
Réponse de la direction du FIDA à l'évaluation au niveau de l'institution de la performance institutionnelle et opérationnelle lors de FIDA11 et FIDA12

Cote du document: EC 2026/132/W.P.7/Add.1

Point de l'ordre du jour: 8

Date: 4 mars 2026

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: EXAMEN

Documents de référence: Rapport de la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA ([GC 41/L.3/Rev.1](#)), Rapport de la Consultation sur la Douzième reconstitution des ressources du FIDA ([GC 44/L.6/Rev.1](#)), Rapport de la Consultation sur la Treizième reconstitution des ressources du FIDA ([GC 47/L.5](#)), Le FIDA à mi-parcours de sa Onzième reconstitution des ressources ([IFAD12/1/R.2](#)), Le FIDA à mi-parcours de sa Douzième reconstitution des ressources ([IFAD13/1/R.2/Rev.1](#)), Rapport 2022 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement ([EB 2022/136/R.7](#)), Rapport 2025 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement ([EB 2025/145/R.19](#)).

Mesures à prendre: Le Comité de l'évaluation est invité à examiner la réponse de la direction du FIDA à l'évaluation au niveau de l'institution de la performance institutionnelle et opérationnelle lors de FIDA11 et FIDA12.

Questions techniques:

Chitra Deshpande

Cheffe de l'Unité Résultats, ressources et systèmes
Bureau de l'efficacité du développement
courriel: c.deshpande@ifad.org

Raniya Sayed Khan

Administratrice principale chargée des
partenariats, reconstitution des ressources
Division de l'engagement, des partenariats et
de la mobilisation des ressources à l'échelle
mondiale
courriel: raniya.khan@ifad.org

Des informations complémentaires sur la reconstitution des ressources du FIDA sont disponibles à l'adresse <https://www.ifad.org/fr/reconstitution-des-ressources>.

Réponse de la direction du FIDA à l'évaluation au niveau de l'institution de la performance institutionnelle et opérationnelle lors de FIDA11 et FIDA12

I. Introduction

1. La direction accueille favorablement l'évaluation au niveau de l'institution de la performance institutionnelle et opérationnelle lors de FIDA11 et FIDA12, et remercie le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) pour son examen complet, source d'enseignements et de recommandations qui éclaireront la Consultation sur la Quatorzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA14).
2. La direction est satisfaite qu'IOE considère FIDA11 et FIDA12 comme des périodes de changement organisationnel marqué, caractérisées par une accélération des réformes. La direction note qu'IOE a constaté que la stratégie globale du FIDA consistant à agir « encore plus, encore mieux et de manière encore plus avisée » restait pertinente, que les actions entreprises pour atteindre ces objectifs étaient cohérentes avec l'intention exprimée dans le Cadre stratégique, et qu'elles se reflétaient dans les engagements pris au titre de FIDA11, de FIDA12 et de FIDA13.
3. La direction remarque que l'évaluation fait état d'améliorations en matière de rapport coût-efficacité lors des périodes couvertes par FIDA11 et FIDA12, reflet de progrès dans l'utilisation des ressources et d'économies d'échelle émergentes. Dans le même registre, IOE a aussi constaté que la discipline budgétaire s'était maintenue malgré la croissance du portefeuille, en valeur financière et en complexité, et malgré l'impact des coûts liés à la décentralisation. Plus globalement, l'évaluation montre que le FIDA a réussi à réformer ses principales politiques financières et établi une architecture financière solide. Néanmoins, la direction prend aussi note de la constatation selon laquelle les efforts de discipline budgétaire se sont parfois traduits par des engagements de reconstitution insuffisamment dotés en ressources financières et humaines.
4. À cet égard, de manière générale, la direction souscrit aux recommandations globales de l'évaluation, par exemple en ce qui concerne l'adoption d'une cohérence stratégique, l'optimisation du bilan du FIDA et la priorité à donner aux réalisations porteuses de transformation au niveau des pays. La direction travaillera avec les États membres pour examiner les recommandations d'IOE et appliquer celles qui auront été validées conjointement, de manière pratique et économique, notamment dans le cadre du processus de consultation sur FIDA14. Des réponses plus détaillées aux recommandations sont présentées ci-dessous.

