	<b>1</b>
<b>II. Contexte</b>	<b>1</b>
A. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons de 2024 (FIDA12)	2
B. Utilisation du budget ordinaire 2024 et crédits reportés	2
<b>III. Programme de travail pour 2025</b>	<b>3</b>
<b>IV. Budget ordinaire du FIDA pour 2025</b>	<b>5</b>
A. Classement des priorités et arbitrages	5
B. Paramètres budgétaires et hypothèses retenues	8
C. Budget du personnel	12
D. Budget ordinaire net et brut proposé	12
E. Ratios d’efficacité	15
<b>V. Prévisions budgétaires pour 2026-2027 et perspectives d’avenir</b>	<b>17</b>
<b>VI. Budget d’investissement pour 2025</b>	<b>17</b>
<b>Deuxième partie – Budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2025 et plan indicatif pour 2026-2027 du Bureau indépendant de l’évaluation du FIDA</b>	<b>19</b>
<b>I. Introduction</b>	<b>19</b>
<b>II. Activités en 2024</b>	<b>19</b>
A. Évaluations clés et initiatives connexes	19
B. Exécution du budget en 2023 et en 2024	22
<b>III. Programme de travail d’IOE pour 2025</b>	<b>22</b>
A. Programme de travail proposé pour 2025	22
<b>IV. Enveloppe de ressources pour 2025</b>	<b>25</b>
A. Ressources en personnel	25
B. Besoins budgétaires	26
<b>V. Projet de budget pour IOE et considérations pour l’avenir</b>	<b>29</b>
<b>Troisième partie – Rapport de situation sur l’Initiative renforcée en faveur des pays pauvres très endettés pour 2024</b>	<b>31</b>
<b>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 2025</b>	<b>37</b>
<b>Cinquième partie – Recommandations</b>	<b>41</b>
<b>Projet de résolution .../XXXXX</b>	<b>42</b>

## **Annexes**

I.	Liste indicative des pays ayant un projet en préparation pour 2025 (nouveaux projets et financements additionnels en faveur de projets en cours)	43
II.	Budget d'investissement, 2016-2024	44
III.	Crédits reportés de l'exercice 2023	45
IV.	Échantillon indicatif de produits planifiés dans le budget ordinaire proposé pour 2025, par pilier de résultats	46
V.	Ventilation indicative du budget ordinaire pour 2025 par pilier de résultats et par groupe de produits institutionnels	48
VI.	Cadre de gestion des résultats d'IOE pour 2024	49
VII.	Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2025	51
VIII.	Plan indicatif d'IOE pour 2026-2027	53
IX.	Produits d'IOE	56
X.	Exemples de retours d'information que les organes directeurs et la direction ont transmis à IOE	67

## **Appendices**

Summary infographic

## Résumé

1. À l'occasion de la Treizième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA13), les membres ont pris acte de l'ampleur du défi que représentent la transformation des systèmes alimentaires et la réalisation des objectifs de développement durable. Des investissements accrus sont nécessaires pour s'attaquer aux causes profondes de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire, et pour garantir la résilience face aux chocs et aux crises. Pour son treizième cycle de reconstitution des ressources, le FIDA s'est donc fixé l'ambition sans précédent de mobiliser 2 milliards d'USD de nouveaux financements, au service d'un programme de travail de 10 milliards d'USD. Les revenus de plus de 100 millions de personnes vivant en milieu rural s'en trouveront renforcés.
2. Au-delà de ce programme de travail sans précédent, la direction a convenu avec les États membres des priorités et des objectifs pour la période couverte par FIDA13 (2025-2027). Ces priorités consistent notamment à accorder davantage d'attention aux contextes de fragilité, à accroître les investissements dans la biodiversité et la résilience des petits producteurs face aux changements climatiques, à renforcer la collaboration avec le secteur privé et à garantir l'inclusivité, en particulier pour les groupes marginalisés. Des mesures susceptibles de réduire les coûts, également convenues dans le cadre de FIDA13, seront évaluées afin de couvrir en partie les besoins prioritaires croissants.
3. Conformément aux priorités de FIDA13, les grands facteurs de coût du budget 2025 découlent de l'exécution du mandat principal du Fonds, autrement dit des opérations et du renforcement de son action dans trois domaines (situations de fragilité, changements climatiques et biodiversité), et de la mobilisation au secteur privé à l'appui de la concrétisation des objectifs de développement durable. Ces priorités seront essentielles en 2025, qui est non seulement la première année de FIDA13, mais aussi une année marquée par des rencontres phare de la communauté internationale, tels que le Bilan 4 ans après le Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires, la trentième réunion de la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (COP 30) et la quatrième Conférence internationale sur le financement du développement. En dehors de ces domaines prioritaires, toutes les augmentations de coût ont été compensées au moyen d'arbitrages.
4. Donnant suite à l'examen de l'aperçu général du budget à la cent quarante-deuxième session du Conseil d'administration, en septembre 2024, la direction présente un projet de budget définitif établi à partir des demandes détaillées soumises par les différents départements. Ce projet de budget définitif tient compte des observations reçues et donne un niveau de détail plus important, conformément à la demande formulée par le Conseil d'administration en septembre, notamment sur la composition des facteurs de coût et des arbitrages.
5. Le budget proposé pour 2025 vise à financer les priorités institutionnelles tout en réduisant au minimum la croissance du budget. Comme dans l'aperçu général du budget, **une augmentation réelle de 1,18% est proposée, ce qui donne un projet de budget nominal général de 190,51 millions d'USD pour 2025.** Ce montant tient compte d'une hausse nette des prix de 2,69%, établie à l'issue d'une évaluation plus détaillée des tendances de l'inflation et des ajustements de taux de change.

6. Comme indiqué précédemment, le présent document propose trois nouveaux éléments: i) un premier lien entre les allocations de ressources et les résultats attendus a été ajouté dans le but d'améliorer la transparence, la reddition de comptes et l'efficacité et l'efficience globales; ii) outre les indicateurs convenus en matière d'efficience pour FIDA12, deux autres indicateurs ont été ajoutés à la demande du Conseil d'administration; iii) comme il a été aussi demandé, une trajectoire budgétaire à moyen terme pour 2025–2027 est exposée au tableau 1.

Tableau 1  
**Perspectives du budget ordinaire du FIDA pour 2025-2027**  
(en millions d'USD)

<i>Exercice</i>	<i>2025</i>	<i>2026</i>	<i>2027</i>
Budget prévisionnel	190,51	196,51	200,44
Croissance réelle	1,18%	0,85%	0,00%
Révision des prix	2,69%	2,30%	2,00%

7. Le projet de budget brut pour 2025 s'établit à 203,01 millions d'USD (190,51 millions d'USD au titre du budget ordinaire et 12,50 millions d'USD au titre des fonds supplémentaires), contre 193,13 millions d'USD (183,41 millions d'USD et 9,72 millions d'USD) en 2024. L'approbation du Conseil d'administration n'est sollicitée que pour le projet de budget ordinaire net pour 2025, d'un montant de 190,51 millions d'USD.
8. Le FIDA devrait utiliser 98,7% de son budget ordinaire de 2024, ce qui est conforme à la demande du Conseil d'administration visant à revenir à un niveau de report de crédits inférieur à 3%.
9. Le budget d'investissement pour 2025, 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 5,48 millions d'USD. Les principaux domaines d'investissement en 2025 sont axés sur les dépenses d'équipement cycliques et de continuité des opérations, qui correspondent à 70% des dépenses d'investissement attendues.

# **Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2025, perspectives budgétaires pour 2026-2027, et budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2025 et plan indicatif pour 2026-2027 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 2025 et perspectives budgétaires pour 2026-2027**

### **I. Introduction**

1. Le présent document expose le projet de budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2025. Comme le prévoyait l'aperçu général du budget, les principaux facteurs de coût sont cohérents avec l'exécution du programme et les grands engagements pris au titre de la Treizième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA13). Les autres besoins supplémentaires sont tous compensés au moyen d'arbitrages.
2. Les observations formulées par le Comité d'audit et le Conseil d'administration lors de l'examen de l'aperçu général en septembre ont été intégrées. Des informations plus détaillées ont été présentées pour rendre compte de l'importance relative des facteurs de coût et des arbitrages opérés pour juguler autant que faire se peut la croissance réelle du budget.
3. Comme indiqué dans l'aperçu général, ce projet de budget comprend trois nouveaux éléments: i) un premier lien entre les allocations de ressources et les résultats attendus a été ajouté dans le but d'améliorer la transparence, la reddition de comptes et l'efficacité et l'efficience globales; ii) outre les indicateurs convenus en matière d'efficience pour FIDA12, deux autres indicateurs ont été ajoutés à la demande du Conseil d'administration; iii) comme il a été aussi demandé, une trajectoire budgétaire à moyen terme pour 2025-2027.
4. 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 2024; la section III expose le programme de travail pour 2025; la section IV détaille la proposition de budget ordinaire net du FIDA pour 2025; la section V présente les perspectives budgétaires à moyen terme; la section VI est consacrée au budget d'investissement.

### **II. Contexte**

5. Comme indiqué plus haut, le budget 2025 est axé sur l'exécution du programme de travail et les engagements pris au titre de FIDA13, qui couvrent notamment les situations de fragilité, les changements climatiques et la biodiversité, ainsi que la mobilisation du secteur privé à l'appui de la concrétisation des objectifs de développement durable.
6. Le FIDA s'est engagé à renforcer ses activités liées:
  - **aux situations de fragilité**, en consacrant des ressources à l'adoption d'une perspective axée sur la fragilité lors de la conception, au renforcement des capacités et à l'appui à l'exécution dans les régions vulnérables;

- **aux changements climatiques et à la biodiversité**, en intégrant le financement de l'action climatique dans le financement des activités de base et en favorisant des solutions fondées sur la nature pour renforcer la sécurité alimentaire sur le long terme;
- **à la mobilisation du secteur privé**, en s'employant à mettre en place des environnements favorables, à catalyser des investissements et à créer des plateformes d'investissement à grande échelle. L'objectif de ces initiatives au titre de FIDA13 est de mobiliser des ressources du secteur privé, d'encourager l'innovation et de favoriser les moyens d'existence durables dans les zones rurales.

## **A. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons de 2024 (FIDA12)**

### **Exécution prévue pour 2024**

7. Au total, 36 nouveaux projets ou programmes d'investissement et 21 propositions de financement additionnel, pour un montant total de 2,04 milliards d'USD, devraient être approuvés d'ici à la fin de 2024.
8. La direction du FIDA continue de suivre de près la réserve du programme de prêts et dons au titre de FIDA12, et gère activement tout risque de décalage pendant cette dernière année. Au 9 octobre 2024, quatre projets (d'un montant total de 195 millions d'USD) étaient considérés comme présentant un risque très élevé de décalage. Les risques étaient liés à la situation économique mondiale, qui entraînait une augmentation de l'endettement, ainsi qu'à l'évolution des priorités et des politiques des pouvoirs publics et à des changements dans les administrations. Face à ces facteurs largement hors du contrôle du FIDA, de nombreuses mesures sont prises pour atteindre dans son intégralité l'objectif fixé pour le programme de prêts et dons de FIDA12, notamment une communication sur une base hebdomadaire avec les gouvernements concernés.
9. La direction a élaboré plusieurs projets qui dépassent le programme de prêts et dons de FIDA12 pour atténuer les risques de décalage. Ces projets pourront, en cas de besoin, être présentés pour approbation au quatrième trimestre 2024, ou être approuvés en 2025 comme prévu.

### **Portefeuille**

10. Au 9 octobre 2024, 189 opérations étaient en cours d'exécution, pour un montant total de 7,9 milliards d'USD (opérations financées uniquement par le FIDA). Ce programme de prêts et dons est associé à un programme de travail en cours d'un montant total de 20,6 milliards d'USD<sup>1</sup>. Le portefeuille de dons en cours, comprenant 44 opérations, est évalué à 62,9 millions d'USD. Le programme de travail total a plus que quintuplé depuis 2016 si l'on considère le chiffre final prévu pour 2024. Le pourcentage du portefeuille portant sur des situations de fragilité a également considérablement augmenté sur la même période, étant passé de 19% à 27% du financement (60 projets en cours).

## **B. Utilisation du budget ordinaire 2024 et crédits reportés**

### **Exécution effective du budget 2023**

11. Les dépenses réelles au titre du budget ordinaire pour 2023 se sont établies à 171,7 millions d'USD, soit 97,7% du budget approuvé. Ce taux d'exécution est légèrement supérieur à celui de 2022, et s'explique par l'augmentation des coûts de mise en œuvre en 2023 et par des missions de supervision et d'appui à la mise en œuvre supplémentaires, notamment dans des situations de fragilité, destinées à

---

<sup>1</sup> Par programme de travail, on entend le programme de prêts et dons total (programme de prêts et dons du FIDA et celui géré par le Fonds) ainsi que le cofinancement international et national non géré par le Fonds. Le cofinancement international non géré par le FIDA comprend les investissements provenant d'autres banques multilatérales de développement, les contributions d'autres organismes des Nations Unies et les fonds supplémentaires issus des organismes internationaux, de la Commission européenne, des pays donateurs, du secteur privé et d'autres sources.

prêter un renfort aux projets à risque. En conséquence, une enveloppe de crédits reportés de 2023 d'environ 4 millions d'USD (2,3% du budget ordinaire) était disponible en 2024.

Tableau 1

**Exécution du budget ordinaire – montants effectifs pour 2022-2023 et prévisions pour 2024**  
(en millions d'USD)

	<i>Exercice 2022 (année pleine)</i>		<i>Exercice 2023 (année pleine)</i>		<i>Prévisions 2024</i>	
	<i>Budget</i>	<i>Montant effectif</i>	<i>Budget</i>	<i>Montant effectif</i>	<i>Budget</i>	<i>Montant effectif</i>
Budget ordinaire	166,93	162,53	175,71	171,72	183,41	181,03
<b>Taux d'exécution</b>	<b>97,4</b>		<b>97,7</b>		<b>98,7</b>	

**Prévisions pour 2024**

- Compte tenu de l'utilisation effective du budget à la fin du troisième trimestre, les dépenses effectives en 2024 devraient atteindre 181,03 millions d'USD, soit un taux d'utilisation de 98,7% (estimation de 99% lors de l'établissement de l'aperçu général). Un suivi de l'exécution du budget a été réalisé durant 2024 par la direction, notamment à l'occasion de discussions trimestrielles au niveau de la direction exécutive, ce qui a permis de redéfinir en temps voulu les affectations prioritaires de ressources (y compris des fonds correspondant à des postes vacants) aux nouveaux besoins.

**Allocation des crédits reportés de 2023 et utilisation effective**

- La procédure 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.
- Les fonds reportés de 2023, d'un montant de 4 millions d'USD environ, ont été alloués par la direction pour: tenir les engagements pris au titre de FIDA12 et financer la conception des projets de FIDA13 qui doivent être approuvés en 2025; participer à des forums internationaux tels que la vingt-neuvième Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (COP 29) et appuyer les activités liées au Forum des peuples autochtones; financer les coûts liés à l'élaboration de l'édition 2024 du Rapport sur le développement rural; apporter des fonds à la fonction de gestion des ressources humaines à l'appui des processus de recrutement; financer des réajustements et des initiatives de renforcement de la culture institutionnelle. La répartition détaillée des allocations de crédits figure à l'annexe III.

**III. Programme de travail pour 2025**

- L'année 2025 est la première du cycle de FIDA13. Les montants alloués aux pays au titre de FIDA13 n'ayant pas encore été confirmés, ils n'avaient pas été examinés avec les gouvernements à la date de rédaction du présent rapport. Les équipes de pays ont estimé le programme de prêts et dons pour le prochain cycle triennal d'allocations fondées sur la performance à partir des prévisions de demande des pays.
- Actuellement, la direction planifie un programme de prêts et dons d'environ 36 projets (soit 1,3 milliard d'USD au total), qui devraient être approuvés en 2025. Il devrait s'agir de nouveaux projets, à l'exception d'une opération de financement additionnel planifiée (voir l'annexe I). La réserve actuelle comprend 10 projets (soit 28%) qui portent sur des situations de fragilité et nécessitent une évaluation de cette dernière lors de leur conception et 8 projets (22%) dans des pays à faible revenu. Plusieurs autres conceptions de projets seront achevées en 2025 et devraient être approuvées en 2026.



17. L'objectif de la réserve est de faire cadrer les ambitions au regard des thématiques transversales pour 2025 avec celles des cibles de FIDA13. En conséquence, 45% des ressources seront consacrées au financement de l'action climatique, 60% des projets seront axés sur les jeunes et tiendront compte de la nutrition, et 35% des projets seront porteurs de transformations en matière de genre au stade de la conception.
18. Le niveau d'exécution prévu dépend des ressources disponibles pour engagement et des critères d'admissibilité appliqués aux pays pour l'accès au Mécanisme d'accès aux ressources empruntées (MARE,) tels qu'établis par le Bureau de la gestion globale des risques. Par ailleurs, le Fonds poursuivra les efforts déployés pour mobiliser et gérer des fonds supplémentaires, notamment sous la forme de financements pour l'action climatique, afin d'appuyer les opérations en cours ainsi que des opérations indépendantes.
19. Comme indiqué plus haut, la part des projets relatifs à des situations de fragilité ou de conflit dans le portefeuille du FIDA est en progression constante. Il s'ensuit que le portefeuille en cours du Fonds présente une baisse de qualité générale depuis 2021. Cette tendance ressort de manière particulièrement évidente des évaluations de la qualité de la gestion des projets, de la gestion financière, de l'efficacité et de la pérennité. Les projets menés dans des situations de fragilité sont bien plus susceptibles de rencontrer d'importants problèmes lors de leur démarrage, lesquels entraînent souvent des retards dans l'exécution qui nuisent à l'efficacité et à la pérennité des activités. En 2025, le FIDA s'attachera à remédier à ces problèmes par un appui renforcé au démarrage et durant l'exécution. La direction s'engage à faire en sorte que les budgets opérationnels soient utilisés de manière efficace et efficiente, malgré le nombre important de demandes et les priorités concurrentes.
20. Deux des principales priorités pour 2025 sont: i) de veiller à constituer une solide réserve d'exécution en 2025, qui comprendra également des conceptions de projets dont l'approbation est prévue pour 2026; ii) d'améliorer la qualité du portefeuille en cours grâce à un appui ciblé.
21. D'après la planification annuelle de la réserve de projets par département, 24 dons au titre du guichet mondial/régional ou autres dons devraient être approuvés en 2025, pour un montant total de 26,8 millions d'USD.

Tableau 2

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

	Montants effectifs <sup>a</sup>					Projections <sup>b</sup>	Montants prévus <sup>c</sup>
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Prêts du FIDA (y compris les dons à l'appui de composantes des prêts) et dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette	1 635	783	1 026	881	529	2 048	1 310
Dons du FIDA	25	30	15	3,4	6	22,8	26,8
Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres <sup>d</sup>	-	40	-	-	-	-	-
Opérations non souveraines	-	25	-	-	-	-	15
Mécanisme du FIDA pour l'action climatique	-	-	10	-	-	-	-
<b>Total du programme de prêts et dons du FIDA</b>	<b>1 660</b>	<b>878</b>	<b>1 051</b>	<b>884</b>	<b>535</b>	<b>2 071</b>	<b>1 352</b>
Autres fonds gérés par le FIDA <sup>e</sup>	262	93	336	241	220	177	11
<b>Total du programme de prêts et dons</b>	<b>1 922</b>	<b>971</b>	<b>1 387</b>	<b>1 125</b>	<b>755</b>	<b>2 248</b>	<b>1 363</b>
Cofinancement international (net du cofinancement géré par le FIDA) et national	3 156	1 041	2 012	959	1 886	4 957	1 508
<b>Total du programme de travail</b>	<b>5 078</b>	<b>2 012</b>	<b>3 399</b>	<b>2 085</b>	<b>2 641</b>	<b>7 205</b>	<b>2 871</b>
<b>Portefeuille de prêts et dons en cours d'exécution<sup>f</sup></b>	<b>7 051</b>	<b>8 608</b>	<b>7 727</b>	<b>8 640</b>	<b>8 685</b>	<b>7 865</b>	<b>7 956</b>

<sup>a</sup> Source: Système de projets d'investissement et de dons, au 9 octobre 2024. Les montants actuels reflètent l'augmentation (la diminution) des financements durant l'exécution, y compris les cofinancements additionnels provenant de sources nationales et internationales.

<sup>b</sup> Autres fonds gérés par le FIDA, y compris sous la houlette du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP), du Programme élargi d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP+), du Fonds pour les pays les moins avancés du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), 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 (FVC), en sus des dons bilatéraux supplémentaires et complémentaires. Les chiffres réels ont été réajustés à la suite de l'harmonisation des systèmes.

<sup>c</sup> Cette colonne donne une estimation préliminaire fondée sur la demande de ressources de FIDA13 attendue des pays. Ces chiffres pourront donc être modifiés une fois que les montants alloués aux pays au titre de FIDA13 auront été confirmés.

<sup>d</sup> Y compris 1,2 million d'USD sur les ressources du FIDA réservées aux dons ordinaires pour combler le déficit de financement lié à la conception de projets du Fonds vert pour le climat en 2021, 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.

<sup>e</sup> Y compris l'ASAP, le Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire, le Fonds pour les pays les moins avancés du FEM, le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire, la Commission européenne et l'Union européenne, et le FVC, en sus des dons bilatéraux supplémentaires et complémentaires.

<sup>f</sup> Les projections pour 2024 et 2025 sont établies à partir des données disponibles à mi-septembre 2024, en tablant sur le fait que tous les projets concernés seront approuvés, entreront en vigueur et seront menés à terme conformément à l'état actuel des prévisions.

## IV. Budget ordinaire du FIDA pour 2025

### A. Classement des priorités et arbitrages

22. Lors de l'élaboration du budget pour 2025, la direction a cherché à compenser l'accroissement des fonds destinés aux domaines prioritaires définis au titre de FIDA13 par une limitation de la croissance réelle du budget dans d'autres domaines au moyen d'arbitrages.

#### Facteurs de coût

##### **Exécution du programme – y compris les aspects liés à la fragilité et au climat (+1,632 million d'USD)**

i) Pour améliorer la qualité et l'exécution du programme en début de période, davantage de fonds seront alloués au financement de la conception, de la supervision et de l'appui à l'exécution des projets. Ces activités visent à améliorer le contrôle et à accélérer le démarrage des projets, notamment ceux qui présentent un niveau de risque ou de complexité élevé. Les besoins

supplémentaires totaux comprennent: a) 10 000 USD supplémentaires par projet pour les évaluations environnementales et sociales dans certains pays dans le cadre des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC), et deux nouveaux postes de spécialiste des PESEC, pour un montant de 334 000 USD; b) des coûts supplémentaires pour la conception et la supervision dans les situations de fragilité, d'un montant de 680 000 USD environ<sup>2</sup>. Les effectifs de la nouvelle unité d'appui pour les situations de fragilité ne viennent pas s'ajouter aux coûts, car les ressources proviennent de postes réaffectés à l'occasion du réajustement.

### **Secteur privé (+0,447 million d'USD)**

- ii) L'engagement du FIDA à renforcer la mobilisation du secteur privé se traduit par la création d'une Division des opérations dans le secteur privé au sein du Département des opérations de pays (DCO), avec trois nouveaux postes financés au titre du budget ordinaire, prévus en 2025. Cette division sera décentralisée, et les spécialistes du secteur privé seront basés dans des bureaux régionaux et au siège du FIDA. Par ailleurs, bien que la création de cette division n'ait pas d'incidence budgétaire à l'échelle de l'institution, quatre postes financés au titre du budget ordinaire ont été transférés à partir de la Division production durable, marchés et institutions (PMI) et deux postes ont été réaffectés à partir de la Division de l'engagement, des partenariats et de la mobilisation des ressources à l'échelle mondiale.