II. Recommandations et réponse de la direction

Recommandation 1. Renforcer la hiérarchisation des priorités durant les consultations sur la reconstitution des ressources pour éviter l'éparpillement stratégique. Le FIDA, en collaboration avec les États membres, devrait se concentrer sur les engagements les plus stratégiquement intéressants et les plus faisables et accorder une attention explicite aux arbitrages et à la complexité.

5. **La direction souscrit à la recommandation.** La direction et les États membres ont déjà collaboré fructueusement pour limiter le nombre d'engagements et le nombre de mesures contrôlables, qui sont respectivement passés de 14 et 50 lors de FIDA11 à 10 et 30 lors de FIDA13. Pour FIDA14, en application de cette recommandation, la direction encouragera les membres de la Consultation à poursuivre dans cette voie et proposera de réduire encore le nombre d'engagements en donnant priorité à ceux qui présentent un fort impact et une

valeur stratégique élevée tout en préservant un équilibre entre ambitions et réalisme. Enfin, la direction visera des modalités opérationnelles plus différenciées lors de la définition des engagements et des mesures contrôlables, tenant compte des spécificités des pays, en particulier dans les contextes de fragilité ou caractérisés par de faibles capacités.

Recommandation 2. Avec le soutien des États membres du FIDA, intégrer le calcul des coûts et l'alignement budgétaire dans le processus de reconstitution.

6. **La direction souscrit partiellement à la recommandation.** La Consultation étant un comité du Conseil des gouverneurs, la mise en œuvre de cette recommandation nécessite aussi l'accord des États membres. Conformément à la recommandation 1, la direction convient qu'il est important de tenir compte des arbitrages et de hiérarchiser les engagements pris lors du processus de consultation, en veillant à ce qu'ils soient en adéquation avec les ressources et les capacités disponibles. Dans la mesure du possible, dans le cadre de la Consultation sur FIDA14, la direction recensera les engagements n'ayant potentiellement pas d'incidence budgétaire et ceux susceptibles d'engendrer des coûts. Le détail du calcul des coûts figurerait dans les documents budgétaires soumis ultérieurement au Conseil d'administration au titre du processus budgétaire annuel, notamment les perspectives budgétaires à trois ans.
7. Comme les consultations sur la reconstitution des ressources concernent principalement les ressources de base, la direction ne considérerait pas les incidences budgétaires relatives aux fonds supplémentaires, qui ne sont pas dans le périmètre de la reconstitution. Les fonds supplémentaires sont fournis à des fins spécifiques convenues bilatéralement entre le FIDA et le contributeur, conformément aux procédures applicables. La direction continuera à assurer la complémentarité entre la mobilisation de ressources supplémentaires et le processus de reconstitution des ressources de base.
8. De plus, grâce à une budgétisation axée sur les résultats, la direction renforce le lien *ex ante* entre produits et allocations budgétaires; elle entend également mettre en place un suivi des dépenses effectives fondé sur les systèmes et les mécanismes de communication de l'information existants pour éclairer la prise de décisions et faciliter les délibérations sur les arbitrages stratégiques. Les projets étant exécutés sur plusieurs années, la direction appelle à utiliser avec prudence la planification « en temps réel » du contexte budgétaire, pratique susceptible de ne pas répondre aux besoins du FIDA et d'engendrer un surcoût pour la mise à niveau des systèmes et des tableaux de bord.

Recommandation 3. Moderniser encore les systèmes budgétaires du FIDA afin de favoriser l'exécution et l'alignement stratégique au service de la performance.

9. **La direction souscrit partiellement à la recommandation globale.** La mise en œuvre progressive d'une budgétisation axée sur les résultats est en cours. Les systèmes budgétaires d'appui sont actuellement mis à jour et améliorés de manière efficiente. Le processus actualisé a été appliqué lors de l'élaboration du budget pour 2026, avec l'appui des départements. Dans le budget pour 2025, la direction a fourni au Conseil d'administration une prévision budgétaire sur trois ans; la décision d'établir formellement un cadre budgétaire triennal restait toutefois à prendre par le Conseil des gouverneurs.
10. La version révisée du cadre de délégation des pouvoirs est entrée en vigueur au FIDA en 2019. Elle a permis de déléguer davantage de pouvoirs au sein de l'organisation, du haut vers le bas ou horizontalement, conformément aux processus de décentralisation et de réforme associés. Le cadre de délégation des pouvoirs est un document évolutif. Bien qu'aucune demande n'ait été enregistrée récemment pour renforcer les pouvoirs budgétaires concernant les dépenses de

personnel (qui sont normalisées dans toute l'organisation), la direction évaluera ce point.

11. En ce qui concerne le suivi des journées de travail, le FIDA envisage d'abandonner les feuilles de présence et de s'inspirer de l'expérience d'autres institutions financières internationales au modèle opérationnel comparable, en mettant au point une méthodologie et un processus pour relier les dépenses de personnel aux produits, travail déjà en cours dans le cadre des améliorations visant à établir un système d'élaboration du budget *ex ante*. Cette initiative s'appuie sur des mesures prises lors des reconstitutions de ressources précédentes, qui permettent à la direction d'affecter les dépenses de personnel par composante budgétaire et par groupe de produits institutionnels.

Recommandation 4. Continuer à optimiser le bilan du FIDA pour donner aux prêts toute la portée et l'impact possibles.

12. **La direction souscrit partiellement à la recommandation globale.**
 Cette recommandation présente un fort alignement avec l'initiative d'optimisation des fonds propres du FIDA en cours, ainsi qu'avec la Politique révisée d'adéquation des fonds propres et la version mise à jour du Cadre d'emprunt intégré approuvées à la cent quarante-sixième session du Conseil d'administration. Dans l'esprit de cette recommandation, les États membres ont récemment approuvé la suppression de la limite imposée par le ratio de levier, jugée trop prudente. Le FIDA respecte les meilleures pratiques du secteur, concentrant sa capacité d'engagement sur la planification des fonds propres à long terme et sur le suivi d'indicateurs tenant compte des risques tels que les indicateurs de fonds propres utilisables et les indicateurs employés par les agences de notation (comme le ratio fonds propres utilisables/actifs pondérés des risques, ou ratio FRA, pour Fitch, et le ratio de fonds propres ajusté en fonction des risques, pour Standard & Poor's). En ce qui concerne l'emprunt sur le marché, la résolution 223/XLIV du Conseil des gouverneurs limite l'émission d'obligations aux placements privés. En décembre 2025, le Conseil d'administration a transmis au Conseil des gouverneurs, avec un avis favorable, une modification de cette résolution tendant à autoriser le financement de projets et programmes par l'émission de papiers commerciaux, mais pas d'obligations publiques¹. Cette modification a été présentée au Conseil des gouverneurs en février 2026 pour approbation.
13. Les volumes relevant du Mécanisme d'accès aux ressources empruntées (MARE) sont alloués en fonction de la demande, en tenant compte de la capacité du FIDA à supporter le risque et des limites de risque fixées à partir de la note moyenne du portefeuille de prêts accordés au titre du MARE et du portefeuille global de prêts du FIDA. La seule restriction à laquelle le MARE est soumis est la limite imposée à la part des ressources allouées aux pays à revenu intermédiaire supérieur, exprimée en pourcentage du programme global de prêts et dons, telle que fixée lors de la Consultation sur la reconstitution des ressources. Relever ce plafond de prêt pour les pays à revenu intermédiaire supérieur contribuerait certes à augmenter les rendements, mais cette décision devrait être envisagée dans le cadre des consultations sur la reconstitution des ressources. De même, le volume des opérations du secteur privé portées au bilan du FIDA est déterminé lors de la Consultation sur la reconstitution des ressources, en tenant compte de la situation financière et des risques, ainsi que de la capacité opérationnelle du FIDA en matière d'opérations non souveraines.
14. Depuis l'instauration du MARE, la direction dispense une formation régulière aux équipes de pays, notamment grâce à un cours de l'Académie des opérations consacré à ce mécanisme. Concernant les opérations non souveraines et la mobilisation du secteur privé, un renforcement des capacités complémentaire est prévu dans le cadre de la mise en œuvre de la [Stratégie relative aux opérations](#)