### **Coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST) (+0,354 million d'USD)**

- iii) En réponse aux appels des représentants demandant au FIDA d'intensifier son engagement dans la CSST, comme moyen de faire face aux défis mondiaux et d'exploiter pleinement le potentiel des États membres, la fonction de CSST a été restructurée au sein de l'architecture institutionnelle du Fonds. Une unité chargée de la CSST a été créée au sein de DCO (anciennement le Département de la gestion des programmes [PMD]). L'intégration des engagements en matière de CSST dans les programmes que doit exécuter le Fonds fait partie intégrante de ce changement de structure. Le budget 2025 prévoit un nouveau poste lié à la CSST, et quatre réaffectations de postes existants à la nouvelle unité. Un spécialiste de la question a donc été dépêché en Afrique, tandis que les fonctions correspondantes seront renforcées en Asie et qu'une coordination technique repensée est mise en place au siège; la région Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe (NEN) bénéficiera quant à elle d'un soutien supplémentaire, des ressources autres qu'en personnel ayant été allouées. Le budget alloué à la CSST est ainsi augmenté de 354 000 USD.

### **Architecture financière (+0,490 million d'USD)**

- iv) Dans le cadre de l'attention portée par le FIDA au renforcement des opérations financières, des fonds supplémentaires sont affectés à l'amélioration de la gestion actif-passif et à la conception de nouvelles solutions de financement (268 000 USD environ), ainsi qu'au déploiement des systèmes de trésorerie, de comptabilité et de gestion des risques et des opérations liées au service de la dette (222,000 USD environ). Ces investissements sont destinés à accompagner la complexité croissante du portefeuille financier du FIDA et à assurer la viabilité financière à long terme qui permettra d'appuyer un programme de travail plus important à partir de diverses sources.

---

<sup>2</sup> Le coût moyen de supervision d'un projet est passé à 75 000 USD (contre 65 000 USD en 2024). Trente-trois missions de supervision complète d'activités dans des situations de fragilité ou de conflit sont prévues en 2025. De même, le coût moyen des conceptions est passé de 200 000 USD à 250 000 USD, sept étant prévues pour des situations de fragilité ou de conflit en 2025.

### **Fonctions et systèmes institutionnels (+0,744 million d'USD)**

- v) Les dépenses récurrentes de maintenance et de mise à niveau de l'infrastructure des technologies de l'information du FIDA sont des coûts annuels inévitables. Les investissements dans l'infrastructure et les applications sont essentiels pour permettre à l'ensemble du personnel du Fonds de travailler dans de bonnes conditions et préserver la robustesse des systèmes informatiques qui appuient l'exécution des programmes et les fonctions administratives (461 000 USD).
- vi) Les coûts liés à l'organisation et à l'accueil du Conseil des gouverneurs ont augmenté du fait de l'échelle et du niveau de qualité qui caractérisent cette manifestation annuelle fondamentale pour la gouvernance. Les États membres ayant manifesté leur préférence pour la tenue des sessions du Conseil des gouverneurs au siège du FIDA, afin de pouvoir coopérer plus largement avec le personnel du Fonds, il est nécessaire de procéder à des investissements annuels supplémentaires dans la structure temporaire (283 000 USD environ). D'autres solutions ont été envisagées, mais ont été considérées comme plus onéreuses.

### **Arbitrages et économies**

23. Pour compenser les besoins supplémentaires qui ne sont pas directement liés aux engagements pris au titre de FIDA13, le Fonds a défini les différents arbitrages ci-après.

#### **Exécution du programme (activités hors prêts) (-0,335 million d'USD)**

- i) Des économies ont été trouvées grâce à des investissements dans les technologies utiles à la mise en œuvre du Système de bout en bout de passation électronique des marchés relatifs aux projets (OPEN), qui entre dans le cadre de l'initiative plus large du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies. Ce système a permis de diminuer la durée du processus d'examen des plans de passation des marchés, et donc de réduire considérablement le temps d'intervention des experts des passations des marchés dans les divisions régionales et au niveau des projets.
- ii) La direction a compensé les nouveaux besoins en matière d'exécution liés aux engagements pris au titre de FIDA13 en réduisant les allocations destinées à l'origine aux activités de gestion des connaissances et de participation à l'élaboration des politiques au niveau des pays. L'incidence de ces coupes sera atténuée grâce à l'optimisation de l'utilisation des dons au titre du guichet mondial/régional à l'appui des activités hors prêt.

#### **Communication et mobilisation à l'échelle mondiale (-0,635 million d'USD)**

- iii) Des économies ont été dégagées dans deux domaines essentiels: la communication et la mobilisation à l'échelle mondiale. Concernant le premier domaine, il s'agira de simplifier la démarche suivie en regroupant la production du contenu publié sur les médias sociaux, des podcasts et des supports de communication multimédias. Les efforts de communication seront ainsi mieux ciblés sans perdre de leur efficacité.
- iv) Concernant la mobilisation à l'échelle mondiale et les partenariats, le Fonds a repensé ses activités de plaidoyer et de partenariats avec les fondations et réduit les frais de voyage et de conseil en lien avec les grands rendez-vous mondiaux. L'intention est de recentrer les ressources sur les partenariats essentiels et de concentrer les efforts là où ils ont le plus de chances de porter.

### Fonctions, services et systèmes institutionnels (-0,534 million d'USD)

- v) Les économies dégagées ici concernent: les gains d'efficacité dans la fonction de décaissement des prêts, réalisés dans le cadre des investissements technologiques consentis dans le cadre du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies, ont permis de réduire les frais de consultant du Département des opérations financières; des réductions des frais liés aux consultants et au personnel temporaire ainsi qu'aux frais de voyage non essentiels ont été prévues; et des réductions de postes de cadre supérieur et de postes administratifs ont notamment été obtenues grâce au processus de réajustement.
24. Le tableau 3 présente une vue d'ensemble des besoins supplémentaires et des arbitrages ainsi que l'augmentation réelle nette proposée dans le budget 2025.

Tableau 3

#### Proposition de budget 2025: résultats du processus de classement des priorités

(en millions d'USD)

<i>Facteurs de coûts (besoins supplémentaires en 2025)</i>	
<b>Principaux engagements au titre de FIDA13:</b>	
Exécution du programme – y compris les aspects liés à la fragilité et au climat	1,632
Mobilisation du secteur privé	0,447
<b>A. Besoins supplémentaires en 2025 liés aux engagements au titre de FIDA13</b>	<b>2,079</b>
<b>Autres besoins supplémentaires:</b>	
Coopération Sud-Sud et triangulaire	0,354
Architecture financière	0,490
Fonctions et systèmes institutionnels	0,744
<b>B. Autres besoins supplémentaires de haute priorité pour 2025</b>	<b>1,588</b>
<b>C. (A+B) Besoins supplémentaires, sous-total, 2025</b>	<b>3,667</b>
<b>Arbitrages et économies</b>	
Exécution du programme (activités hors prêts)	(0,335)
Communications et mobilisation à l'échelle mondiale	(0,635)
Fonctions, services et systèmes institutionnels	(0,534)
<b>D. Arbitrages, sous-total, 2025</b>	<b>(1,504)</b>
<b>E. (C-D) Besoins supplémentaires nets</b>	<b>2,163</b>

25. L'augmentation nette de 2,163 millions d'USD représente une croissance réelle de 1,18%.

## B. Paramètres budgétaires et hypothèses retenues

### Taux de change et d'inflation

26. Le taux de change retenu, sur la base de la méthode de calcul approuvée<sup>3</sup>, s'établit pour 2025 à 0,926 EUR pour 1 USD, contre 0,935 EUR pour 1 USD l'année dernière. Il est légèrement différent du taux utilisé dans l'aperçu général du budget 2025 (0,925 EUR pour 1 USD).
27. L'écart a été pris en compte dans le budget 2025, d'où une légère augmentation des composantes libellées en euro qui entrent dans les coûts standard de personnel et les autres dépenses d'administration.
28. L'ajustement du budget 2025 au titre de l'inflation a été calculé à l'aide de la méthodologie convenue, moyennant l'application de différents coefficients de prix

<sup>3</sup> [AC 2015/136/R.6](#), Méthodologie de calcul des hypothèses de taux de change et d'inflation pour les budgets annuels.

en fonction des catégories de dépenses. Pour tous les autres coûts, c'est une moyenne pondérée des indices des prix à la consommation de l'Italie et du reste du monde qui est utilisée.

29. La méthode proposée pour tenir compte des effets de l'inflation et des révisions de prix sur le budget ordinaire pour 2025 est exposée ci-après.
- **Dépenses afférentes aux services de consultants.** Un examen détaillé des contrats de consultant a permis d'analyser les honoraires journaliers moyens des consultants pour lesquels des contrats avaient été établis en 2023 et en 2024. L'ajustement des dépenses afférentes aux services de consultants est calculé en fonction de la différence entre les honoraires journaliers moyens des mêmes consultants sur les deux années. La direction propose ainsi un **coefficient de hausse des prix de 2,25% pour cette catégorie de dépenses, à appliquer aux montants de référence**. L'ajustement moins élevé que celui proposé dans l'aperçu est dû à l'échantillon plus important de contrats de consultant utilisé pour établir les comparaisons.
  - **Frais de voyage.** L'ajustement des frais de voyage repose sur l'analyse des tendances des tarifs aériens et hôteliers et des coûts des manifestations réalisée par la société de gestion des voyages du FIDA. Après plusieurs années de fluctuation des prix, les frais de transport aérien se sont stabilisés (hausse de 1,9% des tarifs aériens en classe affaires début 2024). En 2025, les prix des billets d'avion devraient augmenter de 2,5%, et les tarifs hôteliers de 3,5%. Les projections font également apparaître une croissance de 2,5% des dépenses liées aux réunions et aux manifestations. La direction recommande par conséquent une **augmentation de 2,50% pour cette catégorie de dépenses, à appliquer aux montants de référence**; les éventuelles fluctuations des prix seront compensées par les économies réalisées grâce à la réduction du nombre de voyages non liés aux activités d'exécution des programmes.
  - **Coût des services informatiques.** L'ajustement au titre de l'inflation a été établi à partir de la méthodologie approuvée, qui applique 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. À partir des données et des prévisions récentes pour 2025<sup>4</sup>, la direction propose, pour tenir compte des tendances de l'inflation attendues à l'échelle mondiale et locale s'agissant des services informatiques, une **augmentation de 3,25% à appliquer aux montants de référence pour cette catégorie de dépenses**. L'ajustement de prix proposé tient également compte de la hausse des frais liés au matériel informatique et aux logiciels due à l'inévitable indexation des prix.
  - **Autres dépenses.** Cette catégorie comprend la gestion des installations, les autres dépenses liées au personnel, la formation, les services d'interprétation et de traduction, les frais d'administration et les dépenses relatives aux institutions coopérantes. Comme le prévoit la méthode approuvée, la direction propose une **majoration de 3,25% de toutes les sous-catégories de la catégorie « autres dépenses », à l'exception des « autres dépenses de personnel », pour lesquelles une augmentation de 2,63% est**

---

<sup>4</sup> L'inflation globale mondiale devrait passer de 5,9% en 2024 à 4,4% en 2025, et baisser de manière plus graduelle dans les économies avancées en raison de tensions persistantes sur les prix des services et de prix plus élevés que prévu des produits de base. Malgré cela, les prévisions indiquent que l'inflation devrait revenir aux niveaux cibles d'ici à la fin de 2025. Le processus de désinflation sera plus lent dans les économies de marché émergentes et en développement, où l'inflation restera plus élevée que dans les économies avancées ([Perspectives de l'économie mondiale – Mise à jour, juillet 2024, 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 2025 est de +2,0% ([Perspectives de l'économie italienne 2024-2025 - ISTAT](#)).

**proposée**, conformément à l’ajustement applicable aux dépenses de personnel.

- **Dépenses de personnel.** Comme les années précédentes, les dépenses de personnel en 2025 reposent sur la révision des dépenses standard dans cette catégorie. Ces dépenses ont été calculées séparément pour chaque grade et ajustées selon la répartition pondérée par échelon de salaire, sur la base des données réelles relatives à l’ensemble du personnel du FIDA. Les dépenses de personnel ont été examinées pour les services généraux et pour le cadre organique, au siège et dans les bureaux de pays, en tenant compte des coûts salariaux effectifs, du barème des traitements, des tendances des indemnités de poste, des taux de change pertinents et de la plus grande mobilité des cadres.

Les dépenses standard pour 2025 englobent les éléments suivants:

- l’augmentation d’échelon à l’intérieur d’un grade pour les salaires de base (incidence sur les dépenses standard – augmentation mineure);
- la variation moyenne des indemnités de poste, y compris les multiplicateurs applicables à tous les lieux d’affectation du FIDA (incidence sur les dépenses standard – augmentation);
- l’ajustement prévu du barème des traitements des services généraux résultant de l’enquête sur les conditions d’emploi les plus favorables à Rome réalisée par la Commission de la fonction publique internationale (incidence sur les dépenses standard – augmentation);
- les 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 dépenses standard – légère augmentation);
- le taux de change de 0,926 EUR pour 1 USD pour 2025, qui a une incidence sur la catégorie des services généraux et certains droits à prestations des cadres au siège (incidence sur les dépenses standard – augmentation mineure);
- les indemnités et prestations liées à la mobilité du personnel, aux déménagements, aux lieux d’affectation difficiles et aux évacuations d’urgence pour raisons de sécurité (incidence sur les dépenses standard – légère augmentation).

30. **Compte tenu des éléments ci-dessus, le taux d’inflation composé global appliqué au budget administratif 2025 du FIDA est de 2,69%** (l’augmentation connexe des dépenses de personnel dans le total global étant de 2,63%), comme indiqué dans le tableau 4.

Tableau 4  
**Révision des prix – proposition de budget 2025**  
(en millions d’USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Référence</i>	<i>Facteurs de révision des prix</i>	<i>Total inflation</i>
Personnel	110,09	2,63%	2,90
Consultants	24,20	2,25%	0,54
Frais de mission	11,34	2,50%	0,28
Dépenses informatiques hors personnel	7,33	3,25%	0,24
Autres dépenses	30,45	3,21% (3,25% pour toutes les sous-catégories, à l’exception de « autres dépenses de personnel », 2,63%)	0,98
<b>Total</b>	<b>183,41</b>	<b>2,69% (taux composé)</b>	<b>4,94</b>

31. Le tableau 5 indique la révision des prix et l'augmentation réelle du budget ordinaire du FIDA sur les deux derniers cycles de reconstitution des ressources (FIDA11 et FIDA12). L'augmentation réelle proposée pour 2025 correspond au plus faible niveau en quatre ans, ce qui est un résultat appréciable au vu des ambitions affichées pour FIDA13. La direction s'est engagée à prolonger cette tendance baissière en 2026 et à atteindre une croissance réelle nulle d'ici à 2027. S'agissant de la révision des prix, l'augmentation proposée pour 2025 correspond à celle proposée en 2024. Elle reflète des augmentations spécifiques de la rémunération des agents des services généraux ainsi que l'incidence de l'inflation mondiale sur les hausses de prix générales maintenant que près de 50% des membres du personnel du FIDA travaillent sur le terrain.

Tableau 5

**Révision des prix et augmentation réelle intégrées dans le budget ordinaire du FIDA de 2019 à 2025**  
(en millions d'USD)

		Augmentation réelle		Augmentation des prix		Augmentation nominale		Budget
		%	USD	%	USD	%	USD	USD
FIDA11	2019	0,00	0,00	1,70	2,64	1,70	2,64	<b>158,21</b>
	2020	0,00	0,00	(0,19)	(0,30)	(0,19)	(0,30)	<b>157,91</b>
	2021	0,00	0,00	0,96	1,52	0,96	1,52	<b>159,41</b>
FIDA12	2022	3,22	5,13	1,50	2,39	4,72	7,52	<b>166,93</b>
	2023	2,93	4,84	2,33	3,89	5,26	8,73	<b>175,71</b>
	2024	1,70	2,99	2,68	4,71	4,38	7,70	<b>183,41</b>
FIDA13 (proposition)	2025*	1,18	2,16	2,69	4,94	3,87	7,10	<b>190,51</b>
	2026**	0,85	1,62	2,30	4,38	3,15	6,00	<b>196,51</b>
	2027**	0,00	0,00	2,00	3,93	2,00	3,93	<b>200,44</b>

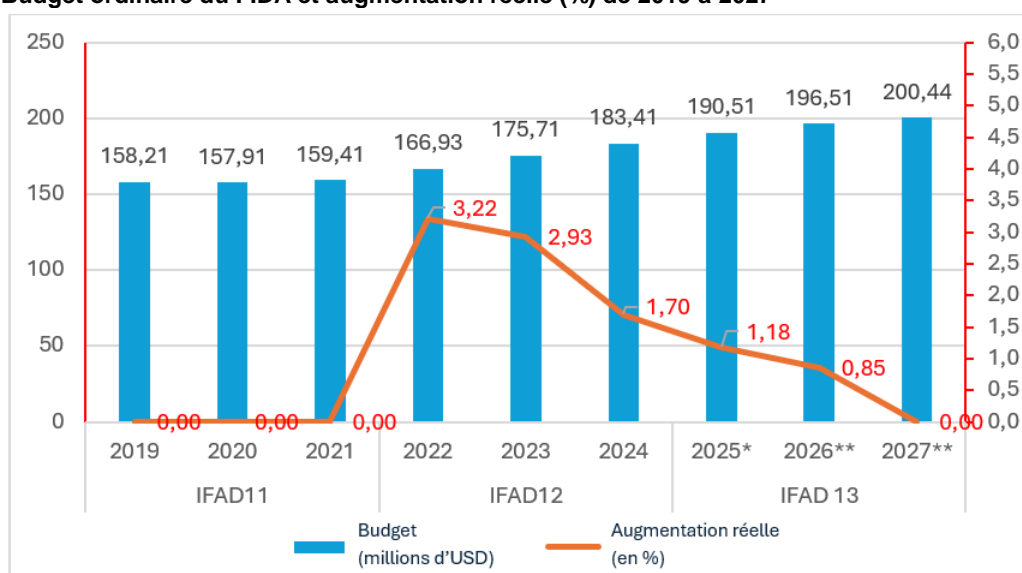
\* Budget proposé.

\*\* Budget prévisionnel.

32. La figure 1 représente le budget ordinaire du FIDA et la valeur monétaire correspondant à l'augmentation réelle sur les deux derniers cycles de reconstitution des ressources (FIDA11 et FIDA12). Après les hausses qui ont été nécessaires du fait de la décentralisation 2.0, lancée en 2022, la direction espère atteindre une croissance réelle nulle d'ici à 2027.

Figure 1

**Budget ordinaire du FIDA et augmentation réelle (%) de 2019 à 2027**



\* Budget proposé.

\*\* Budget prévisionnel.



## C. Budget du personnel

33. La composition des effectifs proposée pour 2025 reflète les priorités de FIDA13 et l'incidence initiale du processus de réajustement. L'effectif proposé pour 2025, financé par le budget ordinaire, est de 860 équivalents temps plein (ETP), soit une diminution nette de 1 ETP par rapport à la référence de 2024 (21 nouveaux ETP compensés par la suppression ou la réaffectation de 22 ETP). Sur le total de 860 ETP financés par le budget ordinaire 2025, 412 postes environ seront basés sur le terrain, soit 48% des effectifs<sup>5</sup>.
34. Sur la base des priorités du cycle FIDA13, 21 nouveaux ETP sont proposés dans le budget 2025, l'objectif étant de renforcer les capacités du FIDA dans les fonctions essentielles décrites ci-après:
- Les postes réaffectés dans l'équipe dirigeante correspondent à la direction du Bureau de l'exécution technique (OTD) et du nouveau Bureau de l'efficacité en matière de développement (ODE).
  - Pour améliorer la collaboration avec le secteur privé, il est proposé d'augmenter les capacités et l'expertise disponibles dans la Division des opérations du FIDA dans le secteur privé (PSD), qui est le fruit de la refonte. Le budget 2025 prévoit la réaffectation d'un poste de directeur, ainsi qu'un poste de responsable principal et deux responsables d'investissement supérieurs.
  - De nouveaux rôles techniques sont proposés pour ce qui est des PESEC, de la CSST, des systèmes d'information géographique et d'autres domaines thématiques (nutrition, pêche, aquaculture). Il est également proposé d'ajouter un rôle technique de finance pour mieux gérer la modélisation et la planification financière dans la division de la trésorerie.
35. Cette augmentation de 21 ETP est pleinement compensée par la diminution de 22 ETP, liée au processus de réajustement et aux réductions prévues dans la structure de décentralisation. Ces réductions concernent principalement la suppression des postes au sein de l'ancien Département de la stratégie et des savoirs et de la Division des politiques et des résultats opérationnels, et la réduction du nombre de postes d'assistant administratif et d'assistant aux programmes, liée au regroupement de fonctions d'appui sur le terrain.
36. Outre les 860 postes inscrits à titre indicatif dans le budget ordinaire, 3,65 autres ETP seront financés par les commissions de gestion des fonds supplémentaires, ce qui portera à 37 le nombre total d'ETP financés par ces commissions. Il convient de noter que le niveau des fonds supplémentaires ainsi que les commissions correspondantes sont susceptibles d'évoluer si de nouveaux fonds sont mobilisés au cours de l'année.

## D. Budget ordinaire net et brut proposé

### Budget ordinaire net proposé

37. Le projet de budget ordinaire net pour 2025 s'établit à 190,51 millions d'USD, ce qui représente une augmentation nominale de 3,87% par rapport au budget approuvé pour 2024 (183,41 millions d'USD).
38. Conformément au classement des priorités et aux arbitrages présentés à la section A, l'augmentation en valeur réelle s'élève à 2,16 millions d'USD, ce qui représente une croissance de 1,18%. Par ailleurs, la hausse des prix nette représente environ 4,94 millions d'USD, soit 2,69%.

---

<sup>5</sup> Les membres du personnel des bureaux de liaison du FIDA sont considérés comme étant basés au siège.

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

(A) Budget approuvé pour 2024	(B) Augmentation des prix en 2025 (2,69%)	(C) Croissance réelle estimée pour 2025	(D) Budget nominal pour 2025 (A+B+C)	Croissance réelle (C/A)	Croissance nominale (D-A)/A
183,41	4,94	2,16	190,51	Augmentation de 1,18%	Augmentation de 3,87%

### Projet de budget par grande catégorie de dépenses

39. Le tableau 7 compare le budget approuvé pour 2024 et le budget proposé pour 2025 en fonction des grandes catégories de dépenses.

Tableau 7  
**Répartition du budget ordinaire par catégorie de dépenses – budget 2024 approuvé, comparé au projet de budget pour 2025**  
(en millions d'USD)

Catégorie de dépenses	2024	2025	Variation (%)
Personnel	110,09	114,36	3,88
Consultants	24,20	26,33	8,80
Frais de mission	11,34	10,93	(3,62)
Dépenses informatiques hors personnel	7,33	7,85	7,09
Autres dépenses	30,45	31,04	1,94
<b>Total</b>	<b>183,41</b>	<b>190,51</b>	<b>3,87</b>

40. Les variations de prix entre 2024 et 2025 dans les différentes catégories de dépenses sont présentées ci-après:
- La hausse des dépenses de personnel de 3,88% est principalement due à l'ajustement au titre de l'inflation. Bien que l'effet net sur les effectifs proposés soit une diminution de 1 ETP, l'augmentation modérée des dépenses de personnel est liée en partie à la création de deux postes de classe supérieure à celle des postes supprimés ou réaffectés.
  - L'augmentation de 8,80% des dépenses afférentes aux consultants reflète les besoins croissants d'appui, principalement dans les domaines de l'exécution des programmes et de la supervision des projets. C'est notamment le cas dans les situations de fragilité ou de conflit, où les compétences techniques externes sont essentielles pour appuyer la mise en œuvre des activités.
  - La baisse de 3,62% des frais de mission est due à une réduction intentionnelle des voyages non essentiels et à des mesures de maîtrise des dépenses. Cette baisse est notable dans les frais de voyage liés à des manifestations et des forums mondiaux, la direction souhaitant faire des économies sans compromettre les opérations essentielles sur le terrain.
  - Les dépenses autres que les dépenses de personnel dans les technologies l'information et des communications ont augmenté de 7,09%, ce qui correspond aux améliorations et mises à niveau constantes des technologies et infrastructures, nécessaires pour connecter un personnel en hausse, décentralisé à l'échelle mondiale, et à la trace croissante des investissements dans les solutions techniques dans toute l'organisation, source d'efficacités et de systèmes utiles aux nouveaux instruments et nouveaux besoins institutionnels.

### Budget ordinaire du FIDA par pilier de résultats et classification des coûts

41. Le FIDA a intégré le concept de budget par pilier de résultats pour mettre le processus annuel d'élaboration du budget en phase avec le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025. Depuis l'adoption de ce concept, la direction s'est engagée à en améliorer l'utilisation.

42. Le tableau 8 présente le projet de budget ordinaire 2025 en fonction des piliers de résultats définis dans le cadre stratégique. L'annexe V présente la ventilation du budget ordinaire pour 2025 par pilier de résultats et par groupe de produits institutionnels, ainsi qu'une comparaison avec les budgets de 2023 et de 2024.

Tableau 8

**Ventilation indicative du budget ordinaire entre coûts directs et coûts indirects et par pilier de résultats, approuvés en 2024 et proposés en 2025**

(en millions d'USD)

Classification des coûts	Description des piliers	Budget 2024	2024 (%)	Budget proposé 2025	2025 (%)
Coûts directs	Pilier 1: Exécution des programmes de pays	105,00	57,25	109,53	57,49
Coûts indirects	Pilier 2: Acquisition et diffusion des savoirs, participation à l'élaboration des politiques	14,21		14,50	
	Pilier 3: Capacité et instruments financiers	10,12	42,75	10,39	42,51
	Pilier 4: Fonctions, services et systèmes institutionnels	54,08		56,10	
<b>Total général</b>		<b>183,41</b>	<b>100</b>	<b>190,51</b>	<b>100</b>

43. Les coûts directs ont augmenté, de 57,25% du budget total de 2024 à 57,49% de celui de 2025. Cette évolution montre que le FIDA s'emploie en permanence à augmenter les ressources qui contribuent directement à l'exécution des programmes et à l'impact sur le terrain.

**Établissement d'un lien entre le budget et les produits**

44. Comme indiqué dans l'aperçu général, le budget 2025 établit, pour la première fois, un lien direct entre l'affectation des ressources et les produits. Ce lien renforce la transparence, l'obligation de rendre compte, ainsi que l'efficacité et l'efficience globales de l'affectation des ressources. L'annexe IV présente un aperçu préliminaire des principaux produits pour chaque pilier de résultats. Il s'agit d'une liste indicative, les ressources nécessaires devant être redéfinies lors des prochains cycles budgétaires.

**Budget brut proposé**

45. Ces dernières années, le FIDA est parvenu à mobiliser un portefeuille de plus en plus important de fonds supplémentaires, ce qui montre le rôle catalyseur qu'il joue en rassemblant des financements en faveur du développement, et la reconnaissance de sa capacité à obtenir des résultats et un impact. Ces ressources viennent en complément des opérations essentielles du Fonds, en s'ajoutant au programme de travail global.
46. En 2023, le portefeuille de fonds supplémentaires a atteint 1,697 milliard d'USD<sup>6</sup>, soit le double du montant réuni en 2019, et a encore augmenté en 2024. Cette croissance rapide, largement portée par les organisations internationales et les fonds pour le climat et l'environnement, met en lumière le rôle important et la contribution des fonds supplémentaires au regard de la capacité accrue du FIDA à faire face aux grands défis mondiaux.
47. Pour 2025, le FIDA s'attend à une nouvelle augmentation des fonds supplémentaires, du fait du renforcement des partenariats et de l'élargissement d'initiatives thématiques en phase avec son mandat principal, et notamment de l'accent mis sur le climat, les thématiques transversales et les situations de fragilité. Le FIDA prévoit donc une augmentation des commissions de gestion du fait de l'accroissement des fonds supplémentaires.
48. Le budget brut comprend le budget ordinaire net ainsi que les ressources nécessaires pour gérer et administrer les activités financées par les fonds supplémentaires, ressources qui proviennent des commissions de gestion associées

<sup>6</sup> [EB 2024/142/R.39](#).

à ces fonds. Cette distinction permet de s'assurer que les ressources ordinaires ne sont pas utilisées pour financer des activités liées aux accords relatifs aux fonds supplémentaires.

49. Une allocation budgétaire totale de 12,5 millions d'USD est attendue pour 2025, soit une augmentation de 2,78 millions d'USD par rapport à 2024 (voir le tableau 9). Ce coût sera intégralement couvert par les commissions de gestion liées aux contributions multilatérales et bilatérales. Ce montant est communiqué afin de proposer un tableau complet du coût des opérations du FIDA. L'approbation du Conseil d'administration est toutefois demandée uniquement pour le budget ordinaire net proposé, d'un montant de **190,51 millions d'USD**, et non pour le budget brut (203,01 millions d'USD).

Tableau 9

**Montants indicatifs brut et net du budget ordinaire pour 2025**

(en millions d'USD)

Catégorie de dépenses	Montant approuvé 2024	Proposition 20 25
Budget brut	193,13	203,01
Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires	(9,72)	(12,50)
<b>Budget ordinaire net</b>	<b>183,41</b>	<b>190,51</b>

## E. Ratios d'efficience

50. La direction a approuvé un ensemble standard d'indicateurs d'efficience pour FIDA12, qu'elle continuera d'utiliser, afin de suivre la manière dont le Fonds gère ses coûts au regard des produits de ses programmes et de la taille de son portefeuille:
- Ratio d'efficience 1: Total des coûts/programme de prêts et dons + autres fonds gérés par le FIDA
  - Ratio d'efficience 2: Total des coûts/programme de travail
  - Ratio d'efficience 3: Portefeuille/total des coûts
51. Le ratio d'efficience 1 mesure les coûts totaux par rapport au programme de prêts et dons et autres fonds gérés par le FIDA. Ce ratio fait apparaître une dégradation de l'efficience en 2025 (compte tenu du programme de prêts et dons prévu), passant de 9% en 2024 à 15% en 2025. Cela s'explique principalement par la taille exceptionnelle du programme de prêts et dons en 2024; l'écart pour 2025 est moins important si l'on considère le taux moyen d'efficience de 13% prévu pour FIDA12. La légère dégradation du ratio par rapport à FIDA12 est probablement due à l'augmentation des coûts d'appui d'un portefeuille de plus en plus complexe, proportionnellement plus élevée que l'accroissement nominal du programme de prêts et dons prévu.
52. Le ratio d'efficience 2, qui compare les coûts totaux au programme de travail global, devrait être de 7% en 2025, contre 3% en 2024 et 5% pour le cycle triennal complet de FIDA12. Le ratio 2024 est le reflet d'un programme de travail extrêmement chargé en 2024. Là encore, une comparaison entre 2025 et FIDA12 montre une hausse attendue du coût total des opérations, mais une augmentation légèrement moins rapide du programme de travail global.
53. Le ratio d'efficience 3 mesure le rapport entre le portefeuille et les coûts totaux, lequel devrait légèrement baisser (de 1:40 en 2024 à 1:39 en 2025), ce qui indique que la valeur de portefeuille géré pour chaque dollar de dépenses budgétaires diminue légèrement. Le portefeuille du FIDA étant de plus en plus complexe, il devient plus difficile de préserver le même niveau d'efficience dans sa gestion. Cela est dû en grande partie aux coûts plus importants liés aux opérations dans des situations de fragilité ou de conflit, ainsi qu'au maintien de pratiques

institutionnelles et de pratiques de gestion rigoureuses, telles que la gestion globale des risques et l'assurance de la qualité et la conformité.

54. Le programme de travail total a augmenté de 14% environ entre FIDA11 et FIDA12 (de 10,49 milliards d'USD à 11,98 milliards d'USD), ce qui traduit un accroissement substantiel des opérations. Malgré cet accroissement, le ratio d'efficacité 1 fait apparaître une légère diminution des taux d'efficacité (de 11% à 13%), tandis que le ratio d'efficacité 2 est resté relativement stable entre les cycles (4% et 5% respectivement).
55. Outre les ratios d'efficacité institutionnelle actuels (indicateurs existants du Cadre de gestion des résultats de FIDA12), il est proposé, à la demande du Conseil d'administration, d'adopter les nouveaux ratios d'efficacité suivants pour FIDA13:
- Dépenses administratives/valeur du portefeuille en cours**, ce qui correspond au rapport entre les coûts indirects du budget administratif du FIDA et le portefeuille de projets en cours pour l'année;
  - Dépenses administratives/dépenses totales des programmes**, soit le rapport entre les coûts indirects du budget administratif du FIDA et les dépenses budgétaires directes+ le programme de prêts et dons prévu pour l'année.
56. En 2025, le rapport entre les dépenses administratives et le portefeuille de projets en cours et le rapport entre les dépenses administratives et les dépenses totales des projets devraient être respectivement de 1% et 6%. Ces valeurs seront utilisées comme référence pour les futurs budgets. Les ratios d'efficacité sont présentés dans le tableau 10 ci-après.

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

	FIDA11 (2020/2021)	Montants effectifs 2022	Montants effectifs 2023	Projections 2024	FIDA12 (2022/2024)	Projections 2025
<b>Programme de travail</b>						
Programme de prêts et dons	3 589	884	535	2 071	3 490	1 352
Autres fonds gérés par le FIDA	691	241	220	177	638	11
<b>Total partiel</b>	<b>4 280</b>	<b>1 125</b>	<b>755</b>	<b>2 248</b>	<b>4 128</b>	<b>1 363</b>
Cofinancement*	6 209	959	1 886	4 957	7 802	1 508
<b>Total programme de travail</b>	<b>10 489</b>	<b>2 084</b>	<b>2 641</b>	<b>7 205</b>	<b>11 930</b>	<b>2 871</b>
<b>Valeur du portefeuille en cours d'exécution en fin de période**</b>	<b>-</b>	<b>8 640</b>	<b>8 685</b>	<b>7 865</b>	<b>-</b>	<b>7 956</b>
<b>Total des coûts</b>						
Budget ordinaire	445,26	162,53	171,72	183,41	517,66	190,51
Coûts directs et programmatiques	s.o.	s.o.	97	105	s.o.	110
Coûts indirects	s.o.	s.o.	79	78	s.o.	81
Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires	14,10	6,80	8,30	9,79	24,89	12,50
<b>Total des coûts</b>	<b>459,36</b>	<b>169,33</b>	<b>180,02</b>	<b>193,20</b>	<b>542,55</b>	<b>203,01</b>
<b>Ratio d'efficacité 1: Total des coûts/programme de prêts et dons + autres fonds gérés par le FIDA</b>	11%	15%	24%	9%	13%	15%
<b>Ratio d'efficacité 2: Total des coûts/programme de travail</b>	4%	8%	7%	3%	5%	7%
<b>Ratio d'efficacité 3: Portefeuille/total des coûts</b>	s.o.	51	48	41	s.o.	39
<b>Dépenses administratives/portefeuille de projets en cours: dépenses budgétaires indirectes / portefeuille de projets en cours</b>	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	1%
<b>Dépenses administratives/dépenses totales des programmes: dépenses budgétaires indirectes / (dépenses budgétaires directes + programme de prêts et dons prévu)</b>	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	6%

\* Les chiffres réels ont été réajustés à la suite de l'harmonisation des systèmes.

\*\* Les chiffres pour 2024 sont établis à partir des données qui étaient disponibles au 9 octobre 2024, en tablant sur le fait que tous les projets concernés seront approuvés, entreront en vigueur et seront menés à terme conformément à l'état actuel des prévisions.

## V. Prévisions budgétaires pour 2026-2027 et perspectives d'avenir

57. Comme annoncé dans l'aperçu général, la direction présente des prévisions budgétaires à moyen terme (tableau 11). Sur la base des hypothèses actuelles, les prévisions indiquent une augmentation réelle de 0,85% pour 2026, avec un budget à croissance réelle nulle estimé pour 2027, en partant du principe que les coûts supplémentaires estimés seront compensés par des économies.

Tableau 11

### Trajectoire budgétaire 2025-2027 (en millions d'USD)

	Budget approuvé pour 2024	Augmentation / (baisse) en %	Budget proposé 2025 (USD)	Augmentation / (baisse) en %	Projections 2026 (USD)	Augmentation / (baisse) en %	Projections 2027 (USD)
<b>Croissance réelle</b>		1,18	2,16	0,85	1,62	0,00	0
<b>Révision des prix</b>		2,69	4,94	2,30	4,38	2,00	3,93
<b>Augmentation / (baisse) nominale</b>		3,87	<u>7,10</u>	3,15	<u>6,00</u>	2,00	<u>3,93</u>
<b>Total général</b>	<b>183,41</b>		<b>190,51</b>		<b>196,51</b>		<b>200,44</b>

58. Bien que la direction reste déterminée à atteindre une croissance nulle du budget réel d'ici à 2027, elle se heurte à certaines difficultés. Parmi celles-ci, on peut citer la nécessité de revoir les paramètres de dotation en personnel sur le terrain en raison de l'augmentation de la taille et de la complexité du portefeuille de projets en cours, la hausse des dépenses au titre du partage des coûts du Département de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies du fait du modèle opérationnel décentralisé du FIDA, et les coûts potentiels liés à la mise en place des bureaux chargés de situations de fragilité, actuellement reportée.

## VI. Budget d'investissement pour 2025

59. Le montant des crédits d'investissement demandés par les départements pour 2025 s'établissait à 8,80 millions d'USD, répartis entre les propositions d'investissements en rapport avec les technologies de l'information (7,47 millions d'USD) ou sans rapport avec elles (1,33 million d'USD). Une hiérarchisation des demandes de crédits d'investissement a été réalisée à partir de la réserve actuelle de projets, en fonction des priorités institutionnelles de 2025 et des futures dépenses récurrentes à intégrer dans les budgets ordinaires à venir.
60. Pour 2025, le budget d'investissement s'élève à 5,48 millions d'USD, dont:  
i) 1,14 million d'USD pour le financement des priorités institutionnelles et des domaines d'action privilégiés; ii) 3,82 millions d'USD destinés à prendre en charge les dépenses d'équipement à caractère cyclique ou visant à assurer la continuité des opérations; iii) 0,52 million d'USD pour d'autres initiatives institutionnelles transversales.
61. Le montant total de 5,48 millions d'USD comprend 5,03 millions d'USD pour les demandes de crédits budgétaires en rapport avec des projets informatiques et 0,45 million d'USD affectés principalement aux besoins du siège en matière de sécurité pour répondre aux exigences de la politique du système de gestion de la sécurité des Nations Unies et à des améliorations mineures dans les bureaux de pays du FIDA.

Tableau 12  
**Budget d'investissement demandé pour 2025**  
(en millions d'USD)

<i>Catégorie</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>
Priorités stratégiques et domaines d'action privilégiés	1,14	21
Dépenses d'équipement cycliques et de continuité des opérations	3,82	70
Autres dépenses d'équipement transversales	0,52	9
<b>Total</b>	<b>5,48</b>	<b>100</b>

## **Deuxième partie – Budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2025 et plan indicatif pour 2026-2027 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA**

### **I. Introduction**

62. Le présent document passe en revue l'état d'avancement des activités menées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) en 2024 et décrit dans les grandes lignes ses priorités pour 2025 et au-delà. Il a été établi sur la base de vastes consultations tenues avec les organes directeurs et la direction du FIDA, notamment le Département des opérations de pays (DCO)<sup>7</sup> et le Bureau de l'exécution technique (OTD)<sup>8</sup>. 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<sup>9</sup>. La stratégie pluriannuelle contribue à concrétiser la Politique révisée de l'évaluation au FIDA, adoptée en 2021<sup>10</sup>. Sur la base des avis exprimés par le Comité d'audit, le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration lors de leurs réunions respectives de septembre 2024, IOE a élaboré une proposition de budget-programme de travail pour 2025 et des mesures indicatives pour 2026 et 2027.

### **II. Activités en 2024**

63. La présente section renferme des informations actualisées sur les progrès accomplis en 2024, l'exécution du budget jusqu'à la mi-septembre 2024 et son utilisation prévue jusqu'à la fin de 2024. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA, adoptée en 2021, le budget d'IOE et le budget administratif du FIDA sont élaborés séparément.

#### **A. Évaluations clés et initiatives connexes**

64. On trouvera ci-dessous les progrès accomplis sur une sélection d'activités d'évaluation:
- L'évaluation au niveau de l'institution (ENI) sur la gestion des connaissances et l'évaluation thématique sur l'égalité femmes-hommes se sont achevées au premier trimestre 2024 et ont été présentées au Comité de l'évaluation à sa cent vingt-cinquième session en juin 2024. Elles seront soumises au Conseil d'administration à sa cent quarante-deuxième session en septembre 2024.
  - L'ENI sur la Onzième et la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11) et FIDA12 a démarré en 2024 et le document d'orientation y afférent sera examiné par le Comité de l'évaluation à sa cent vingt-sixième session en septembre 2024. L'évaluation devrait se terminer dans le courant 2025.
  - L'évaluation thématique sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle a débuté en 2023 et le document d'orientation y afférent a été examiné par le Comité de l'évaluation à sa cent vingt-quatrième session en mars 2024. Plusieurs études de cas de pays sont en cours, la phase de collecte de données devant s'achever en octobre 2024 et la présentation du rapport final étant prévue pour début 2025.

<sup>7</sup> Auparavant Département de la gestion des programmes.

<sup>8</sup> Auparavant Département de la stratégie et des savoirs.

<sup>9</sup> <https://webapps.ifad.org/members/eb/134/docs/french/EB-2021-134-R-36.pdf>.

<sup>10</sup> <https://webapps.ifad.org/members/eb/132/docs/french/EB-2021-132-R-5-Rev-1.pdf>.



- L'évaluation infrarégionale portant sur le « couloir sec » de l'Amérique centrale a été achevée en janvier 2024 et présentée au Comité de l'évaluation à sa cent vingt-quatrième session en mars 2024.
- L'évaluation de l'expérience du FIDA dans les petits États insulaires en développement a débuté à la mi-année, des missions de terrain étant prévues entre mai et octobre 2024. L'évaluation devrait s'achever dans le courant 2025.
- **Évaluations des stratégies et programmes de pays (ESPP).** Les ESPP pour l'Inde, la Mauritanie, le Rwanda et la Türkiye ont été conduites au premier semestre 2024. Les principales missions prévues pour les ESPP en Argentine, au Ghana et en République dominicaine ont eu lieu en mars et mai 2024, et devraient se conclure d'ici à la fin de l'année. Les ESPP pour l'Égypte et la République démocratique populaire lao ont commencé et les missions dans les pays se sont achevées en août 2024. L'ESPP pour la Bolivie commencera à la fin 2024, la phase de collecte de données et la rédaction du rapport étant prévues pour 2025. L'ESPP pour le Zimbabwe, dont le lancement était prévu en 2024, a été reportée à 2025 en raison de la prolongation du programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) jusqu'en 2026. En remplacement, IOE s'attellera aux activités de préparation d'une nouvelle ESPP au Viet Nam au cours du quatrième trimestre 2024.
- **Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE).** IOE a élaboré son vingt-deuxième ARIE en vue de sa présentation au Comité de l'évaluation à sa cent vingt-sixième session et au Conseil d'administration à sa cent quarante-deuxième session. On y trouvera, outre l'analyse habituelle des séries chronologiques de notes provenant des évaluations menées au niveau des projets, une étude des rapports entre les cofinancements et la performance des projets, et une synthèse des constatations sur la finance rurale issues des évaluations récentes ainsi qu'une synthèse des constatations relatives aux incidences de la COVID-19 sur les projets et les programmes de pays récemment évalués.
- **Évaluations de la performance des projets (EvPP).** Les 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 les EvPP à Cabo Verde, au Lesotho, au Monténégro et à Sri Lanka, et les missions de terrain prévues à ce titre étaient achevées en juillet 2024.
- **Groupe consultatif pour l'évaluation.** Le Directeur d'IOE a formé un nouveau Groupe consultatif pour l'évaluation dans le but de renforcer l'indépendance, la crédibilité et l'utilité de cette fonction. Ce groupe sera composé de Juha Uitto, ancien Directeur du Bureau indépendant de l'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial (président), de Doha Abdelhamid, consultante indépendante (Égypte), et de Mita Marra, professeure agrégée de l'Université de Naples (Italie). IOE tiendra l'atelier annuel à l'intention dudit groupe en octobre 2024. 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<sup>er</sup> juin 2023 et le 31 mai 2024, IOE a publié et diffusé 11 rapports d'évaluation, 4 infographies, 38 communiqués, 28 pages d'événements, 9 fiches d'information de la série « Coffee Talk » (« pause-café »), et 2 examens d'évaluation. IOE a également publié 3 numéros d'*Independent Magazine* et 3 bulletins d'information. En outre, IOE a rédigé 4 articles de blog, a produit

4 épisodes de la série vidéo intitulée « 60 Seconds with the Director » (60 secondes avec le Directeur), 5 vidéos promotionnelles, 2 interviews filmées au format podcast vidéo, 2 épisodes de la série d'interviews vidéos et 8 vidéos pour ses projets pilotes d'évaluation vidéo participative à distance, et a mis en place sa boîte à outils de gestion des connaissances.

- **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<sup>er</sup> juin 2023 et le 31 mai 2024, IOE a tenu des ateliers de formation pour l'ENI sur les pratiques de gestion des connaissances au FIDA, l'ESPP pour la Türkiye, l'ESPP pour le Rwanda, l'ENI 2023 sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation, l'évaluation groupée de projets sur la finance rurale en Afrique orientale et australe, l'ESPP pour la Chine et l'ESPP pour l'Éthiopie.
- **Coopération avec des réseaux d'évaluation, des établissements universitaires et des groupes de réflexion.** IOE a participé ou contribué aux manifestations et activités suivantes: réunions du Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG) (automne 2023 et printemps 2024); conférence 2024 de l'European Evaluation Society (EES); édition 2024 de la Semaine de l'évaluation en Afrique; édition 2024 de la Semaine de l'évaluation de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD); quatrième International Conference on Evaluating Environment and Development (conférence internationale sur l'évaluation dans le contexte de l'environnement et du développement); dixième réunion annuelle du Réseau des évaluateurs du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord et première réunion organisée par l'Association égyptienne pour l'évaluation; édition 2024 de la Semaine de l'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUJ); Programme de certification sur l'alimentation et la durabilité; COP 28; réunion annuelle 2023 du Conseil des partenariats de l'Initiative mondiale pour l'évaluation; Symposium sur l'évaluation de la Banque islamique de développement intitulé « The Future of Development Evaluation: Adapting to a Changing Landscape » (l'avenir de l'évaluation du développement: s'adapter à un environnement en pleine évolution); Semaine asiatique de l'évaluation 2023; édition 2023 de la Conférence de la Société canadienne d'évaluation; et Peer-to-Peer Career Advisory Sessions for Young and Emerging Evaluators (rencontres professionnelles pour l'accompagnement des jeunes évaluateurs en début de carrière).
- Par ailleurs, IOE a apporté des contributions importantes au débat théorique par des présentations au sein d'institutions de renommée mondiale (université d'Arizona, University of Witwatersrand School of Governance et University of Kwazulu-Natal School of Education).