¹ [EB 2025/146/R.24](#).

[avec le secteur privé 2025-2030](#) et de la [Stratégie d'investissement du FIDA concernant les opérations non souveraines](#). La direction continuera à garantir que le personnel nouvellement recruté dans les équipes de pays bénéficie de l'ensemble des formations et des supports portant sur les opérations du Fonds dans le pays et sur les outils employés.

15. En matière d'affectation des dépenses, la direction œuvre actuellement à mettre en place l'affectation du budget à des produits spécifiques, dans le cadre d'une action plus large en faveur de la budgétisation axée sur les résultats.

Recommandation 5. Privilégier les réalisations porteuses de transformation au niveau des pays.

16. **La direction souscrit partiellement à la recommandation globale.** Certains points répondant à cette recommandation seront mis en œuvre par des ajustements du processus de conception des projets en cours d'élaboration dans le cadre de l'Initiative pour l'agilité opérationnelle du FIDA, en tirant parti de la structure organisationnelle recalibrée et d'une collaboration étroite entre le Bureau de l'efficacité du développement, le Bureau de l'exécution technique, la Division des services de passation des marchés et de gestion financière et le Département des opérations de pays, destinée à définir un processus de conception adapté à la finalité et tenant compte des risques. Des travaux sont en cours pour intégrer au cycle de vie des projets des considérations concernant la durabilité et les parcours de transposition à plus grande échelle tout en veillant à ce que la conception reste simple et adaptée au contexte et en s'appuyant davantage sur des données factuelles, sur les enseignements tirés et sur les résultats obtenus. La direction s'engage aussi à mettre en œuvre une gestion des programmes de pays évolutive et adaptée au contexte, exploitant proactivement les analyses réalisées à mi-parcours des projets pour accroître la probabilité de résultats porteurs de transformation, et à élargir l'usage de l'approche programmatique adaptative en plusieurs phases². La direction entend s'appuyer sur des microdoncs pour répondre aux demandes des États en matière d'appui à l'élaboration de politiques, gage d'un renforcement de la pérennité des investissements du FIDA. Par ailleurs, l'adoption de la version révisée de l'approche du FIDA dans les contextes de fragilité garantira que les activités de supervision du FIDA tiennent compte des réalités du terrain et des risques.
17. La direction confirme également avoir examiné la réaffectation du personnel (désormais désignée par le terme « mobilité par rotation ») pour l'exercice 2025-2026, en tenant compte des enseignements tirés des exercices de réaffectation passés et des retours de l'Association du personnel du FIDA. L'objectif est de renforcer l'adéquation entre les compétences du personnel et les exigences des postes, de mieux répondre aux cycles d'exécution opérationnels et d'assurer un équilibre entre souplesse organisationnelle et stabilité des ressources humaines. En outre, un examen des indicateurs utilisés pour évaluer la dotation en personnel appropriée pour les bureaux de pays du Fonds est en cours. La direction ne peut toutefois pas accéder à la requête concernant un examen de la durée normale des affectations, qui relève du classement des lieux d'affectation des Nations Unies et non des prérogatives du FIDA.

Recommandation 6. Avaliser l'introduction au FIDA d'une estimation formelle des coûts des engagements avant leur approbation.

18. **Cette recommandation est adressée aux États membres.** La direction y a répondu en ce qui la concerne dans sa réponse à la recommandation 2.

² [EB 2024/142/R.25](#).