## B. Exécution du budget en 2023 et en 2024

65. Le tableau 1 rend compte de l'exécution du budget d'IOE en 2023 et jusqu'à mi-septembre 2024, et présente les projections en fin d'exercice. En 2023, IOE a utilisé 99,1% de son budget hors personnel pour exécuter son programme de travail. Le total de l'utilisation du budget a souffert du taux de vacance de poste<sup>11</sup>.

Tableau 1

### Exécution du budget d'IOE en 2023 et projections pour 2024 (à la fin septembre 2024)

(en USD)

Travaux d'évaluation	Budget 2023 approuvé	Budget 2023 utilisé	Budget 2024 approuvé	Montants engagés à la mi- septembre 2024	Utilisation prévue en fin d'exercice 2024
<b>Dépenses hors personnel</b>					
Frais de voyage		403 933		457 309	480 000
Rémunération des consultants		1 803 293		1 463 732	1 850 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts		260 881		153 474	160 000
<b>Total partiel</b>	<b>2 490 000</b>	<b>2 468 107</b>	<b>2 540 000</b>	<b>2 074 514</b>	<b>2 490 000</b>
<b>Exécution du budget hors personnel</b>		<b>99,1%</b>		<b>81,67%</b>	<b>98,03%</b>
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 481 000</b>	<b>3 116 811</b>	<b>3 604 000</b>	<b>3 209 775</b>	<b>3 243 600</b>
<b>Total</b>	<b>5 971 000</b>	<b>5 584 918</b>	<b>6 144 000</b>	<b>5 284 289</b>	<b>5 733 600</b>
<b>Utilisation du budget (total)</b>		<b>93,53%</b>		<b>86,01%</b>	<b>93,32%</b>

## III. Programme de travail d'IOE pour 2025

### A. Programme de travail proposé pour 2025

66. La stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE aide à définir les travaux d'évaluation à mener en 2025 et guide la consultation approfondie auprès des directions de l'ensemble des divisions de DCO et de OTD, 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, FIDA12 et FIDA13.
- b. Améliorer la couverture des évaluations et promouvoir des évaluations porteuses de transformations reflétant l'échelle et la portée des opérations du FIDA, faire preuve de rigueur méthodologique, prêter attention aux questions d'inclusion et de respect des contextes culturels, agir avec souplesse et de manière efficace par rapport aux coûts.
- c. Collaborer avec la direction, les États membres et les partenaires extérieurs à la fourniture d'un soutien aux capacités d'évaluation et au recours à ces dernières à l'intérieur et à l'extérieur du FIDA.
- d. Renforcer la position d'IOE en tant que chef de file reconnu au plan international dans le domaine de l'évaluation des programmes, des politiques et des stratégies de développement rural en accroissant la pertinence de ses travaux, en encourageant des approches novatrices et l'adoption de

<sup>3</sup> Sont en particulier en instance les recrutements d'un nouveau P-4, de deux P-5 restés vacants suite à des départs à la retraite (dont un poste pourvu après la publication initiale du présent document), et d'un D-1 dont le ou la titulaire a quitté l'organisation.

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.

67. En 2025, IOE achèvera l'ENI sur FIDA11 et FIDA12, et contribuera ainsi à assurer la position du FIDA en tant qu'organisation privilégiant la transparence, l'apprentissage et la responsabilité. Cette évaluation institutionnelle complète portera sur: i) l'évolution de la stratégie institutionnelle du FIDA dans le cadre de FIDA11 et de FIDA12, notamment les changements et les innovations introduits suivant la trajectoire impulsée par le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025; ii) les données factuelles disponibles sur les résultats opérationnels obtenus au cours de la période de reconstitution, y compris au regard de divers domaines thématiques (gestion des ressources naturelles et adaptation aux changements climatiques, genre, nutrition, jeunes et ciblage des groupes vulnérables); iii) la structure organisationnelle, notamment le processus de décentralisation et l'initiative de réajustement; iv) la contribution de l'architecture financière du FIDA à l'avancement des nouvelles orientations stratégiques. Les constatations et recommandations de cette ENI permettront de mieux aiguiller la Consultation sur FIDA14.
68. IOE lancera un examen rapide indépendant au niveau de l'institution de la Politique du FIDA en matière de ressources humaines et de son application. Nouvelle catégorie de produits d'évaluation introduite par IOE en 2023, l'examen rapide permet d'évaluer des questions de niveau institutionnel, le périmètre d'évaluation étant plus ciblé et les besoins en ressources moins importants que pour une ENI, tout en conservant une grande rigueur méthodologique. L'examen portera aussi bien sur la pertinence de la Politique en matière de ressources humaines et ses modalités d'application effectives que sur leurs incidences sur la capacité du FIDA à s'acquitter de son mandat en faveur du développement.
69. En 2025, IOE achèvera également l'évaluation de l'expérience du FIDA dans les petits États insulaires en développement, qui couvre la période 2014-2024, au cours de laquelle le FIDA a élaboré un document décrivant son approche à l'appui des petits États insulaires en développement (2014)<sup>12</sup> ainsi qu'une Stratégie d'action dans les petits États insulaires en développement pour la période 2022-2027<sup>13</sup>.
70. Le rapport de l'évaluation thématique des interventions financées par le FIDA dans le domaine de la nutrition sera finalisé début 2025 et une activité d'apprentissage lui sera consacrée. L'évaluation porte entre autres sur des études de cas en Afrique, en Asie et en Amérique latine.
71. IOE continuera de produire l'ARIE, qui conservera son analyse des notes, tout en fournissant davantage d'informations sur l'ensemble des activités d'IOE. Comme pour les éditions passées, l'ARIE mettra l'accent sur une thématique annuelle reflétant les constatations issues de récentes évaluations. IOE choisira les thématiques en question, à l'issue des discussions avec la direction du FIDA.
72. En ce qui concerne l'amélioration de la couverture des évaluations de manière à rendre compte de l'ampleur et de la portée des opérations du FIDA, IOE achèvera les ESPP en Égypte, dans l'État plurinational de Bolivie et au Viet Nam<sup>14</sup>. Le Bureau commencera de nouvelles ESPP à Djibouti, au Honduras, au Tchad, en Zambie et

<sup>12</sup> <https://www.ifad.org/documents/38714170/39135645/IFAD%27s+approachin+Small+Island+Developing+States+-+A+global+response+to+island+voices+for+food+security.pdf/9b62896e-10e3-420a-804a-5fffaa8821d2?t=1510322602000>.

<sup>13</sup> <https://www.ifad.org/fr/-/strategie-d-action-du-fida-dans-les-petits-etats-insulaires-en-developpement-pour-la-periode-2022-2027>.

<sup>14</sup> Les ESPP de la République démocratique populaire lao et de la République dominicaine, pour lesquelles les travaux ont également eu lieu en 2024, ne seront pleinement achevés qu'avec leur présentation au Comité de l'évaluation en 2025.

au Zimbabwe (dont le lancement était initialement prévu en 2024<sup>15</sup>) ainsi qu'en Côte d'Ivoire, au Mozambique et au Paraguay (initialement prévues en 2026). Ce sera la première fois qu'IOE conduira des ESPP en Côte d'Ivoire, à Djibouti, au Honduras, au Paraguay, au Tchad et au Zimbabwe.

73. En 2024, IOE procédera à des EvPP pour les projets suivants: le Projet de promotion de marchés inclusifs en faveur des petits agriculteurs au Cambodge, pour la région Asie et Pacifique; le Programme de production agricole durable au Malawi, pour l'Afrique orientale et australe; le Programme de développement des filières au Nigéria, pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre; le Projet communautaire d'appui au secteur agricole au Tadjikistan, pour la région Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe.
74. Suivant les pratiques habituelles, IOE procédera à la validation des rapports d'achèvement de projet disponibles. Les notes issues des validations de rapports d'achèvement de projet (VRAP) sont reportées dans les séries chronologiques présentées dans l'ARIE. Les VRAP constituent en outre une source de données factuelles 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).
75. 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 de nouveaux modules (tels que les travaux récents sur les neurosciences) selon que de besoin. Suivant les demandes des États membres, IOE se tient prêt à organiser des séminaires ponctuels sur les pratiques et la méthodologie d'évaluation, expliquant, à l'aide d'exemples pratiques, comment concevoir, communiquer, présenter et utiliser les évaluations. IOE continuera de soutenir l'Initiative mondiale pour l'évaluation pilotée par le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale, en collaboration avec le Bureau de l'évaluation indépendante du Programme des Nations Unies pour le développement. IOE contribuera également à la Conférence sur les capacités d'évaluation nationales, qui se tiendra à Beijing (Chine) en octobre 2024, et, en collaboration avec DCO, examinera la possibilité d'appuyer la participation de hauts représentants des pays emprunteurs assumant des responsabilités en matière de gestion et de suivi-évaluation dans le cadre de programmes financés par le FIDA.
76. 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 le Groupe international de recherche sur l'évaluation des politiques et des programmes (INTEVAL). Certaines de ces collaborations déboucheront sur la corédaction d'articles et d'ouvrages publiés. IOE continuera de contribuer activement aux manifestations et aux discussions portant sur l'évaluation aux niveaux national, régional et mondial. En 2025, IOE présidera l'ECG et accueillera deux réunions du groupe à Rome.
77. IOE fera appel à son Groupe consultatif pour l'évaluation afin d'améliorer ses approches méthodologiques, d'affiner la conception de ses produits d'évaluation et de renforcer l'utilité de son action au regard de la stratégie et des opérations du FIDA. À cette fin, l'atelier annuel organisé de concert avec le Groupe consultatif pour l'évaluation sera organisé en 2025 au siège du FIDA.

---

<sup>15</sup> Comme indiqué plus haut, le COSOP pour le Zimbabwe a été prolongé jusqu'en 2026.

78. **Préparation du troisième examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA.** Conformément à la Politique de l'évaluation de 2021, un examen externe de l'application de la politique est mené tous les sept ans. Le dernier examen en date (deuxième examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA)<sup>16</sup> s'est achevé en 2019. Sous réserve de l'approbation du Conseil d'administration, le troisième examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA aura lieu en 2026 (mandat, collecte de données, analyse et établissement du rapport), mais les travaux de préparation (désignation des membres du comité d'examen, approbation des principaux domaines d'analyse, consultation des organes directeurs du FIDA) débuteront au deuxième semestre 2025. Il est proposé que, comme par le passé, l'examen externe par les pairs soit dirigé par l'ECG, dont le FIDA est membre. L'ECG a élaboré un cadre pour ce type d'examen par les pairs. Des membres d'autres éminents réseaux d'évaluation internationaux, tels que le GNUE et le Réseau sur l'évaluation en matière de développement du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, pourraient également intégrer le comité d'examen. En outre, comme par le passé, le périmètre de l'examen englobera à la fois la fonction d'évaluation indépendante et la fonction d'autoévaluation du FIDA. C'est particulièrement important, car la Politique de l'évaluation de 2021 couvre les deux fonctions et promeut la collaboration entre ces dernières. IOE et la direction se concerteront afin de déterminer leurs responsabilités respectives (composante de l'examen par les pairs consacrée à l'évaluation indépendante et composante axée sur l'autoévaluation).
79. On trouvera la liste des activités d'évaluation proposées pour 2025 à l'annexe II et le plan indicatif pour 2026-2027 à l'annexe III.

## **IV. Enveloppe de ressources pour 2025**

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

80. Compte tenu de la charge de travail attendue en 2025, à savoir l'augmentation du nombre de pays sujets à une ESPP, IOE propose d'augmenter ses effectifs (tableau 2) et de reclasser l'un de ses postes. Cette augmentation s'explique par le fait que les évaluations d'IOE sont dirigées par des membres de son personnel, chargés de concevoir l'évaluation et de piloter la collecte de données, le cas échéant avec la participation d'experts externes (consultants). Le personnel est également chargé de rédiger les rapports, ainsi que de présenter et d'affiner les constatations et recommandations avant de les diffuser aux organes directeurs du FIDA, à la direction, aux autorités de contrepartie et à d'autres parties prenantes. C'est le gage de la qualité constante des processus et des documents d'évaluation et cela contribue à préserver les connaissances et la mémoire institutionnelle. Ce modèle d'encadrement des évaluations est courant dans les services de l'évaluation indépendante des institutions financières internationales.
81. Dans le droit fil des tendances observées ces dernières années, les ESPP et les ENI sont particulièrement recherchées. Concernant les ESPP, IOE a jusqu'ici réussi à faire face à moins de 50% des besoins, sachant que ces évaluations doivent être achevées avant l'approbation d'un nouveau COSOP<sup>17</sup>. IOE s'engage à garantir l'utilisation disciplinée de ses ressources humaines et financières et propose donc une augmentation modérée du périmètre couvert en ajoutant trois pays en 2025 (les trois pays cités plus haut), après concertation avec les divisions concernées du FIDA et avec la direction.

<sup>16</sup> Le premier examen par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA a été mené en 2019, sous la direction de l'ECG.

<sup>17</sup> Les données relatives aux années 2024 et 2025 montrent que les ESPP menées (ou à mener) s'étendent à 44% des pays pour lesquels un nouveau COSOP est attendu en 2025-2026. Cette proportion change d'année en année et pourra baisser en cas de hausse importante de la portée demandée.

82. La légère augmentation demandée en 2025 (les crédits demandés passant de 0,55% à 0,60% du programme de prêts et dons du FIDA, sachant que le plafond s'établit à 0,9%) s'établit à 5,5%, ce qui ferait augmenter de 13% la part de COSOP établis après ESPP (57% contre 44% auparavant) dans les deux prochaines années. L'augmentation du nombre d'ESPP produira aussi davantage de données sur lesquelles appuyer les ENI, et, en sus du périmètre d'IOE, augmentera la part de financements du FIDA qui auront fait l'objet d'une évaluation, conformément à la stratégie d'évaluation pluriannuelle du Bureau.
83. En collaboration avec la Division de la planification, du développement organisationnel et du budget (POB) du FIDA, IOE réalise des estimations spécifiques concernant ses dépenses de personnel standard, ces dernières (inférieures) étant différentes des dépenses de personnel générales du FIDA, car tous les membres du personnel d'IOE exercent leurs fonctions au siège et ne bénéficient pas des indemnités perçues par le personnel recruté sur le plan international qui est affecté dans les bureaux de pays.

Tableau 2

**Dotation en personnel en 2024 et proposition pour 2025**

<i>Catégorie</i>	<i>2024</i>	<i>2025 (projet)</i>
<b>Administrateurs-trices</b>		
Directeur-trice	1	1
Directeur-trice adjoint-e	1	1
Responsables supérieurs-es de l'évaluation	3	3
Responsables principaux-ales de l'évaluation	5	6
Responsable principal-e de la communication et des données d'évaluation	1	1
Responsables de l'évaluation	4	5
Analyste de recherche en évaluation	1	2
<b>Sous-total – administrateurs-trices</b>	<b>16</b>	<b>19</b>
<b>Services généraux</b>		
Assistant-e administratif-ive	1	1
Assistant-e du Directeur ou de la Directrice	1	1
Assistant-e du Directeur adjoint ou de la Directrice adjointe	1	1
Assistants-es d'évaluation	4	5
<b>Sous-total – services généraux</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>Total général</b>	<b>23</b>	<b>27</b>

## **B. Besoins budgétaires**

84. 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.
85. **Hypothèses.** Les paramètres utilisés pour l'élaboration du projet de budget 2025 seront les suivants: i) les dépenses estimatives de personnel d'IOE tiennent compte des nouveaux postes et des nouvelles estimations fournies par POB en septembre 2024; ii) l'inflation sera absorbée dans toute la mesure du possible; iii) le taux de change USD/EUR utilisé correspond aux hypothèses retenues par le FIDA.

Tableau 3

**Budget proposé pour 2025 par catégorie d'activités et comparaison avec les budgets antérieurs**

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget approuvé pour 2022 (en USD)</i>	<i>Budget approuvé pour 2023 (en USD)</i>	<i>Budget approuvé pour 2024 (en USD)</i>	<i>Budget proposé pour 2025 (en USD)</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2024</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2025</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>						
ARIE, ENI, évaluations thématiques, synthèses d'évaluations et examens au niveau institutionnel	570 000	625 000	630 000	574 000	4	4
Évaluations infrarégionales et ESPP	950 000	975 000	1 080 000	1 605 000	10	13
Évaluations au niveau des projets (évaluations groupées, EvPP, VRAP et évaluations de l'impact)	420 000	360 000	320 000	350 000	40	40*
Manuel de l'évaluation	30 000	-	-	-		
Partage des savoirs, publication, communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	270 000	290 000	280 000	280 250		
Développement des capacités d'évaluation, formation et autres coûts	200 000	220 000	210 000	220 750		
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	20 000	20 000	20 000	20 000		
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 460 000</b>	<b>2 490 000</b>	<b>2 540 000</b>	<b>3 050 000</b>		
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 388 338</b>	<b>3 481 000</b>	<b>3 604 000</b>	<b>4 207 000</b>		
<b>Budget total</b>	<b>5 848 338</b>	<b>5 971 000</b>	<b>6 144 000</b>	<b>7 257 000</b>		

\* Ce chiffre est fourni 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.

86. **Budget par objectif.** Le tableau 4 montre la répartition du budget total d'IOE proposé pour 2025 (dépenses de personnel et hors personnel) en fonction des objectifs stratégiques d'IOE.

Tableau 4

**Projet de budget pour 2025 – répartition par objectif stratégique**

<i>Objectif stratégique</i>	<i>Budget</i>	<i>Pourcentage du budget total</i>
Contribuer à inculquer une <b>culture institutionnelle de la transparence, de l'apprentissage et de la responsabilité</b> , en fournissant aux organes directeurs et à la direction du FIDA, ainsi qu'aux États et aux partenaires nationaux de développement des évaluations et des connaissances essentielles au respect des engagements pris dans le cadre de FIDA11, de FIDA12 et de FIDA13	1 596 540	22
Améliorer la <b>couverture</b> des évaluations et promouvoir des évaluations porteuses de transformations reflétant l'échelle et la portée des opérations du FIDA, faire preuve de rigueur méthodologique, prêter attention aux questions d'inclusion et de respect des contextes culturels, agir avec souplesse et de manière efficace par rapport aux coûts	4 281 630	59
Collaborer avec la direction, les États membres et les partenaires extérieurs à la fourniture d'un soutien aux <b>capacités d'évaluation</b> et au recours à ces dernières à l'intérieur et à l'extérieur du FIDA	798 270	11
Renforcer la position d'IOE en tant que <b>chef de file reconnu au plan international</b> dans le domaine de l'évaluation des programmes, des politiques et des stratégies de développement rural en accroissant la pertinence de ses travaux, en encourageant 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	580 560	8
<b>Total</b>	<b>7 257 000</b>	<b>100</b>

Note: les pourcentages sont arrondis.



87. **Budget tenant compte des questions de genre.** Les évaluations d'IOE ont accordé une grande importance à l'examen des questions de genre dans le cadre des opérations du FIDA. Le principe central et porteur de transformations du Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui consiste à ne laisser personne de côté, est pleinement pris en compte dans le Manuel de l'évaluation 2022 et dans la stratégie pluriannuelle d'IOE. Le Bureau procède à un examen approfondi de l'égalité femmes-hommes dans le cadre de ses évaluations (notamment de la question du changement porteur de transformations et de l'intersectionnalité). Les estimations présentées dans le tableau 5 se fondent sur les chiffres historiques relatifs au temps consacré par le personnel d'IOE à l'évaluation des résultats opérationnels portant sur l'égalité des sexes et l'avancement des femmes, ainsi que sur le budget utilisé pour la collecte et l'analyse des données, et la présentation et la diffusion des constatations auprès des parties prenantes<sup>18</sup>. Sont également prises en compte dans les estimations les contributions d'IOE aux groupes de travail du FIDA sur l'égalité des sexes et aux initiatives soutenues par les Nations Unies, à l'exemple du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies (ONU-SWAP) pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes, qui offre un cadre de responsabilité permettant d'examiner les progrès accomplis dans ces domaines au sein du système des Nations Unies<sup>19</sup>.

Tableau 5  
**Budget 2025 tenant compte des questions de genre**

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget proposé pour 2025</i>	<i>Composante genre (%)</i>	<i>Composante genre (USD)</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>			
ARIE, ENI, évaluations thématiques, synthèses d'évaluations et examens au niveau institutionnel, dont l'initiative SWAP pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes	574 000	15	86 100
Évaluations infrarégionales et ESPP	1 605 000	14	224 700
Évaluations au niveau des projets (évaluations groupées, EvPP, VRAP et évaluations de l'impact)	350 000	12	42 000
Partage des savoirs, publication, communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	280 250	10	28 025
Développement des capacités d'évaluation, formation et autres coûts	220 750	10	22 075
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	20 000	10	2 000
<b>Sous-total des dépenses hors personnel</b>	<b>3 050 000</b>		<b>404 900</b>
<b>Dépenses de personnel</b>			
Coordonnateur-trice pour les questions de genre et coordonnateur-trice suppléant-e pour les questions de genre*	322 000	15,0	48 300
Autres membres du personnel chargés de l'évaluation	3 885 000	11,0	427 350
<b>Sous-total des dépenses de personnel</b>	<b>4 207 000</b>		<b>475 650</b>
<b>Total</b>	<b>7 257 000</b>	<b>12,1</b>	<b>880 550</b>

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

<sup>18</sup> En 2025, IOE procédera à l'évaluation de la méthode utilisée pour estimer la part de son budget total consacrée aux activités relatives aux questions de genre.

<sup>19</sup> <https://gendercoordinationandmainstreaming.unwomen.org/un-swap>.

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

88. **Projet actuel.** Le budget total proposé pour 2025 s'élève à 7,257 millions d'USD, un chiffre supérieur au budget approuvé pour 2024 (6,144 millions d'USD).
89. Le budget d'IOE en pourcentage du budget administratif du FIDA a diminué pendant les dix dernières années (figure 2), grâce à divers gains d'efficacité (par exemple, rationalisation des missions, optimisation de l'utilisation des entretiens à distance, organisation d'ateliers virtuels à la conclusion des ESPP, et participation ciblée aux réunions internationales jugées prioritaires). Les missions principales de collecte de données sont menées en personne.

Figure 1  
**Budget d'IOE (2010-2025)**  
(en USD)

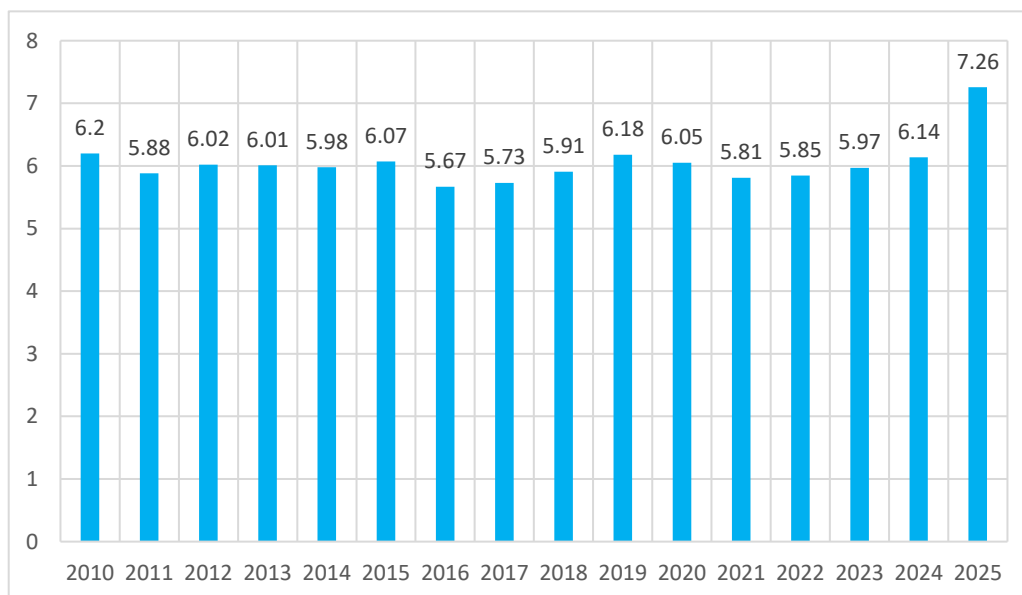
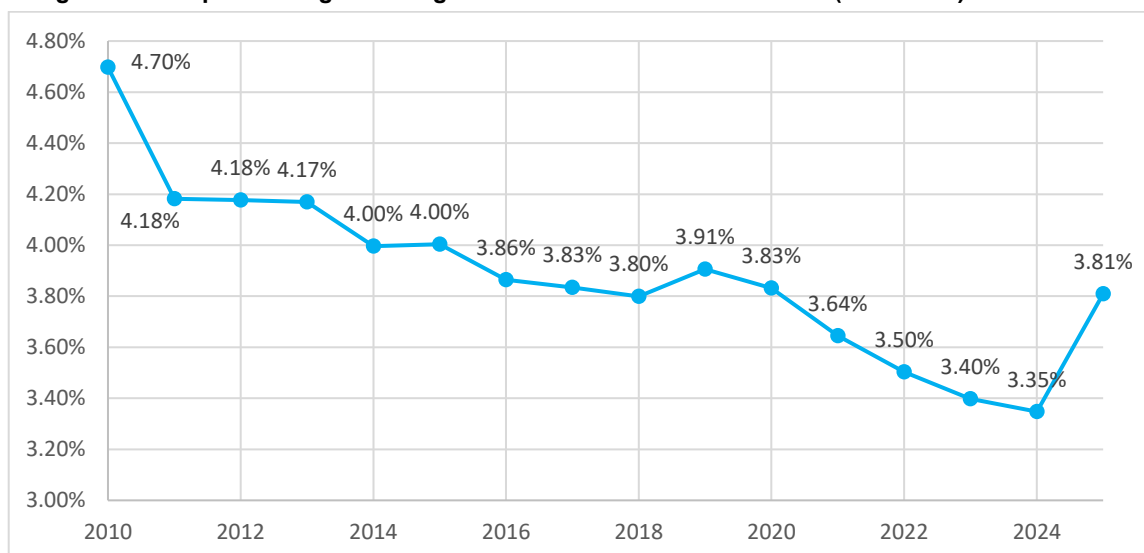


Figure 2  
**Budget d'IOE en pourcentage du budget administratif ordinaire du FIDA (2010-2025)**



90. 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 en pourcentage entre le budget et le montant moyen du programme de prêts et dons est calculé sur les trois ans correspondant à la période de reconstitution des ressources considérée. Au moment où le présent document a été élaboré, le montant total anticipé du programme de prêts et dons pour la période couverte par FIDA13 (2025-2027) s'établissait à 3,6 milliards d'USD<sup>20</sup>. Cela correspond à 1,2 milliard d'USD par an sur une période de trois ans. Le budget de 7,257 millions d'USD proposé pour IOE représente donc approximativement 0,60% du programme de prêts et dons du FIDA, soit un montant bien inférieur au plafond.
91. 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.

---

<sup>20</sup> Cible pour FIDA13 telle que communiquée par DCO.

## Troisième partie – Rapport de situation sur l’Initiative en faveur des pays pauvres très endettés renforcée pour 2024

### I. Introduction

92. Le présent rapport de situation, au 30 septembre 2024, 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

93. L’Initiative PPTE a été lancée en 1996 par la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (FMI) en collaboration avec d’autres institutions multilatérales, dont le FIDA, dans le but de fournir une aide au remboursement de la dette aux pays en développement admissibles. L’Initiative PPTE n’a pas d’incidence sur le statut de créancier privilégié des institutions participantes. Elle n’est pas non plus considérée comme un mécanisme de règlement des arriérés; d’ailleurs, l’une des conditions préalables pour qu’un pays soit admis à bénéficier de cette initiative est précisément qu’il n’accuse pas d’arriérés de paiement. Une fraction de la dette est annulée, à mesure qu’elle devient exigible, par chacun des prêteurs participants si la performance économique ou les réformes menées sont jugées satisfaisantes<sup>21</sup>.
94. 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.
95. 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.

---

<sup>21</sup> L’Initiative PPTE renforcée a été adoptée par la Banque mondiale et le FMI à l’automne 1999 afin d’accélérer la fourniture de l’assistance offerte par l’Initiative PPTE et d’établir un lien plus solide et transparent avec la réduction de la pauvreté. Dans le même temps, la version renforcée a plus que doublé le montant de l’assistance qui était prévu dans la première version de l’Initiative.

96. 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.
97. 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

98. Depuis le démarrage de l'Initiative PPTE, des progrès ont été accomplis dans sa mise en œuvre. Quelque 95% des pays admissibles (36 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 525,6 millions d'USD. Au 30 septembre 2024, les allègements de dette déjà consentis s'élevaient à 517,6 millions d'USD; le solde, d'environ 8,0 millions d'USD, sera accordé à des pays au point d'achèvement sous forme d'allègements de dette au cours des prochaines périodes.

#### Somalie

99. En mars 2020, le FMI et l'Association internationale de développement (IDA) ont approuvé le point de décision pour la Somalie, estimant que le pays avait pris les mesures nécessaires pour commencer à bénéficier d'allègements de dette au titre de l'Initiative PPTE renforcée. Depuis, plusieurs mesures ont été prises pour garantir une mise en œuvre harmonieuse. En avril 2022, à sa cent trente-cinquième session, le Conseil d'administration du FIDA a approuvé le point de décision pour la Somalie. Par la suite, en novembre 2023, la Somalie a atteint le point d'achèvement<sup>22</sup>.
100. Fin septembre 2024, les arriérés de prêt de la Somalie, que le pays accusait depuis longtemps<sup>23</sup>, avaient été entièrement apurés. Cet apurement a été possible grâce au soutien de plusieurs pays, qui ont fourni des contributions aux fins du règlement des arriérés (Belgique: 2,5 millions d'EUR; Italie: 0,5 million d'EUR; Suède: 10,0 millions de SEK; et Allemagne: 6,0 millions d'EUR). L'allègement de dette consenti au titre de l'Initiative PPTE s'est établi à 13,8 millions de DTS au total en

<sup>22</sup> FMI, rapport de pays, volume: 2023, numéro: 424.

<sup>23</sup> Le montant total des arriérés de la Somalie s'élevait à 21,4 millions de DTS.

termes nominaux. À cet égard, à titre exceptionnel, le FIDA a reçu du Fonds fiduciaire pour l'allégement de la dette<sup>24</sup> des contributions compensatoires d'un montant équivalant à 85% des droits à l'allégement, au lieu des 67% habituels.

### **Pays au point de décision**

#### **Soudan**

101. Les conseils d'administration du FMI et de l'IDA ont accepté d'appuyer un vaste programme de réduction de la dette du Soudan, au titre de l'Initiative PPTE renforcée. En avril 2022, à sa cent trente-cinquième session, le Conseil d'administration du FIDA a approuvé le point de décision pour ce pays. Une fois arrivé au point d'achèvement, le Soudan pourra prétendre à un allégement de dette de 72,4 millions de DTS en termes nominaux<sup>25</sup>. Les conditions qui régissent l'arrivée au point d'achèvement sont suivies de près par le FMI et la Banque mondiale, et le pays devra avoir mis en œuvre la stratégie de réduction de la pauvreté rurale.

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

102. Au 30 septembre 2024, l'Érythrée était toujours en amont du point de décision et devait encore amorcer le processus qui lui permettrait de prétendre à un allégement de dette dans le cadre de l'Initiative PPTE. D'après les projections, cet allégement de dette devrait s'élever à environ 15,3 millions de DTS. Les principales hypothèses et conditions de cet allégement doivent encore être confirmées par la Banque mondiale et le FMI.
103. Le tableau ci-après récapitule, pour chaque stade, la liste des pays participant à l'Initiative PPTE renforcée.

---

<sup>24</sup> Le montant de la compensation versée par le Fonds fiduciaire pour l'allégement de la dette s'est établi à 14,4 millions d'USD.

<sup>25</sup> Selon les projections, l'allégement de la dette du Soudan devrait s'élever à 65,3 millions de DTS en valeur actuelle nette. Les conditions d'arrivée au point d'achèvement font l'objet d'un suivi par le Fonds fiduciaire pour l'allégement de la dette. Le Conseil d'administration du FIDA n'a pas approuvé d'allégement de dette intermédiaire.

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

<i>Pays au point d'achèvement (36)</i>	<i>Pays au point de décision (1)</i>	<i>Pays en amont du point de décision (1)</i>
Bénin	Soudan	Érythrée
Bolivie (État plurinational de)		
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		
Somalie		
Tchad		
Togo		
Zambie		

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

104. La participation du FIDA à l'Initiative PPTe renforcée s'élève à 644,6 millions d'USD, ce montant comprenant les futurs droits à l'allégement 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*	DTS	USD*
Pays au point d'achèvement ( <i>montants approuvés</i> )	259,3	351,4	388,0	525,6
Pays au point de décision	65,3	88,5	72,4	98,0
Pays en amont du point de décision	13,8	18,7	15,3	21,0
<b>Total</b>	<b>338,5</b>	<b>458,6</b>	<b>475,7</b>	<b>644,6</b>

\* Au taux de change en vigueur au 30 septembre 2024: 1 DTS = 1,3549 USD.

105. Au 30 septembre 2024, le Fonds avait accordé aux pays participants ayant atteint le point d'achèvement des allègements de dette à hauteur de 517,6 millions d'USD, tandis que les allègements de dette déjà approuvés en faveur des pays parvenus au point d'achèvement se montaient à l'équivalent de 8,0 millions d'USD. Il convient de noter que les futurs engagements du FIDA, y compris les cas restant à approuver, s'élèveront à 127,0 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*
<b>Allègements de dette accordés</b>		
Pays au point d'achèvement	382,0	517,6
<b>Sous-total: allègements de dette accordés</b>	<b>382,0</b>	<b>517,6</b>
<b>Allègements de dette à venir</b>		
Pays au point d'achèvement <i>Montants approuvés</i>	6,0	8,0
Pays au point de décision <i>Montants approuvés</i>	72,4	98,0
Pays en amont du point de décision <i>À approuver</i>	15,3	21,0
<b>Sous-total: allègements de dette à venir</b>	<b>93,7</b>	<b>127,0</b>
<b>Total</b>	<b>475,7</b>	<b>644,6</b>

\* Au taux de change en vigueur au 30 septembre 2024: 1 DTS = 1,3549 USD.

## V. Financement de la participation du FIDA à l'Initiative PPTE<sup>26</sup>

106. De 1998 à 2024, pour financer sa participation à l'Initiative PPTE, le FIDA a mobilisé des contributions extérieures (qui lui ont été versées soit directement, soit par l'intermédiaire du Fonds fiduciaire pour l'allègement de la dette) et a puisé dans ses ressources propres<sup>27</sup>, comme indiqué ci-dessous:

- Les contributions extérieures<sup>28</sup> (versées) se montent à environ 301,5 millions d'USD (52,9%).
- Les contributions provenant des ressources propres du FIDA se montent à environ 260,3 millions d'USD (45,6%).

<sup>26</sup> Les soldes des contributions ont été calculés en dollars des États-Unis aux taux de change initiaux.

<sup>27</sup> Ces ressources correspondent au financement des droits à l'allègement de la dette des pays au point d'achèvement et de l'allègement de dette intermédiaire.

<sup>28</sup> Il s'agit de contributions des États membres, à hauteur de 71,5 millions d'USD, et de contributions provenant du Fonds fiduciaire pour l'allègement de la dette, à hauteur de 230,0 millions d'USD.



- Le produit du placement du solde du Fonds fiduciaire du FIDA pour l'Initiative PPTE se monte à approximativement 8,5 millions d'USD.
107. Afin d'atténuer les répercussions des allègements de dette sur les ressources dont dispose le FIDA pour accorder de nouveaux prêts et dons, les États membres se sont déclarés en faveur de l'accession officielle du FIDA au Fonds fiduciaire pour l'allègement de la dette administré par la Banque mondiale. Comme convenu en 2006, et conformément aux procédures de l'Initiative PPTE renforcée, les deux tiers des allègements PPTE 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 301,5 millions d'USD pour couvrir les allègements de dette au point d'achèvement, tout en veillant en priorité à ce que le Fonds fiduciaire PPTE du FIDA dispose d'un financement suffisant.
  108. La direction continue à encourager les États membres à fournir des ressources supplémentaires pour aider à financer la participation du FIDA à l'Initiative PPTE.

## 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 2025

### I. Mise en œuvre du Système d'allocation fondé sur la performance et du Mécanisme d'accès aux ressources empruntées au titre de FIDA13

109. Le Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) et le Mécanisme d'accès aux ressources empruntées (MARE) sont les deux principaux mécanismes de répartition des ressources destinées aux prêts au secteur public durant la période couverte par la Treizième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA13).
110. **Présentation du Système d'allocation fondé sur la performance.** 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. À l'issue de la concertation avec les Membres dans le cadre du Groupe de travail du Conseil d'administration sur le SAFP, le Conseil d'administration a approuvé en 2017 la formule de calcul actuelle du SAFP, qui est le résultat d'améliorations apportées à la suite d'une évaluation au niveau de l'institution réalisée par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA en 2015 et 2016. La formule est la suivante:

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

111. La formule indiquée ci-dessus a été utilisée pour déterminer les allocations durant FIDA11, FIDA12 et FIDA13. La formule a bien rempli sa fonction et a permis au FIDA de respecter les engagements pris en ce qui concerne la répartition des ressources entre les pays relevant de différentes catégories de revenus durant les trois cycles. Le tableau 1 donne une vue d'ensemble des caractéristiques de chaque variable de la formule, de sa fonction dans cette formule et de son effet sur le montant des allocations. Conformément aux meilleures pratiques internationales et à la méthode appliquée par d'autres organisations multilatérales<sup>29</sup> qui suivent une approche de la répartition des ressources concessionnelles fondée sur les résultats, la formule du SAFP comprend deux composantes, l'une axée sur la performance du pays et l'autre sur les besoins du pays.

<sup>29</sup> Association internationale de développement, Banque africaine de développement, Banque asiatique de développement, Banque de développement des Caraïbes, Banque interaméricaine de développement.

Tableau 1  
**Variables de la formule du SAFP pour FIDA12**

	<i>Variable</i>	<i>Fonction dans la formule</i>
<b>Composante besoins du pays</b>	Revenu national brut par habitant (RNB/hab.)	Cette variable est utilisée comme indicateur de pauvreté et, par conséquent, elle est corrélée négativement à l'allocation (avec un exposant de -0,265): plus le revenu par habitant est faible, plus le montant de l'allocation est élevé.
	Population rurale	Cette variable est utilisée en complément du revenu national brut par habitant pour quantifier les besoins d'un pays. La taille de la population rurale a un effet positif sur le montant de l'allocation (avec un exposant de +0,405): plus la population rurale est nombreuse, plus le montant de l'allocation est élevé.
	Indice de vulnérabilité utilisé par le FIDA (IVF)	L'IVF est un indice propre au FIDA qui complète les deux autres variables de la composante relative aux besoins, car il tient compte du caractère multidimensionnel de la pauvreté rurale. Composé de 12 indicateurs, il permet de mesurer la vulnérabilité rurale du point de vue de l'exposition, de la sensibilité et de la faible capacité d'adaptation face aux causes ou phénomènes endogènes ou exogènes. Chacun de ces sous-indicateurs peut être associé à un ou plusieurs domaines prioritaires de l'IVF (sécurité alimentaire, nutrition, inégalités et vulnérabilité face aux changements climatiques). L'IVF a un effet positif sur le montant de l'allocation (avec un exposant de +0,95): plus l'IVF est élevé, plus le montant de l'allocation est élevé.
<b>Composante performance du pays</b>	Évaluation de la performance du secteur rural (EPSR)	Cet indicateur, spécialement adapté au mandat du FIDA, permet de mesurer la qualité des politiques et des institutions dans des domaines liés au développement et à la transformation du monde rural, ainsi que la performance de la gouvernance et la performance macroéconomique. L'évaluation de la performance du secteur rural permet de réunir des éléments solides sur le cadre d'action d'un pays, axés sur le secteur rural et d'autres domaines qui ont des répercussions sur ce secteur. Elle a un effet positif sur le montant de l'allocation (avec un coefficient de pondération de 0,35): plus la note est élevée, plus le montant de l'allocation est élevé.
	Performance du portefeuille et décaissements (PPD)	La variable PPD mesure la performance globale du portefeuille en combinant deux indicateurs complémentaires. Un indicateur positif – les décaissements – rend compte de l'agilité et du rythme de la mise en œuvre du portefeuille. Un indicateur négatif – les projets posant problème – mesure le pourcentage du portefeuille en cours dont l'exécution n'est pas satisfaisante.

112. **Mise en œuvre du Système d'allocation fondé sur la performance durant FIDA13.** Comme lors des précédents cycles, le SAFP sera utilisé pour répartir les ressources de base du FIDA et déterminer les allocations par pays pour les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. Comme convenu lors de la Consultation sur FIDA13, les principes de sélection des pays ont été appliqués et le nombre de pays qui auront accès à de nouveaux financements au cours du cycle reste limité à 80 au maximum. Les critères de sélection des pays garantissent la préparation de ces derniers et renforcent l'efficacité de l'utilisation des ressources du FIDA. Ces trois critères concrets sont les suivants: l'orientation stratégique (une stratégie de pays valide est disponible au début du cycle); la capacité d'absorption (toutes les opérations en cours depuis plus d'un an doivent avoir décaissé des fonds au moins une fois au cours des 18 mois précédents); et l'appropriation (aucun prêt approuvé n'est en attente de signature depuis plus de 12 mois)<sup>30</sup>.
113. **Contributions additionnelles de base pour le climat.** Au cours de la période couverte par FIDA13, le Fonds mettra en œuvre pour la première fois les contributions additionnelles de base pour le climat. Ces compléments de financement pour le climat sont alloués au titre du SAFP et visent à renforcer la prévisibilité des financements climatiques et à favoriser leur intégration dans les programmes ordinaires du FIDA dès leur conception<sup>31</sup>. Les pays admissibles au bénéfice du SAFP, ainsi que les petits États insulaires en développement admissibles, bénéficieront de compléments de financement pour le climat<sup>32</sup>. Les contributions additionnelles de base pour le climat seront mises à disposition suivant les modalités et conditions de financement habituelles de chaque pays, y compris pour ceux d'entre eux qui ont droit à des dons au titre du Cadre pour la

<sup>30</sup> IFAD13/4/R.2.

<sup>31</sup> IFAD13/4/R.2.

<sup>32</sup> GC 47/L.5.

soutenabilité de la dette. Les contributions additionnelles de base pour le climat appuieront des activités d'adaptation aux changements climatiques ou d'atténuation de ces changements, pour autant qu'elles relèvent à 100% du financement climatique suivant les méthodes des banques multilatérales de développement.

114. **Mécanisme d'accès aux ressources empruntées.** FIDA13 sera le deuxième cycle de reconstitution des ressources au cours duquel le MARE sera appliqué. Ainsi, le FIDA bénéficiera de l'expérience acquise au cours de la période couverte par FIDA12. Conformément aux principes qui sous-tendent la création du MARE, tous les pays à faible revenu, les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure admissibles peuvent avoir accès à des ressources empruntées<sup>33</sup>. 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 particulière est 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 demande<sup>34</sup>.
115. **Engagements pris au titre de FIDA13 sur la répartition des ressources.** Le FIDA continuera d'affecter 100% des ressources de base aux pays à faible revenu et aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. Suite à l'application des critères de sélection des pays, 80 pays, au maximum, pourront bénéficier d'un financement du FIDA au cours du cycle. Des engagements ont également été souscrits concernant la part des ressources de base à allouer par l'intermédiaire du SAFP aux différents groupes de pays, afin de maximiser les ressources destinées à celles et ceux qui en ont le plus besoin:
- a) **Mesure contrôlable 10:** affecter au moins 30% des ressources de base aux pays présentant des situations de fragilité (sur le fondement de la liste de pays en situation de fragilité ou de conflit établie par la Banque mondiale pour l'année 2024).
  - b) **Mesure contrôlable 28:** porter la part de fonds destinés aux pays à faible revenu à 45% des ressources de base. Continuer à allouer 100% des ressources de base aux pays à faible revenu et aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, dont, en principe, 60% à l'Afrique et au moins 55% à l'Afrique subsaharienne, et veiller en parallèle à ce que les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure puissent recevoir entre 11 et 20% du programme de prêts et dons de FIDA13 grâce à l'utilisation de ressources empruntées.
116. On trouvera dans l'additif au présent rapport un aperçu de la performance au regard des engagements souscrits dans le cadre de FIDA13.
117. **Mise en œuvre de la Politique en matière de reclassement.** L'additif au présent rapport de situation permet également de faire le point sur la mise en œuvre de la Politique en matière de reclassement.
118. **Conditions de prêt aux pays pour 2025.** Les modalités et conditions de financement proposées aux emprunteurs sont déterminées, en application des Principes et critères applicables aux financements du FIDA<sup>35</sup> et du Cadre relatif aux conditions de financement<sup>36</sup>, en fonction de deux principaux critères: i) le revenu

<sup>33</sup> IFAD13/4/R.2.

<sup>34</sup> EB 2021/134/INF.2.

<sup>35</sup> <https://www.ifad.org/fr/w/documents-institutionnels/juridique/policies-and-criteria-for-ifad-financing>.

<sup>36</sup> <https://www.ifad.org/fr/w/documents-institutionnels/juridique/cadre-relatif-aux-conditions-de-financement-du-fida>.

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.

## Cinquième partie – Recommandations<sup>37</sup>

119. 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 2025, d'un montant pouvant aller jusqu'à 1 004 millions de DTS (1 337 millions d'USD), englobant un programme de prêts de 984 millions de DTS (1 310 millions d'USD) et un programme brut de dons de 20 millions de DTS (26,8 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 2025, s'il y a lieu, en fonction du montant des ressources disponibles.
120. 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 2025, d'un montant de 190,51 millions d'USD, qui a été établi en se fondant sur une classification des coûts<sup>38</sup> et qui se décompose entre ressources affectées à la gestion servant à prendre en charge les coûts indirects (80,98 millions d'USD) et ressources affectées aux programmes servant à prendre en charge les coûts directs (109,53 millions d'USD); deuxièmement, le budget d'investissement du FIDA pour 2025, d'un montant de 5,48 millions d'USD; troisièmement, le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2025, d'un montant de 7,257 millions d'USD;
  - de la disposition selon laquelle les crédits non engagés à la clôture de l'exercice financier 2024 pourront être reportés sur l'exercice financier 2025, à concurrence de 3% au maximum des crédits correspondants.
121. Le Conseil d'administration recommande également la présentation des documents suivants, pour information, à la quarante-huitième 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 2025, établi à partir du rapport figurant dans la quatrième partie du document.

---

<sup>37</sup> La recommandation sera modifiée dans le document présenté au Conseil d'administration en décembre 2024, à la lumière des recommandations formulées au sujet de l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés (Initiative PPTE) et du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), le cas échéant.

<sup>38</sup> À 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 2025**

#### **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 quarante-troisième session, le Conseil d'administration a examiné et approuvé un programme de prêts et dons du FIDA pour 2024 à hauteur de 1 004 millions de DTS (1 337 millions d'USD), soit un programme de prêts de 984 millions de DTS (1 310 millions d'USD) et un programme brut de dons de 20 millions de DTS (26,8 millions d'USD);

**Ayant pris connaissance** de l'examen, par le Conseil d'administration, à sa cent quarante-troisième session, du budget ordinaire, du budget d'investissement et du budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA proposés pour 2025;

**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 de permettre un report de fonds non engagés de 3% au maximum;

**Sachant** que ledit report de fonds de 3% s'applique actuellement au budget ordinaire et à celui du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, et qu'un plafond de 3% est nécessaire pour le report des montants non engagés et non dépensés dans l'exercice financier en cours sur l'exercice financier suivant à l'appui de la réalisation de certaines priorités institutionnelles;

**Approuve** le budget administratif comprenant, premièrement, le budget ordinaire du FIDA pour 2025, d'un montant de 190,51 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 (80,98 millions d'USD) et ressources affectées aux programmes servant à prendre en charge les coûts directs (109,53 millions d'USD); deuxièmement, le budget d'investissement du FIDA pour 2025, d'un montant de 5,48 millions d'USD; troisièmement, le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2025, d'un montant de 7,257 millions d'USD, tels qu'ils sont exposés dans le document GC 48/L.X, déterminés sur la base d'un taux de change de 0,926 EUR pour 1 USD;

**Décide** que, si la valeur moyenne du dollar des États-Unis en 2025 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 2025 et le taux de change retenu pour établir le budget.

## Liste indicative des pays ayant un projet en préparation pour 2025 (nouveaux projets et financements additionnels en faveur de projets en cours)

<i>Afrique de l'Ouest et du Centre</i>	<i>Afrique orientale et australe</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Amérique latine et Caraïbes</i>	<i>Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe</i>
<b>Nouveaux projets</b>				
Bénin	Angola	Bangladesh (2)	Bolivie (État plurinational de)	Djibouti
Burkina Faso	Burundi	Cambodge	Brésil	Ouzbékistan
Cameroun	Éthiopie	Fidji	Costa Rica	Soudan
Congo	République-Unie de Tanzanie	Inde (2)	République dominicaine	
Côte d'Ivoire	Zambie	Indonésie	Pérou	
Gambie		Sri Lanka (2)		
Guinée		Tonga		
Guinée-Bissau				
Guinée équatoriale				
Mali				
République centrafricaine				
Sao Tomé-et-Principe				
<b>12</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
<b>Propositions de financement additionnel</b>				
			Brésil	
			<b>1</b>	
Total nouveaux projets		35		
Total financements additionnels		1		
<b>Total investissements</b>		<b>36</b>		



**Budget d'investissement, 2016-2024**

(en milliers d'USD)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
<b>Initiatives concernant les technologies de l'information et des communications (TIC)</b>										
Prêts et dons	-	-	-	-	175	419	-	-	-	594
Réforme de la gestion 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	1 984	5 594
Unis dans l'action	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestion des savoirs	-	-	-	-	-	1 015	400	-	-	1 415
Infrastructures informatiques	470	890	900	640	981	1 515	1 490	840	900	8 626
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	406	8 935
Analytique institutionnelle	-	-	150	195	-	737	530	300	405	2 317
<b>Sous-total initiatives TIC</b>	<b>2 300</b>	<b>1 951</b>	<b>1 850</b>	<b>2 445</b>	<b>3 401</b>	<b>6 100</b>	<b>3 930</b>	<b>4 090</b>	<b>3 695</b>	<b>29 762</b>
<b>Projets du siège hors TIC</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>100</b>	<b>541</b>	<b>-</b>	<b>240</b>	<b>247</b>	<b>380</b>	<b>1 508</b>
<b>Projets des bureaux de pays hors TIC (dont plan relatif aux bureaux prioritaires au titre de la décentralisation)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>375</b>	<b>1 970</b>	<b>1 794</b>	<b>1 525</b>	<b>5 664</b>
<b>Sécurité et véhicules des bureaux de pays et mise en conformité avec les MOSS*</b>	<b>100</b>	<b>454</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>500</b>	<b>275</b>	<b>360</b>	<b>369</b>	<b>500</b>	<b>2 758</b>
<b>Total</b>	<b>2 400</b>	<b>2 405</b>	<b>1 950</b>	<b>2 645</b>	<b>4 442</b>	<b>6 750</b>	<b>6 500</b>	<b>6 500</b>	<b>6 100</b>	<b>39 692</b>

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

## Crédits reportés de l'exercice 2023

<i>Priorité</i>	<i>Description de l'utilisation des fonds reportés</i>	<i>Report de 3% du budget 2023</i>
Projets FIDA13/ FIDA12	Processus de conception de plusieurs nouveaux projets et financements additionnels, y compris de grandes initiatives au Bangladesh et en Inde; achèvement des études d'impact et élaboration d'un microsite pour appuyer l'élaboration du Rapport d'évaluation de l'impact dans le cadre de FIDA12.	<b>1 640 000</b>
Forums internationaux	Préparation et tenue du Forum des peuples autochtones; participation du FIDA aux activités de la COP 29; Sommet Finance en commun 2024 en Chine	<b>614 740</b>
Sensibilisation et communication	Production et publication de l'édition 2024 du Rapport sur le développement rural; élargissement des initiatives de sensibilisation dans les bureaux régionaux pour renforcer la participation et les partenariats.	<b>821 000</b>
Ressources humaines et motivation du personnel	Amélioration et accélération des processus de recrutement et réduction du taux de vacance de postes; mise en œuvre des réajustements, notamment les mises à niveau et l'appui concernant les systèmes informatiques des ressources humaines; activités et manifestations de renforcement de la culture institutionnelle.	<b>793 405</b>
Fonds sans allocation		<b>141 341</b>
<b>Total</b>		<b>4 010 486</b>

## Échantillon indicatif de produits planifiés dans le budget ordinaire proposé pour 2025, par pilier de résultats

(en millions d'USD)

Description des piliers	Produits planifiés	Composante budgétaire	Budget proposé 2025
<b>Pilier 1. Exécution des programmes de pays</b>	<b>Programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) et notes de stratégie de pays:</b>	<b>Personnel</b>	<b>66,25</b>
	i) 23 nouveaux COSOP et 3 notes de stratégie de pays (y compris des évaluations de la fragilité le cas échéant)	<b>Hors personnel</b>	<b>43,29</b>
	ii) Examens à mi-parcours de 9 COSOP, examens à l'achèvement de 13 COSOP et examen à l'achèvement de 4 notes de stratégie de pays		
	iii) 39 examens annuels de COSOP		
	<b>Conception de projets:</b>		
	iv) 35 nouvelles conceptions de projets approuvées et 1 opération de financement additionnel financée sur le budget 2025; 6 projets approuvés financés sur le budget 2024 et 3 opérations de financement additionnel financées sur le budget 2024		
	v) Conception de 4 opérations non souveraines		
	vi) 3 nouvelles missions de vérification préalable d'opérations non souveraines		
	vii) 1 plateforme d'organisations paysannes (opération non souveraine)		
	<b>Supervision de projets et appui à l'exécution:</b>		
	viii) Au total, environ 507 missions de supervision et d'appui à l'exécution, en particulier sur le respect des procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC):		
	• 45 démarrages de projets		
	• 194 supervisions complètes		
	• 25 supervisions partielles		
	• 11 examens à mi-parcours de projets		
• 194 missions d'appui à l'exécution			
• 38 missions d'achèvement de projets			
<b>Échantillon de produits autres que des prêts et de frais d'appui:</b>			
ix) Mise en œuvre d'un nouveau plan d'action pour les jeunes			
x) Mise en œuvre d'une nouvelle politique en matière de genre en 2025			
xi) Livraison d'environ 150 produits issus de l'examen des politiques opérationnelles pour les opérations dans les pays			
xii) Production de 507 aide-mémoire détaillés et rapports de performance ou d'achèvement			
xiii) Contribution active à 74 études sur les politiques, forums et collaborations stratégiques afin d'assurer un suivi complet des projets et un appui aux politiques			
xiv) PESEC, passation de marchés, Académie des opérations du FIDA et autres formations sur l'exécution opérationnelle			
xv) Location des locaux pour les bureaux de pays et les bureaux de liaison du FIDA/services communs fournis et accords avec les pays hôtes conclus avec les gouvernements concernés, y compris la mise en place des bureaux régionaux des divisions Asie et Pacifique (APR) et Amérique latine et Caraïbes (LAC)			
<b>Sous-total pilier 1: Exécution des programmes de pays</b>			<b>109,53</b>
<b>Pilier 2. Acquisition et diffusion des savoirs, participation à l'élaboration des politiques</b>	<b>Échantillon de produits liés à la gestion des connaissances, et frais d'appui:</b>	<b>Personnel</b>	<b>10,22</b>
	i) Maintien du mécanisme de CSST et des projets financés au moyen de celui-ci, en vue d'atteindre les résultats définis en vertu de la Stratégie de coopération Sud-Sud et triangulaire et de l'engagement connexe pris au titre de FIDA13	<b>Hors personnel</b>	<b>4,28</b>
	ii) Participation du FIDA à la COP 30 au Brésil, conformément à l'engagement au regard des changements climatiques pris au titre de FIDA13		
	iii) Organisation du Forum des peuples autochtones au FIDA		
	iv) Réalisation de 10 évaluations d'impact relatives à FIDA13		
	v) Achèvement et diffusion de l'ensemble des évaluations de l'impact de FIDA12		

	vi)	Élaboration d'un indicateur d'impact écologique lié à l'engagement pris au titre de FIDA13		
	vii)	Production de notes de stratégie et d'éclairage politique, y compris des produits de gestion des connaissances sur le secteur privé, les technologies de l'information et de la communication au service du développement et d'autres domaines thématiques, dont la recherche et les évaluations d'impact		
	viii)	Organisation de manifestations consacrées au partage des connaissances aux niveaux mondial, régional et national, y compris en rapport avec les thématiques transversales		
	ix)	Achèvement d'un inventaire des pêcheries		
	x)	Élaboration de directives en matière d'innovation		
	xi)	Coordination et édition des publications et documents du FIDA (Rapport annuel, fiches d'information des pays donateurs, Le FIDA en quelques mots, etc.)		
	xii)	Mise en œuvre efficace du plan d'action pour les fondations et les partenariats philanthropiques		
<b>Sous-total pilier 2: Acquisition et diffusion des savoirs, participation à l'élaboration des politiques</b>				<b>14,50</b>
<b>Pilier 3: Capacité et instruments financiers</b>	<b>Échantillon de produits financiers et de frais d'appui:</b>		<b>Personnel</b>	<b>8,54</b>
	i)	Mise en œuvre du plan d'action de la stratégie financière	<b>Hors personnel</b>	<b>1,85</b>
	ii)	Achèvement des travaux préparatoires en vue d'une utilisation efficace des produits dérivés		
	iii)	Création d'une fonction de garantie pour les activités de financement et d'investissement		
	iv)	Mise en place d'une fonction de gestion actif-passif		
	v)	Conformité assurée avec les normes internationales d'information financière (IFRS) en constante évolution		
	vi)	Dispositions financières et systémiques mises en place pour les nouveaux fonds et les initiatives supplémentaires, y compris l'amélioration des systèmes de paie et de paiement existants		
	vii)	Élargissement du projet TRACE, qui utilise la technologie de la chaîne de blocs pour la traçabilité des décaissements (phase 3)		
	viii)	Pilotes concernant de nouveaux produits financiers (par exemple, des garanties partielles de crédit) avec diverses activités d'appui		
	ix)	Mise en place d'un mécanisme de financement à donateur unique, et accréditation du FIDA auprès du Fonds de lutte contre les pandémies		
<b>Sous-total pilier 3: Capacité et instruments financiers</b>				<b>10,39</b>
<b>Pilier 4: Fonctions, services et systèmes institutionnels</b>	<b>Échantillon de frais d'appui ou dépenses administratives:</b>		<b>Personnel</b>	<b>29,36</b>
	i)	Organisation et tenue des réunions des organes directeurs du FIDA, notamment la quarante-huitième session du Conseil des gouverneurs, quatre réunions du Comité d'audit, quatre sessions du Comité de l'évaluation et trois sessions du Conseil d'administration	<b>Hors personnel</b>	<b>26,73</b>
	ii)	Fourniture au FIDA, partout dans le monde, de services de sécurité du Département de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies financés conjointement		
	iii)	Fourniture au siège et aux bureaux du FIDA partout dans le monde de services administratifs et institutionnels		
	iv)	Réduction du taux de vacance de postes		
	v)	Entretien, soutien technique et mise à niveau des systèmes opérationnels et non opérationnels de l'institution, notamment en ce qui concerne les licences nécessaires		
	vi)	Fourniture de services de santé au travail et prise en charge des systèmes médicaux y afférents		
	vii)	Production de contenus web, graphiques et vidéo à des fins de communication sur des canaux multiples		
	viii)	1 cadre stratégique, 1 aperçu général et 1 version finale du budget		
<b>Sous-total pilier 4: Fonctions, services et systèmes institutionnels</b>				<b>56,10</b>
<b>Total général</b>				<b>190,51</b>

## Ventilation indicative du budget ordinaire pour 2025 par pilier de résultats et par groupe de produits institutionnels

Pilier	2023		2024		2025	
	USD	% du total	USD	% du total	USD	% du total
<b>Pilier 1 – Exécution des programmes de pays</b>						
Stratégies et programmes de pays	6,22	4	7,12	4	6,99	4
Conception de nouveaux projets financés par des prêts et des dons	25,26	14	22,05	12	23,95	13
Supervision et appui à l'exécution	31,46	18	34,50	19	35,72	19
Moyens et appui	26,89	15	34,02	19	34,98	18
Fonctions de gestion (moyens)	3,02	2	3,86	2	4,36	2
Contribution à l'élaboration des politiques au niveau du pays	1,87	1	1,32	1	1,34	1
Coûts de l'organisation (portion imputable)	2,23	1	2,13	1	2,19	1
<b>Sous-total pilier 1</b>	<b>96,96</b>	<b>55</b>	<b>105,00</b>	<b>57</b>	<b>109,53</b>	<b>57</b>
<b>Pilier 2 – Acquisition et diffusion des savoirs, participation à l'élaboration des politiques</b>						
Programme institutionnel en matière de savoirs et de recherche	1,34	1	0,91	0	1,04	1
Communication et sensibilisation	5,30	3	5,88	3	5,89	3
Coopération Sud-Sud et triangulaire	0,87	0	0,95	1	1,43	1
Évaluations de l'impact	2,28	1	1,96	1	2,06	1
Contribution à l'élaboration des politiques à l'échelle mondiale et partenariats mondiaux	3,93	2	2,54	1	2,47	1
Moyens et appui	1,46	1	0,45	0	0,49	0
Fonctions de gestion (moyens)	1,29	1	1,51	1	1,11	1
Coûts de l'organisation (portion imputable)	0,00	0	0,00	0	0,00	0
<b>Sous-total pilier 2</b>	<b>16,48</b>	<b>9</b>	<b>14,21</b>	<b>8</b>	<b>14,50</b>	<b>8</b>
<b>Pilier 3 – Capacité et instruments financiers</b>						
Reconstitution des ressources	0,19	0	0,22	0	0,20	0
Mobilisation des ressources et gestion des ressources additionnelles	4,12	2	4,08	2	3,84	2
Gestion et information financières institutionnelles	1,27	1	1,39	1	1,39	1
Gestion des risques fiduciaires et financiers au niveau institutionnel	0,56	0	0,74	0	0,69	0
Fonction institutionnelle de contrôle financier	0,42	0	0,32	0	0,30	0
Projections et produits financiers, planification/gestion stratégique et opérationnelle des liquidités	0,50	0	0,53	0	0,81	0
Gestion du portefeuille de placements	0,59	0	0,63	0	0,66	0
Moyens et appui	2,34	1	0,60	0	0,49	0
Fonctions de gestion (moyens)	1,29	1	1,41	1	1,46	1
Coûts de l'organisation (portion imputable)	0,18	0	0,19	0	0,35	0
Coûts de l'organisation (portion non imputable)	0,00	0	0,00	0	0,20	0
<b>Sous-total pilier 3</b>	<b>11,46</b>	<b>7</b>	<b>10,12</b>	<b>6</b>	<b>10,39</b>	<b>5</b>
<b>Pilier 4 – Fonctions, services et gouvernance institutionnels</b>						
Environnement informatique d'appui	6,04	3	8,00	4	8,68	5
Services de transaction axés sur les clients	0,62	0	0,65	0	0,69	0
Services administratifs efficaces et viables	1,91	1	2,04	1	2,18	1
Services de sécurité au siège	1,36	1	1,24	1	1,25	1
Gestion des installations efficace et viable	3,21	2	3,62	2	3,71	2
Gestion des ressources humaines	5,51	3	5,34	3	5,29	3
Système institutionnel de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports	0,63	0	0,65	0	0,66	0
Contrôle interne et gestion des risques	5,59	3	5,98	3	6,13	3
Services juridiques institutionnels	3,41	2	3,58	2	3,70	2
Fonctions de gestion du FIDA	3,16	2	3,00	2	3,06	2
Communication interne	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Bureau de la déontologie	0,61	0	0,61	0	0,67	0
Organes directeurs	3,83	2	3,97	2	4,88	3
Relations avec les États membres et protocole	0,57	0	0,53	0	0,50	0
Fonctions institutionnelles en matière de finance (moyens et appui)	2,51	1	2,69	1	3,11	2
Fonctions de gestion (moyens)	3,95	2	3,95	2	4,12	2
Coûts de l'organisation (portion imputable)	3,49	2	3,52	2	2,59	1
Coûts de l'organisation (portion non imputable)	4,42	3	4,70	3	4,90	3
<b>Sous-total pilier 4</b>	<b>50,81</b>	<b>29</b>	<b>54,08</b>	<b>29</b>	<b>56,10</b>	<b>29</b>
<b>Total</b>	<b>175,71</b>	<b>100</b>	<b>183,41</b>	<b>100</b>	<b>190,51</b>	<b>100</b>

## Cadre de gestion des résultats d'IOE pour 2024<sup>39</sup>

Tableau 1

### Indicateurs clés de performance d'IOE pour 2024

Indicateur clé de performance	Référence	Cible	Réalisations	Commentaires
<b>Adoption des constatations et des recommandations issues des évaluations</b>				
1. Pourcentage des recommandations en partie ou totalement acceptées	99% (Rapport 2020 du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction [PRISMA])	95%	D'après l'autodéclaration de la direction dans le PRISMA (2023): 100% (97% de recommandations totalement acceptées et 3% de recommandations en partie acceptées)	Chiffres tirés du PRISMA
2. Pourcentage de recommandations acceptées issues d'évaluations de haut niveau 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 2023 du PRISMA: 53% de recommandations pleinement mises en œuvre, 41% de recommandations en cours de mise en œuvre, 3% de recommandations auxquelles il n'a pas entièrement été donné suite et 3% de recommandations dont l'application est prévue ultérieurement	Sur la base de la vérification semestrielle effectuée par IOE concernant les évaluations de haut niveau <sup>40</sup>
<b>Portée des programmes du FIDA</b>				
3. Nombre de rapports d'évaluation de haut niveau (évaluations au niveau de l'institution [ENI], évaluations thématiques, synthèses d'évaluations, évaluations des stratégies et des programmes de pays [ESPP], et évaluations infrarégionales) publiés dans l'année	6	7-8	7	Calculé sur une base annuelle
4. Proportion de pays faisant l'objet d'opérations et couverts par une évaluation infrarégionale, une évaluation au niveau du pays, une évaluation de la performance du projet (EvPP), une évaluation de l'impact ou une évaluation groupée de projets, sur une base bisannuelle	25 % <sup>41</sup> (2019-2020)	28%-33%	37% (2023-2024) <sup>42</sup>	Calculé sur une base semestrielle

<sup>39</sup> Tiré de la stratégie pluriannuelle d'IOE.

<sup>40</sup> En réalité, une vérification est effectuée chaque année depuis 2022 à partir des observations d'IOE sur le rapport PRISMA.

<sup>41</sup> 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.

<sup>42</sup> 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 de projets en cours en 2021-2022: 93.

<b>Participation, communication et retours d'information</b>				
5. Retours d'information du Conseil d'administration et des organes subsidiaires	s.o.	Suivi	Les retours d'information sont consignés dans les procès-verbaux du Comité de l'évaluation et du 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	109 000	Données quantitatives faisant l'objet d'un suivi par IOE
9. Nombre d'activités d'apprentissage organisées (conjointement ou non) par IOE	8 (2019)	10	12	Comprend les activités menées au FIDA et les activités ouvertes au public
10. Note attribuée à IOE dans le cadre de l'examen annuel du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies (ONU-SWAP) pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes <sup>43</sup>		Note égale ou supérieure à 9,0/12 (correspond au seuil de « dépassement des exigences »)	Note obtenue en 2023: 11,6 (dépasse les exigences)	Note établie au regard de l'ONU-SWAP, reposant sur 10 évaluations d'IOE examinées en 2023
<b>Utilisation des ressources et rapport coût-efficacité</b>				
11. Pourcentage du budget hors personnel utilisé	98,7% (2020)	95%-100%	99,1% (2023)	
12. Ratio entre le budget d'IOE et le programme de prêts et dons du FIDA	0,62% (2020)	≤ 0,90%	0,55% (2024)	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	3,35% (2024)	

<sup>43</sup> Le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes est un cadre de responsabilité visant à mesurer, à suivre 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 2025

Tableau 1  
Programme de travail d'IOE proposé pour 2025, par catégorie d'activités

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2025</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
	Examen rapide au niveau de l'institution de la Politique du FIDA en matière de ressources humaines	Oct. 2025	Sept. 2026
2. Évaluations thématiques	Interventions financées par le FIDA en rapport avec la nutrition humaine	Sept. 2023	Févr. 2025
3. Évaluations infrarégionales	Stratégie et opérations du FIDA dans les petits États insulaires en développement	Juin 2024	Sept. 2025
4. ESPP	Égypte	Juin 2024	Juin 2025
	Bolivie (État plurinational de)	Nov. 2024	Nov. 2025
	Viet Nam	Janv. 2025	Déc. 2025
	Zambie	Janv. 2025	Déc. 2025
	Honduras	Janv. 2025	Déc. 2025
	Tchad	Févr. 2025	Févr. 2026
	Djibouti	Janv. 2025	Déc. 2025
	Zimbabwe	Sept. 2025	Sept. 2026
5. Validations de rapports d'achèvement de projet	Validation de tous les rapports d'achèvement de projet disponibles dans l'année	Janv. 2025	Déc. 2025
6. EVPP	Asie et Pacifique: Cambodge, Projet de promotion de marchés inclusifs en faveur des petits agriculteurs	Févr. 2025	Oct. 2025
	Afrique orientale et australe: Malawi, Programme de production agricole durable	Févr. 2025	Oct. 2025
	Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe: Tadjikistan, Projet communautaire d'appui au secteur agricole	Févr. 2025	Oct. 2025
	Afrique de l'Ouest et du Centre: Nigéria, Programme de développement des filières	Févr. 2025	Oct. 2025



<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2025</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
7. Collaboration avec les organes directeurs	Examen de l'exécution du budget-programme de travail axé sur les résultats d'IOE pour 2025, et établissement du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2026 et du plan indicatif pour 2027-2028	Janv. 2025	Déc. 2025
	Troisième examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA	Oct. 2025	Oct. 2026
	Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE)	Janv. 2025	Sept. 2025
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Juin 2025	Sept. 2025
	Observations d'IOE sur le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)	Juin 2025	Sept. 2025
	Observations d'IOE sur les politiques et stratégies de la direction	Janv. 2025	Déc. 2025
	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 2025	Janv. 2025	Déc. 2025
	Observations d'IOE sur les programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) lorsque les ESPP correspondantes sont disponibles	Janv. 2025	Déc. 2025
8. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, site Web d'IOE et activités de communication	Janv. 2025	Déc. 2025
	Communication des constatations issues des évaluations, diffusion des enseignements et promotion du recours aux évaluations	Janv. 2025	Déc. 2025
	EvalForward et autres plateformes de gestion des connaissances	Janv. 2025	Déc. 2025
9. Partenariats	Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG), Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome	Janv. 2025	Déc. 2025
	Initiative mondiale pour l'évaluation	Janv. 2025	Déc. 2025
	Collaboration avec des universités, des groupes de réflexion et INTEVAL	Janv. 2025	Déc. 2025
	Contribution aux évaluations d'autres organisations multilatérales ou bilatérales, sous forme de participation à l'examen externe par les pairs, sur demande	Janv. 2025	Déc. 2025
10. Méthode	Mise à jour du nouveau Manuel de l'évaluation et de ses annexes au format électronique	Janv. 2025	Déc. 2025
	Atelier annuel du Groupe consultatif pour l'évaluation	Mai 2025	Oct. 2025
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. 2025	Déc. 2025
	Organisation, dans les pays partenaires, d'ateliers sur les méthodes et les processus d'évaluation (en fonction des demandes)	Janv. 2025	Déc. 2025

## Plan indicatif d'IOE pour 2026-2027

Tableau 1

### Plan indicatif d'IOE proposé pour 2026-2027, par catégorie d'activités\*

Catégorie d'activités	Plan indicatif pour 2026-2027	Année	Observations
	Actions du FIDA soutenues par des fonds supplémentaires	2026-2027	L'objectif est d'examiner les initiatives et les partenariats 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.
1. Évaluations au niveau de l'institution	Recours aux technologies de l'information et des communications pour les processus institutionnels et l'appui aux programmes	2028	L'objectif est d'examiner l'efficacité et l'efficience des investissements du FIDA en faveur de l'utilisation des technologies de l'information et des communications dans ses processus opérationnels, ainsi que les progrès accomplis dans l'exploitation des technologies numériques pour mieux répondre aux besoins des petits exploitants agricoles et fournir aux États membres et au FIDA des outils plus affûtés à l'appui du suivi-évaluation et des évaluations périodiques approfondies.
2. Évaluations thématiques	Collaboration du FIDA avec le secteur privé	2027	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	2026-2027	L'objectif est d'examiner les processus d'évaluation interne de la qualité des COSOP, des prêts, des dons et d'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	2026	
5. ESPP	Mozambique	2026	Lancement prévu en 2025
	Ouganda	2027	
	Côte d'Ivoire	2026	Lancement prévu en 2025
	Togo	2027	
	Tunisie	2026	Lancement prévu en 2025
	Jordanie	2027	
	Paraguay	2026	
	Pérou	2027	
	Brésil	2027	

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2026-2027</i>	<i>Année</i>	<i>Observations</i>
6. Validations de rapports d'achèvement de projet	Validation de tous les rapports d'achèvement de projet disponibles dans l'année	2026-2027	
7. Évaluations groupées de projets	Gestion de l'eau dans la région Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	2026-2027	
	Pratiques d'agroécologie dans la région Amérique latine et Caraïbes	2026-2027	
8. Évaluations de la performance des projets	Afrique orientale et australe: Burundi, Projet d'appui à l'inclusion financière agricole et rurale au Burundi	2026	
	Afrique orientale et australe: Comores, Projet d'appui à la productivité et à la résilience des exploitations agricoles familiales	2027	
	Afrique de l'Ouest et du Centre: République centrafricaine, Projet de relance de la production agropastorale dans les savanes; ou Sierra Leone, Projet de développement des filières agricoles	2026	
	Afrique de l'Ouest et du Centre: Niger, Programme de développement de l'agriculture familiale dans les régions de Maradi, Tahoua et Zinder ou Projet de renforcement de la résilience des communautés rurales face à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle au Niger; ou Gambie, Projet « Des organisations résilientes en faveur d'une agriculture paysanne porteuse de transformation »	2027	
	Amérique latine et Caraïbes: Nicaragua, Projet de développement durable des familles rurales dans le Couloir sec du Nicaragua	2026	
	Amérique latine et Caraïbes: Belize, Programme de résilience du monde rural au Belize	2027	
	Asie et Pacifique: Chine, Projet de réduction pérenne de la pauvreté grâce au développement des entreprises agroalimentaires dans le sud du Shaanxi	2026	
9. Collaboration avec les organes directeurs	Rapport annuel sur l'ARIE	2026-2027	
	Examen <i>ex post</i> de la mise en œuvre des recommandations issues d'évaluations stratégiques déterminées	2026-2027	
	Établissement du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2026 et du plan indicatif pour 2027-2028	2026-2027	
	Observations d'IOE sur le PRISMA	2026-2027	
	Observations d'IOE sur le RIDE	2026-2027	

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2026-2027</i>	<i>Année</i>	<i>Observations</i>
	Observations d'IOE sur un certain nombre de politiques et de stratégies opérationnelles du FIDA élaborées par la direction et soumises au Comité de l'évaluation pour examen	2026-2027	
	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	2026-2027	
	Atelier annuel du Groupe consultatif pour l'évaluation	2026-2027	
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les évaluations de programme de pays ou les ESPP correspondantes sont disponibles	2026-2027	
10. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, site Web d'IOE et activités de communication	2026-2027	
	Communication des constatations issues des évaluations et diffusion des enseignements	2026-2027	
	Promotion du recours aux évaluations	2026-2027	
	EvalForward et autres plateformes de gestion des connaissances	2026-2027	
11. Partenariats	ECG, GNUE	2026-2027	
	Initiative mondiale pour l'évaluation	2026-2027	
	Collaboration en matière d'évaluation entre les organismes ayant leur siège à Rome	2026-2027	
	Contribution aux évaluations d'autres organisations multilatérales ou bilatérales, sous forme de participation à l'examen externe par les pairs, sur demande	2026-2027	
	Collaboration avec des universités, des groupes de réflexion et INTEVAL	2026-2027	
12. Développement des capacités d'évaluation	Renforcement des capacités des États membres	2026-2027	

\* 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 2026 et en 2027 seront confirmés ou arrêtés respectivement en 2025 et 2026.

## Produits d'IOE

1. La présente annexe décrit l'éventail des produits d'IOE entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2023, 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 GNUE.

### A. Améliorer la couverture de l'évaluation

2. Conformément à la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE, l'un des objectifs stratégiques fixés pour la période 2022-2027 consiste à améliorer la couverture de l'évaluation et à promouvoir des évaluations porteuses de transformations reflétant l'échelle et la portée des opérations du FIDA, à faire preuve de rigueur méthodologique, à prêter attention aux questions d'inclusion et de respect des contextes culturels, et à agir avec souplesse et de manière efficace par rapport aux coûts.
3. Dans ce contexte, entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2023, IOE a achevé 47 rapports. Parmi eux, 35 étaient accessibles au public sur le site Web d'IOE et 12 étaient en attente de publication au 31 décembre 2023.

#### Rapports publiés

- **Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA.** L'ARIE 2023 est la 21<sup>e</sup> édition du rapport. Il dresse une analyse des notations de la performance extraites de 288 évaluations au niveau des projets et de 45 ESPP, ainsi que des constatations issues des ENI, des évaluations thématiques et des évaluations groupées de projets. Le rapport confirme nombre des observations formulées les années précédentes. Par exemple, la performance varie selon le critère d'évaluation considéré, les notes les plus élevées étant attribuées à la gestion de l'environnement et des ressources naturelles et à l'adaptation aux changements climatiques, tandis que la performance est la moins bonne au regard de l'efficacité. Le rapport relève que la performance enregistrée en ce qui concerne l'efficacité et l'impact sur la pauvreté rurale s'est considérablement dégradée depuis 2018, en particulier pour les projets menés dans les situations de fragilité.
- **Évaluation au niveau de l'institution sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation.** Ce rapport de 2023 fait suite à l'évaluation menée par IOE sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation et les mesures prises par le Fonds dans ce domaine sur la période 2003-2015. Selon les constatations de l'évaluation, la décentralisation est nécessaire pour améliorer les résultats en matière de développement sur le terrain. Toutefois, elle doit être menée selon la bonne démarche et doit permettre de réaliser ce potentiel. Les efforts de décentralisation déployés depuis 2016 ont bénéficié d'un soutien et d'un engagement solides de la haute direction du FIDA. Néanmoins, il apparaît clairement qu'il faut renforcer la planification stratégique, adopter une démarche prudente d'allocation des ressources et adapter la présence du FIDA dans les pays de sorte qu'elle soit adaptée à l'objectif visé.
- **Évaluation infrarégionale des pays en situation de fragilité en Afrique de l'Ouest et du Centre: enseignements tirés des activités du FIDA dans les pays du G5 Sahel et dans le nord du Nigéria.** Pour sa première évaluation infrarégionale, IOE a cherché à apprécier la façon dont l'action et l'appui du FIDA ont contribué à résoudre des défis communs en matière de développement rural dans six pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre: le

Burkina Faso, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le nord du Nigéria et le Tchad. L'évaluation infrarégionale, dont le thème central était les situations de fragilité, a mis en évidence cinq catégories de facteurs de fragilité: les problèmes socioéconomiques, les perturbations sociales, les questions liées à l'environnement et aux changements climatiques, les faiblesses institutionnelles et la précarité des contrats sociaux, ainsi que l'insécurité et les conflits.

- **Évaluation groupée de projets portant sur le développement des entreprises rurales.** Il s'agit de la première évaluation groupée de projets menée par IOE. Le thème retenu pour cette évaluation, à savoir le développement des entreprises rurales, reflète les domaines d'intérêt thématiques définis dans le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025, qui incluent la diversification des entreprises rurales et des possibilités d'emploi. L'évaluation groupée était axée sur les quatre projets en cours dans les domaines de l'entrepreneuriat rural, du développement des entreprises et de la création d'emplois au Bangladesh, au Cameroun, au Ghana et au Népal.
- **Évaluation groupée de projets portant sur la finance rurale dans la région Afrique orientale et australe.** L'évaluation groupée porte sur trois projets consacrés à la finance rurale dans la région Afrique orientale et australe: le Programme de diffusion des innovations et techniques financières en milieu rural au Kenya; le Programme d'élargissement du financement rural en Zambie; le Programme d'intermédiation financière rurale – Phase II en Éthiopie. Les trois projets visaient à réduire les taux de pauvreté des petits exploitants agricoles et à améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition des ménages ruraux en renforçant l'offre de services financiers, par l'entremise d'un éventail varié de stratégies.
- **Note de synthèse d'évaluations sur le ciblage dans les projets appuyés par le FIDA.** IOE a élaboré sa première note de synthèse d'évaluations sur le ciblage dans les projets appuyés par le FIDA. La note de synthèse regroupait les éléments factuels issus des évaluations menées par IOE concernant les résultats obtenus et les difficultés rencontrées par le Fonds en matière de ciblage des populations rurales pauvres, et visait à livrer des éclairages opportuns en vue de l'actualisation de la Politique du FIDA relative au ciblage de la pauvreté. La note de synthèse confirme que le ciblage des populations rurales pauvres est au cœur de la mission du FIDA et de la concrétisation de son avantage relatif. Les directives opérationnelles du FIDA relatives au ciblage, révisées en 2019, sont mieux alignées sur le Programme 2030 et l'engagement à ne laisser personne de côté.
- **Évaluations des stratégies et programmes de pays.** Une ESPP a pour objectif principal d'évaluer la performance et les résultats de la stratégie et des opérations menées dans 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, les directeurs et directrices de pays, les équipes de pays et les pouvoirs publics. Au cours de la période considérée, IOE a publié quatre rapports relatifs aux ESPP:
  - ESPP pour l'Ouzbékistan;
  - ESPP pour l'Eswatini;
  - ESPP pour le Malawi;
  - ESPP pour l'Indonésie.

- **Évaluations de la performance des projets.** 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 quatre rapports relatifs aux EvPP:
  - Projet d'augmentation des revenus ruraux par l'amélioration des marchés (Égypte);
  - Projet national de promotion de l'entrepreneuriat rural (Togo);
  - Programme d'amélioration de la productivité des petits exploitants (Zambie);
  - Projet de développement rural coopératif dans la région orientale (Cuba).
  
- **Validations de rapports d'achèvement de projet.** La validation d'un rapport d'achèvement de projet 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 21 rapports relatifs aux validations de rapports d'achèvement de projet:
  - Programme national pour la sécurité alimentaire et le développement rural de l'Imbo et du Moso (Burundi);
  - Projet de gestion participative des ressources naturelles et de développement rural du Nord, Centre-Nord et Est (Burkina Faso);
  - Projet de développement de la pêche et de l'aquaculture continentales (Congo);
  - Projet de formation professionnelle, d'insertion et d'appui à l'entrepreneuriat des jeunes ruraux (Mali);
  - Projet d'appui à la pêche artisanale et à l'aquaculture (Angola);
  - Programme de services agricoles pour l'innovation, la résilience et la vulgarisation (Cambodge);
  - Projet de relèvement de l'agriculture (Angola);
  - Projet en faveur de l'accès aux services financiers des populations rurales qui en sont habituellement exclues (Ouganda);
  - Projet relatif à la pêche, aux ressources côtières et aux moyens d'existence (Philippines);
  - Programme de promotion des marchés ruraux (Mozambique);
  - Programme d'appui à la commercialisation des produits de l'élevage et à la résilience (Soudan);
  - Projet en faveur de partenariats productifs dans le secteur de l'agriculture (Papouasie-Nouvelle-Guinée);
  - Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales (Madagascar);
  - Projet de renforcement des acteurs ruraux de l'économie populaire et solidaire (Équateur);
  - Programme de développement des filières – Phase II (Burundi);
  - Programme de développement rural des zones de montagne – Phase I (Maroc);
  - Projet de développement durable dans la région semi-aride de l'État de Piauí (Brésil);

- Projet d'appui à la promotion de services financiers ruraux adaptés (Bénin);
- Projet d'autonomisation et de promotion des moyens de subsistance des populations tribales du Jharkhand (Inde);
- Programme de développement agropastoral et de promotion des initiatives locales pour le Sud-Est – Phase II (Tunisie);
- Projet national de développement de l'agriculture (Érythrée).

### **Rapports achevés**

- Évaluations de stratégies et programmes de pays
  - Guinée-Bissau
  - Éthiopie
  - Kirghizistan
  - Chine
  - Colombie
- Évaluations de la performance des projets
  - Programme en faveur de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et de l'intégration aux marchés dans le sud du Laos (République démocratique populaire lao)
- Validations de rapports d'achèvement de projet
  - Programme d'appui aux pôles d'approvisionnement de Kinshasa en produits vivriers et maraîchers (Congo)
  - Projet d'amélioration des services publics pour le développement territorial durable dans les zones d'influence des fleuves Apurímac, Ene et Mantaro (Pérou)
  - Projet de finance rurale à assise communautaire (Libéria)
  - Projet d'appui stratégique en faveur de la sécurité alimentaire et de la nutrition (République démocratique populaire lao)
  - Programme d'appui à l'infrastructure et à la finance rurale (Arménie)
  - Projet de gestion des ressources naturelles dans le bassin hydrographique du Haut Tana (Kenya)

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

4. Conformément à la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE, l'un des objectifs stratégiques fixés pour la période 2022-2027 consiste à 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.
5. Dans ce contexte, au cours de la période considérée, IOE a attaché une importance croissante à la collaboration avec les États membres et la direction du FIDA, dans le but de promouvoir davantage l'apprentissage, l'obligation de rendre compte et la réflexion par le truchement d'une évaluation indépendante. Ces efforts se sont concrétisés par une série d'ateliers d'apprentissage au niveau institutionnel et au niveau du pays et par une mission sur le terrain du Conseil d'administration, en plus de l'action menée à travers la structure de gouvernance du FIDA, au sein du Conseil des gouverneurs, du Conseil d'administration, du Comité de l'évaluation et du Comité d'audit.



**Ateliers d'apprentissage au niveau institutionnel**

- Activité d'apprentissage sur l'évaluation infrarégionale des activités du FIDA dans les pays du G5 Sahel et le nord du Nigéria
- Activité d'apprentissage sur l'évaluation groupée de projets portant sur le développement des entreprises rurales
- Activité d'apprentissage sur l'évaluation groupée de projets portant sur la finance rurale dans la région Afrique orientale et australe
- Activité d'apprentissage sur l'évaluation au niveau de l'institution de 2023 sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation

**Ateliers d'apprentissage dans les pays**

- Kirghizistan, 1<sup>er</sup> mars 2023
- Colombie, 21 mars 2023
- Éthiopie, 6 juin 2023
- Chine, 23 juin 2023

**Mission du Conseil d'administration sur le terrain**

6. 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 Ouganda du 27 novembre au 2 décembre 2023. Au cours de la mission, la délégation a rencontré des responsables gouvernementaux de haut niveau et s'est rendue dans des sites abritant des projets appuyés par le FIDA dans le pays pour constater les progrès accomplis et rencontrer des membres de la population locale et des agriculteurs.

**Gouvernance du FIDA**

- Conseil des gouverneurs
  - À sa quarante-sixième session tenue le 15 février, le Conseil des gouverneurs du FIDA a approuvé le budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2023 et le plan indicatif pour 2024-2025 d'IOE.
- Conseil d'administration
  - La cent trente-huitième session du Conseil d'administration s'est tenue les 10 et 11 mai. Parmi les points examinés figurait l'ENI sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation. Les membres du Conseil ont aussi examiné la nouvelle politique du FIDA concernant le ciblage, fondée notamment sur les éclairages de la note de synthèse produite par IOE à ce sujet.
  - Les 12 et 13 septembre s'est tenue la cent trente-neuvième session du Conseil d'administration. Parmi les points examinés figuraient l'aperçu du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2024 et le plan indicatif pour 2025-2026 d'IOE, ainsi que l'ARIE 2023.
  - La cent quarantième session du Conseil d'administration s'est tenue les 11 et 12 décembre. À cette occasion, le budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2024 et le plan indicatif pour 2025-2026 d'IOE ont été approuvés.
- Comité de l'évaluation
  - La cent vingtième session du Comité de l'évaluation s'est tenue le 4 avril. Parmi les points examinés figuraient le document d'orientation relatif à l'évaluation thématique de la contribution du FIDA à l'égalité femmes-hommes et à l'avancement des femmes, l'ENI 2022 sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation et le document d'orientation relatif à l'ENI sur les pratiques de gestion des connaissances au FIDA.

- La cent vingt et unième session du Comité de l'évaluation s'est tenue le 21 juin. À cette occasion, les rapports suivants ont été présentés et accueillis favorablement: l'ESPP pour la République kirghize; l'ESPP pour la Guinée-Bissau; l'ESPP pour la Colombie.
- Le 5 septembre, à la cent vingt-deuxième session du Comité de l'évaluation, les documents ci-après ont été présentés et accueillis favorablement: l'ESPP pour la Chine; les observations d'IOE sur le PRISMA; l'ARIE de 2023; l'aperçu du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2024 et le plan indicatif pour 2025-2026 d'IOE; les observations d'IOE sur le RIDE
- La cent vingt-troisième session du Comité de l'évaluation s'est tenue le 6 octobre. Parmi les points accueillis favorablement figuraient: l'ESPP pour l'Éthiopie; l'examen du Cadre de gestion des résultats de FIDA12; le programme provisoire du Comité de l'évaluation pour 2024; l'examen de la suite donnée à la réponse de la direction concernant l'ENI de l'architecture financière du FIDA menée en 2018; le budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2024 et le plan indicatif pour 2025-2026 d'IOE.
- Comité d'audit
  - La cent soixante et onzième réunion du Comité d'audit s'est tenue le 20 novembre. À cette occasion, le budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2024 et le plan indicatif pour 2025-2026 d'IOE ont été présentés et accueillis favorablement.

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

7. Conformément à la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE, l'un des objectifs stratégiques fixés pour la période 2022-2027 consiste à 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.
8. Dans ce contexte, au cours de la période considérée, une série d'initiatives visant à améliorer la qualité des évaluations du FIDA dans son ensemble ont été menées à bien, chacune d'entre elles introduisant un élément visant à soutenir une planification efficace et une compréhension terminologique et méthodologique commune, et à renforcer les capacités du personnel.
  - **Amélioration de la qualité des évaluations d'IOE - Manuel de l'évaluation du FIDA. Annexe consacrée à la communication des constatations issues des évaluations.** IOE a joint une annexe à la troisième édition du Manuel de l'évaluation du FIDA. En une dizaine de pages, le document parvient à expliquer les raisons pour lesquelles les neurosciences peuvent être appliquées au domaine de l'évaluation pour améliorer l'efficacité de la communication. Les principaux éclairages et perspectives que nous offre cette discipline complexe sont décrits dans des termes simples et selon une approche intuitive. Axé sur la dimension pratique et l'applicabilité des notions examinées, le document propose, à la fin de chaque chapitre concis, des mesures concrètes et des étapes de mise en œuvre.
  - **Formation en ligne sur les neurosciences.** IOE a mis en place une formation en ligne entièrement interactive, pour accompagner la publication de l'annexe consacrée à la communication des constatations issues des évaluations. À travers une expérience audiovisuelle immersive, les usagers

apprendront à mettre en pratique les principes inspirés des neurosciences pour améliorer l'efficacité de leur démarche de communication. Le cours pourrait être utile au personnel du FIDA et d'IOE, aux consultants, aux spécialistes de l'évaluation externe et du développement rural, ainsi qu'aux autorités nationales et aux organismes d'exécution.

- **Groupe consultatif pour l'évaluation d'IOE.** Le Groupe consultatif pour l'évaluation mis en place par IOE a tenu son deuxième atelier annuel du 14 au 15 novembre 2023. Le Groupe a indiqué que, parmi les processus d'évaluation appliqués au sein des organisations internationales de développement, ceux d'IOE figuraient parmi les meilleurs. Au cours de l'atelier, des exposés ont été présentés sur la formulation et le suivi des recommandations d'IOE, sur le principe consistant à « ne laisser aucun savoir de côté », et sur le financement de l'adaptation aux changements climatiques. Ont assisté à l'atelier d'éminents représentants de pays siégeant au Comité de l'évaluation du FIDA, ainsi que des représentants de la direction du FIDA.
- **Publications de travaux de recherche.** IOE améliore la qualité des produits d'évaluation au moyen de plusieurs nouvelles publications de travaux de recherche sur des questions de fond. Chacune de ces publications vise à renforcer les fondements conceptuels et méthodologiques de l'évaluation indépendante au FIDA. Les nouvelles publications d'IOE en 2023 comprennent notamment:
  - **Collection Documents de recherche.** Geospatial tools and applications to support IOE (Outils géospatiaux et applications à l'appui des travaux d'IOE);
  - **Collection Notes thématiques.** Technical note on the use of geographical information systems from the Ethiopia CSPE (Note technique sur l'utilisation des systèmes d'information géographique lors de l'ESPP pour l'Éthiopie).
- **Personnel d'IOE.** Le perfectionnement professionnel des membres du personnel d'IOE a été renforcé: de nouveaux agents ont été recrutés et un processus de formation continue et de développement des compétences a été mis en place.

### Professionnalisation

- **Groupe de coopération pour l'évaluation.** Les 27 et 28 mars 2023, IOE a participé à la réunion de printemps de l'ECG, organisée à Washington. Il a apporté des contributions sous diverses formes lors de différents débats tenus à plusieurs niveaux. M. Naidoo, Directeur d'IOE, a présenté un exposé sur le premier thème retenu pour la réunion, à savoir les possibilités et les défis en matière d'amélioration du rayon d'influence de l'évaluation. M. Felloni, Directeur adjoint d'IOE, a présenté un exposé sur le quatrième thème de la réunion, axé sur les méthodes innovantes dans le domaine de l'évaluation. En outre, le 29 mars 2023, M. Naidoo a assuré la présidence de la réunion et M. Felloni est intervenu en tant qu'expert invité au cours de la série de webinaires d'été de l'ECG. La session avait pour thème l'examen de la sécurité alimentaire et de la résilience de manière plus générale à travers le prisme de l'évaluation. Les 18 et 20 octobre 2023, IOE a participé à la réunion d'automne de l'ECG, tenue à Abidjan. M. Naidoo y a assisté en présentiel, tandis que M. Felloni et M. Nanthikesan, Responsable supérieur de l'évaluation à IOE, y ont participé à distance et ont présenté des exposés en ligne.

- **Initiative mondiale pour l'évaluation.** Le 24 mai 2023, IOE a participé au Conseil des partenariats de l'Initiative mondiale pour l'évaluation, qui s'est tenu à Paris. M. Felloni a présenté aux membres du Conseil une nouvelle initiative visant à renforcer les capacités en matière de suivi-évaluation en Ouzbékistan. Le 16 novembre, M. Naidoo a assisté à la deuxième réunion annuelle du Conseil des partenariats de l'Initiative mondiale pour l'évaluation, également organisée à Paris.
- **Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.** Du 24 au 26 janvier 2023, MM. Naidoo et Felloni ont assisté à l'Assemblée générale annuelle du GNUE. Parmi les points à l'ordre du jour de la réunion figuraient: l'évaluation en temps de crise; le recours à l'intelligence artificielle dans le cadre des évaluations; l'examen de la stratégie du GNUE pour 2020-2024 et l'élaboration de la stratégie pour 2025-2029; le projet de plan de travail du GNUE pour 2023. Le 23 mars 2023, Lomeña-Gelis, Responsable principale de l'évaluation d'IOE, a présenté un exposé sur l'évaluation des changements porteurs de transformation au service du développement agricole, à l'occasion d'un séminaire du GNUE consacré aux échanges de bonnes pratiques en matière d'évaluation. Le 29 mars 2023, M. Nanthikesan a présenté un exposé sur l'évaluation des trajectoires durables de résilience climatique et les données d'expérience tirées d'évaluations récentes du GNUE, lors d'un séminaire de bonnes pratiques organisé par ce dernier.

### Participation

- **Invitations à des manifestations mondiales.** Des membres du personnel d'IOE ont été invités à intervenir en tant que conférenciers et à participer à 16 manifestations internationales: la 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); deux séminaires du GNUE consacrés aux échanges de bonnes pratiques en matière d'évaluation; la série de webinaires de printemps de l'ECG; une conférence à la Yale University School of Management; un débat au European Institute of Innovation for Sustainability; la réunion annuelle de 2023 du Groupe international de recherche sur l'évaluation des politiques et des programmes (INTEVAL); l'événement intitulé « Project cluster evaluations – sharing lessons from AfDB, FAO, IFAD and UNODC » (évaluations groupées de projets – mutualiser les enseignements tirés par la BAfD, la FAO, le FIDA et l'ONUDC)<sup>44</sup>; une rencontre professionnelle sur l'accompagnement de carrière des jeunes évaluateurs émergents; l'édition 2023 de la Conférence de la Société canadienne d'évaluation; une conférence à l'University of Witwatersrand School of Governance; une conférence à l'University of KwaZulu Natal; la Semaine asiatique de l'évaluation 2023; le Symposium sur l'évaluation de la Banque islamique de développement intitulé « The Future of Development Evaluation: Adapting to a Changing Landscape » (l'avenir de l'évaluation du développement: s'adapter à un environnement en pleine évolution); la COP 28; l'événement intitulé « What did we learn? Policy evaluation in the era of COVID-19 » (Qu'avons-nous appris? Évaluation des politiques à l'ère de la COVID-19).
- **Séminaires et événements organisés sous la conduite d'IOE.** IOE a organisé et coanimé deux séminaires et événements internationaux: la treizième édition de l'événement IFAD Innovation Talk, intitulée « 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

<sup>44</sup> BAfD = Banque africaine de développement; FAO = Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; ONUDC = Office des Nations Unies contre la drogue et le crime.

résultats »); et la conférence « Targeting of the Poor » (ciblage des populations pauvres), tenue à l'Université d'Arizona.

- **INTEVAL.** IOE a accueilli et financé la trente-huitième réunion annuelle d'INTEVAL. La manifestation a eu lieu au siège du FIDA, à Rome. INTEVAL est un groupe pluridisciplinaire composé d'auteurs reconnus et d'éminents spécialistes de l'évaluation de renommée mondiale. Les membres du groupe ont examiné les principales questions stratégiques qui définissent l'évolution de la fonction d'évaluation, façonnent le débat international et font progresser la discipline dans un paysage mondial en constante mutation.
- **Série de discussions « Coffee Talk ».** IOE a organisé 11 sessions de sa série « Coffee Talk », visant à proposer un cadre informel pour aborder une variété de sujets liés à l'évaluation. Les conférenciers invités étaient à la fois des membres du personnel du FIDA et des intervenants extérieurs, dont Tomasz Bartos, Directeur associé du Département de l'évaluation de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement.

### Publication

- L'ouvrage intitulé « *Policy Evaluation in the Era of COVID-19* » (évaluation des politiques à l'ère de la COVID-19) a été publié et est désormais disponible en libre accès en ligne. La rédaction de cet ouvrage, publié par Routledge et financé par le FIDA, a été dirigée conjointement par le Directeur d'IOE, Pearl Eliadis, Professeure associée à l'Université McGill, et Ray Rist, ancien Directeur du Programme international de formation en évaluation du développement. Cet ouvrage est le premier à poser un large cadre de réflexion sur les mesures et les idées proposées par les gouvernements pour relever les défis qui se posent dans le champ de l'évaluation alors que le monde se prépare à affronter sa prochaine crise.

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

9. Un éventail 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.

### Ressources publiques

- **Site Web d'IOE.** Ce site Web, dont IOE conserve la pleine propriété intellectuelle, est structuré de manière à répondre au mieux aux besoins spécifiques d'IOE, avec l'adoption de fonctionnalités dynamiques qui optimisent les possibilités de participation des utilisateurs. Il garantit également une expérience de navigation intuitive et facile tandis qu'IOE continue de renforcer les capacités d'évaluation dans l'ensemble du FIDA, de promouvoir le modèle de conduite d'IOE et de nouer des liens par le truchement de dialogues d'évaluation afin d'améliorer la compréhension et la performance. Après le lancement du site Web en mars 2022, la version finale du tableau de bord de suivi indépendant reposant sur Google Analytics a été achevée en avril 2022. Depuis la mise en place du tableau de bord, le site Web a enregistré un total de 206 000 vues de la part de 83 000 utilisateurs dans 217 pays et territoires (données au 31 décembre 2023).
- **Independent Magazine.** Produit vedette de la communication d'IOE, *Independent Magazine* place au premier plan du dialogue mondial sur le développement les importants travaux d'IOE, tout en cherchant à promouvoir la vision du FIDA, à savoir des économies rurales dynamiques, inclusives et

durables, où les populations vivent à l'abri de la pauvreté et de la faim. En 2023, IOE a publié trois numéros du magazine et cumulait au 31 décembre 2023 un total de 27 800 lecteurs dans 116 pays.

- **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 en temps réel et d'interagir de manière fluide et régulière avec lui. En 2023, IOE a continué d'accroître son audience sur Twitter, LinkedIn et YouTube, et, au 31 décembre 2023, comptait respectivement 3 436 abonnés sur le compte Twitter @IFADeval, 5 967 abonnés sur LinkedIn, et 570 abonnés sur sa chaîne YouTube.
- **Bulletin d'information d'IOE.** Le bulletin d'information a vocation à promouvoir la transparence et à communiquer aux partenaires et aux parties prenantes les dernières réalisations d'IOE. Il est en adéquation avec l'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'IOE d'accéder rapidement aux derniers résultats. IOE a publié trois bulletins d'information en 2023.
- **Communiqués.** Dans les communiqués, IOE présente les travaux réalisés et met 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 2023, IOE a publié 48 communiqués, un chiffre record correspondant à près d'un communiqué en moyenne par semaine tout au long de l'année.
- **Séries de vidéos.** En 2023, IOE a publié 23 vidéos. Ce chiffre reflète son offre élargie de produits vidéos, désormais déclinée en cinq formats distincts:
  - **« 60 seconds with the Director »** (60 secondes avec le Directeur). 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 deux épisodes en 2023.
  - **Vidéos promotionnelles.** À travers ses vidéos promotionnelles, 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 nouveautés importantes intégrées à son offre de produits. En 2023, IOE a réalisé quatre vidéos promotionnelles.
  - **Série d'interviews vidéos.** Chaque épisode met en scène un entretien en tête à tête, format qui permet d'aborder en profondeur des questions spécifiques à l'évaluation. Les discussions portent sur des domaines clés d'intérêt, examinés dans le cadre de conversations ouvertes et franches, où intervieweur et interviewé échangent leurs réflexions, avis et points de vue. Les entretiens sont menés dans un langage accessible et mis en scène dans un contexte informel, ce qui crée une atmosphère chaleureuse où des sujets de prime abord complexes sont présentés de manière conviviale. IOE a publié deux interviews vidéos en 2023.
  - **Événements.** Des vidéos de présentation d'événements sont réalisées pour mettre en avant les ateliers d'apprentissage organisés au niveau institutionnel, avec l'implication et la participation de la haute direction du FIDA, des directeurs et directrices régionaux et des directeurs et directrices de pays, ainsi que d'autres membres du personnel. Cette série met aussi en lumière, au cas par cas, certains ateliers d'apprentissage conduits dans les pays. En 2023, IOE a publié trois vidéos de présentation d'événements.

- **Capsules d'évaluation.** Les capsules d'évaluation livrent, dans un condensé d'une minute, les enseignements tirés dans certains domaines d'évaluation et les moyens d'améliorer la pratique de l'évaluation grâce à une application sur mesure des principes des neurosciences. Les capsules mettent en scène le Directeur d'IOE et M. Srin Pillay. En 2023, IOE a publié 12 capsules.
- **Fiches d'évaluation.** Les fiches d'évaluation sont publiées ponctuellement afin de consigner et de présenter les éclairages qui se dégagent d'activités, sujets, thèmes et questions particuliers se rapportant au travail d'IOE. En 2023, IOE a publié quatre fiches d'évaluation.
- **Série de discussions « Coffee Talk ».** Chaque épisode de la série de discussions présentée est repris sous forme de nouvelles fiches d'information. En 2023, IOE a publié 11 fiches d'information de la série « Coffee Talk ».
- **Articles de blogs d'IOE.** Les articles de blog approfondissent la réflexion critique d'IOE sur les questions qui sont au cœur du débat international sur l'évaluation, en encourageant un dialogue et un débat qui suscitent la réflexion. En 2023, le personnel d'IOE a publié deux articles de blog.
- **Infographies.** Les infographies revisitées d'IOE représentent un véritable condensé de ses rapports d'évaluation et sont extrêmement utiles. Chaque infographie présente des extraits de rapports sous forme de solutions visuellement attrayantes.

#### Ressources internes

- **Rapports sur la couverture médiatique.** IOE a publié deux rapports sur la couverture médiatique de ses activités, en juin 2023 et en janvier 2024, portant respectivement sur le premier semestre et le deuxième semestre de l'année. Ces rapports présentent les dernières données, statistiques et tendances concernant le site Web d'IOE, les activités de celui-ci sur les plateformes de médias sociaux et certains de ses produits. Les rapports révèlent notamment qu'IOE continue de jouer un rôle de chef de file dans les débats méthodologiques et stratégiques au niveau international, et qu'il a une forte présence médiatique aux périodes où le FIDA doit prendre des décisions cruciales.
- **Bulletin du Directeur.** Ce bulletin matérialise l'engagement personnel du Directeur d'IOE de favoriser une communication interne transparente et dynamique. Il s'agit d'une ressource précieuse pour enregistrer les produits, les collaborations et les activités d'IOE. En 2023, IOE a publié neuf numéros du Bulletin du Directeur.

## 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

#### Cent quarante et unième session du Conseil d'administration [24 avril 2024]

« Le Canada accueille avec satisfaction le nouveau COSOP pour la Colombie et félicite le FIDA d'avoir intégré à ce nouveau programme les enseignements et les recommandations issus de la précédente évaluation. »

- **Délégation du Canada**

« Nous saluons tout particulièrement les suites données par le FIDA aux constatations et recommandations issues des évaluations. »

- **Délégation du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord**

« Je tiens également à mettre en avant la contribution d'IOE au document. [...] En outre, comme l'a montré l'évaluation d'IOE, il est nécessaire d'améliorer la communication avec la communauté sur les fruits du travail conjoint mené par le FIDA et le Gouvernement colombien. »

- **Délégation du Brésil**

#### ESPP pour le Rwanda [5 mars 2024]

« Nous sommes heureux de participer à cet atelier et de prendre connaissance des constatations livrées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, qui nous présente l'évaluation des programmes et projets du FIDA menés au Rwanda. Nous attendons avec intérêt de pouvoir discuter des constatations et de la méthodologie [...]. Je pense que l'objectif [de la discussion] est de faire en sorte d'améliorer la mise en œuvre à l'avenir et, surtout, la durabilité de nos projets; et je considère également que cela éclaire la conception, la mise en œuvre et la planification à long terme. »

- **Ildephonse Musafiri, Ministre de l'agriculture et des ressources animales du Rwanda**

#### Cent vingt-deuxième session du Comité de l'évaluation [5 septembre 2023]

Le Comité de l'évaluation a accueilli avec satisfaction l'évaluation de la stratégie et du programme de pays pour la République populaire de Chine [...], laquelle fournit des éléments importants qui faciliteront les consultations entre le FIDA et la République populaire de Chine. [...] Les membres ont noté que l'ESPP était le premier rapport de ce type concernant l'un des huit États membres du FIDA en voie de reclassement, et qu'avec d'autres rapports similaires, des enseignements importants pourraient être tirés.

- **Président du Comité de l'évaluation**

« Tout d'abord, je tiens à exprimer ma gratitude à IOE et à l'équipe d'évaluation. Nous apprécions le professionnalisme et l'expertise dont ils ont fait montre au cours de cet excellent travail d'évaluation, qui a livré des constatations et recommandations constructives et éclairantes. [...] La Chine se félicite des résultats constructifs issus de l'évaluation. [...] Nous accueillons avec satisfaction les cinq recommandations proposées dans le rapport afin d'étayer l'élaboration du prochain COSOP. [...] Ces cinq recommandations reposent sur les conditions prévalant en Chine et les atouts particuliers du FIDA, et favoriseront l'approfondissement des liens de coopération entre la Chine et ce dernier. La Chine entend travailler de concert avec le FIDA pour traduire ces recommandations en actions pratiques, dans le cadre du mécanisme de suivi adopté dans l'accord conclusif. »

- **Mei Hongyong, Conseiller et Représentant permanent adjoint de la République populaire de Chine auprès des organismes des Nations Unies chargés de l'alimentation et de l'agriculture à Rome**

« C'est selon moi un important document, car, comme indiqué précédemment, depuis 1981, la Chine est le principal pays visé par les actions du FIDA. [...] C'est aussi un document remarquable dans la mesure où il couvre une période de dix ans à cheval sur deux COSOP. [...] Ce document est également important, parce que c'est la première évaluation de pays qui concerne l'un des huit États membres du FIDA en voie de reclassement. Pour toutes ces raisons, j'estime que c'est un document essentiel, qui devrait largement contribuer à éclairer les débats du Comité, du Conseil d'administration et de FIDA13. »

- **Délégation de la France**

« Je pense que nous avons là un exemple parfait de ce à quoi doit ressembler une ESPP. [...] Nous devrions tous apprendre de cette ESPP. »

- **Délégation de l'Indonésie**

« J'estime à titre personnel que c'est l'un des rapports phares de la cent trente-neuvième session. Il contient, selon moi, des informations très pertinentes qui peuvent être utilisées pour appuyer le FIDA et le guider dans son action future. »

- **Président du Comité de l'évaluation**

« Un grand merci à IOE pour cet ARIE, qui, comme à l'accoutumée, est d'une qualité exceptionnelle. »

- **Délégation de l'Irlande**



Tableau 2

**Exemples de retours d'information émanant de la direction****ESPP pour le Rwanda [5 mars 2024]**

« Je suis toujours impatient de lire les rapports d'évaluation des stratégies et programmes de pays, car ils contiennent des informations riches et constructives qui nous permettent non seulement de tirer des enseignements, mais aussi de nous montrer collectivement comptables de la performance du portefeuille et d'améliorer notre efficacité. [...] Je tiens également à remercier le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, qui, comme toujours, nous livre un rapport d'évaluation d'excellente qualité et dont les enseignements guideront l'orientation future de notre collaboration avec le Gouvernement rwandais. Et j'apprécie l'effort consenti pour soumettre cette évaluation dans les temps, afin qu'elle puisse être dûment prise en compte dans la nouvelle stratégie de pays que nous allons formuler de concert avec le Gouvernement. [...] La direction du FIDA s'engage résolument à faire en sorte que les recommandations issues de l'évaluation soient intégrées au nouveau COSOP et travaillera en ce sens aux côtés du Gouvernement. »

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

« Tout d'abord, j'aimerais saluer l'utilité et la richesse des débats tenus sur l'ESPP. Je pense que les évaluations en général servent à examiner notre travail sous un angle différent et avec un regard nouveau, afin de déterminer ce qui fonctionne bien et les domaines dans lesquels nous pouvons apporter des améliorations. Nous ne sommes pas forcément toujours d'accord sur toutes les évaluations, mais je suis d'avis qu'elles nous aident vraiment à lever le voile sur les moyens d'améliorer notre impact et notre action, et à comprendre comment y parvenir. Je tiens à remercier l'équipe qui a dirigé cette ESPP, je pense que les retours d'information étaient globalement positifs. Ces dernières années, je me suis rendu dans le pays et j'ai pu constater l'ampleur de l'action positive menée et de l'impact que nos collègues ont obtenu dans le cadre du programme du FIDA. Je tiens à les en remercier. »

- **Dagmawi Habte-Selassie, Directeur de pays pour le Rwanda, Division Afrique orientale et australe du FIDA**

**ESPP pour la Türkiye [16 avril 2024]**

« Je tiens également à remercier le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA d'avoir mené une évaluation rigoureuse et d'avoir fait en sorte que le calendrier de l'évaluation soit aligné sur la phase de conception du nouveau programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP), qui sera élaboré dans le courant de l'année et couvrira la période 2025-2030. »

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

« Ainsi, je pense que, sur cette base [cette vision d'avenir] et grâce à un portefeuille diversifié, nous serons assurément en mesure de donner suite aux recommandations issues de l'évaluation, mais aussi d'accroître l'impact de nos opérations dans le pays, travaillant main dans la main avec le Gouvernement à tous les niveaux, ainsi qu'avec nos partenaires de développement. »

- **Liam Chicca, Directeur de bureau multipays/Directeur de pays, Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe du FIDA**

« Nous utiliserons cette évaluation pour élaborer un programme de pays plus efficace et plus efficient, générant le plus grand impact possible pour le développement des populations rurales de la Türkiye. »

- **Dina Saleh, Directrice régionale, Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe du FIDA**

**Cent vingt-deuxième session du Comité de l'évaluation [5 septembre 2023]**

« La direction se félicite de la deuxième évaluation de la stratégie et du programme de pays pour la Chine. Elle livre un grand nombre d'éclairages et d'enseignements précieux en vue de l'élaboration du nouveau COSOP. [...] À l'avenir, nous continuerons de travailler en étroite collaboration avec le Gouvernement afin de veiller à ce que les enseignements tirés de l'évaluation et les recommandations acceptées soient pris en compte dans les programmes actuels et futurs inclus dans le prochain COSOP. »

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

« Comme l'a indiqué la direction dans sa réponse, l'ESPP a révélé un certain nombre de points très importants, que nous intégrerons au nouveau COSOP. [...] Alors que nous nous tournons vers l'avenir, l'ESPP nous sera particulièrement utile pour relever le défi qui nous attend dans le cadre du nouveau COSOP. »

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

« Merci à Indran et à Joanna pour cette évaluation, que j'ai trouvée vraiment utile et que la direction, au nom de laquelle je m'exprime, a trouvée très utile. [...] Je tiens véritablement à mettre au crédit de cette évaluation la prise en compte du degré d'intégration de l'innovation. »

- **Jyotsna Puri, Vice-Présidente adjointe responsable du Département de la stratégie et des savoirs du FIDA**

« La direction apprécie tout particulièrement le format amélioré et la démarche d'apprentissage retenus dans l'ARIE de 2023, comme pour l'édition de 2022. [...] Cela contribue bien sûr à étayer la conception et la mise en œuvre de nos projets et stratégies de pays. [...] La direction se réjouit à l'idée de renforcer la collaboration qu'elle entretient avec IOE dans le cadre de l'élaboration de ce rapport, ainsi que d'autres produits d'évaluation prévus dans sa stratégie pluriannuelle. »

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

# Summary infographic

2023







**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

## 47

### Reports



### 9

 Country Strategy & Programme  
  

### 5

 Project Performance

### 27

 Project Completion Report Validation  
  


Annual Report on Independent Evaluation 2023

### 2

 Project Cluster Evaluations  
  


Corporate-level evaluation of IFAD's decentralization experience 2023

### 4


 Country learning workshops  
  


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


### 1

 Evaluation synthesis note - Targeting in IFAD-supported projects  
  



### EVALUATION QUALITY




On-line training course




Communication of evaluation findings based on brain science



Research publications




IOE staff development




Evaluation Advisory Panel


### EVALUATION PROFESSIONALIZATION




Membership of global networks



IOE staff invited to deliver presentations in 16 international events



2 International seminars hosted by IOE



3 Corporate learning events

## STRATEGIC COMMUNICATION



**IOE Website**  
n. countries\* > **217**  
n. views > **206,000**



**Independent Magazine**  
n. countries > **116**  
n. readers > **27,800**



Newsletter **x3**



Evaluation briefs **x4**



News items **x48**



Coffee Talk **x11**



Video series **1.9k views**



5,967 followers  
570 subscribers  
3,436 followers

\*Including dependent territories and Areas of Special Sovereignty