

Cote du document: GC 43/L.6/Rev.1
Point de l'ordre du jour: 9
Date: 12 février 2020
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2020, budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2020 et plan indicatif pour 2021-2022 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, et rapports de situation sur l'Initiative PPTTE et le SAFR

Note aux Gouverneurs

Responsables:

Questions techniques:

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

Francesco Ranalletta
Spécialiste principal du budget
téléphone: +39 06 5459 2257
courriel: f.ranalletta@ifad.org

Oscar A. Garcia
Directeur
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
téléphone: +39 06 5459 2274
courriel: o.garcia@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre Mc Grenra
Cheffe
Gouvernance institutionnelle et relations avec les États membres
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Conseil des gouverneurs — Quarante-troisième session
Rome, 11-12 février 2020

Pour: **Approbation**

Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2020, budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2020 et plan indicatif pour 2021-2022 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, et rapports de situation sur l'Initiative PPTTE et le SAFFP

1. Le présent document expose le programme de travail et les budgets ordinaire, d'investissement et extraordinaire du FIDA axés sur les résultats pour 2020, l'investissement ciblé dans les capacités, le budget pour 2020 et le plan indicatif pour 2021-2022 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), et les rapports de situation sur la participation du FIDA à l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés (Initiative PPTTE) et sur la mise en œuvre du système d'allocation fondé sur la performance (SAFFP).
2. Le programme de travail pour 2020 a été approuvé par le Conseil d'administration à sa cent vingt-huitième session, en décembre 2019. Un montant de 760 millions de DTS (1 062 millions d'USD) en valeur nominale a été approuvé à des fins de planification, sous réserve d'un examen des ressources disponibles pour engagement dans le courant de 2020.
3. Le Conseil d'administration a également examiné les rapports de situation sur la participation du FIDA à l'Initiative PPTTE et sur la mise en œuvre du SAFFP et son additif, contenant les notes de pays pour 2019 et les allocations 2019-2021, et a recommandé que les deux rapports de situation soient présentés au Conseil des gouverneurs pour information.
4. Conformément aux dispositions 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, et sur recommandation du Conseil d'administration, le programme de travail et les budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2020, le budget-programme de travail et le plan indicatif 2021-2022 d'IOE, ainsi que l'investissement du FIDA ciblé dans les capacités pour 2020 sont soumis au Conseil des gouverneurs pour approbation.
5. En conséquence, il est recommandé au Conseil des gouverneurs d'adopter le projet de résolution figurant dans le présent document, et d'approuver ainsi les budgets ordinaire et d'investissement du FIDA pour 2020, le budget-programme de travail et le plan indicatif pour 2021-2022 d'IOE, ainsi que l'investissement du FIDA ciblé dans les capacités pour 2020 à hauteur des montants indiqués.

Table des matières

Résumé	v
Recommandation pour approbation	1
Première partie – Programme de travail et budgets ordinaire, d’investissement et de la dépense extraordinaire du FIDA axés sur les résultats pour 2020	1
I. Contexte	1
II. Point sur la situation actuelle	4
A. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons de 2019	4
B. Exécution du budget ordinaire net en 2018 et en 2019	4
C. Report de crédits de 2018	6
III. Prise en considération des questions de genre dans les prêts, les dons et le budget ordinaire du FIDA	7
IV. Programme de travail pour 2020	9
V. Budget ordinaire net proposé pour 2020	11
A. Introduction	11
B. Processus budgétaire	11
C. Hypothèses	13
D. Niveau d’effectifs proposé	15
E. Facteurs de coût	17
F. Budget ordinaire net proposé	19
G. Budget brut proposé	24
H. Ratios d’efficacité	25
VI. Budget d’investissement pour 2020	27
VII. Investissement ciblé dans les capacités	28
VIII. Allocation de crédits à la dépense extraordinaire en rapport avec FIDA12	32
Deuxième partie – Budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2020 et plan indicatif pour 2021-2022 du Bureau indépendant de l’évaluation du FIDA	33
I. Introduction	33
II. État d’avancement des activités en 2019	33
A. Évaluations sélectionnées pour le programme de travail de 2019	33
B. Utilisation du budget 2019	34
C. Utilisation des crédits reportés de l’exercice 2018	35
III. Objectifs stratégiques d’IOE	36
IV. Programme de travail pour 2020	36
V. Enveloppe de ressources pour 2020	39
A. Ressources en personnel	39
B. Besoins budgétaires	39
VI. Projet de budget d’IOE et perspectives	43
Troisième partie – Rapport de situation sur l’Initiative en faveur des pays pauvres très endettés pour 2019	45
I. Introduction	45
II. État d’avancement de la mise en œuvre de l’Initiative PPTE	45

III. Montant total des engagements du FIDA au titre de l'Initiative PPTE	46
IV. Financement des allègements de dette	46
Quatrième partie – Rapport de situation sur la mise en œuvre du Système d'allocation fondé sur la performance et conditions de prêt pour 2020	48
I. Mise en œuvre du Système d'allocation fondé sur la performance en 2019	48
II. Conditions de prêt aux pays pour 2019	48
Cinquième partie – Recommandations	50
Projet de résolution .../XLIII	51

Annexes

I. Liste indicative des pays ayant un projet en préparation pour 2020 (nouveaux projets et financements supplémentaires en faveur de projets en cours)	53
II. Répartition du budget ordinaire par catégorie de dépenses et par département – budget 2019 approuvé et restructuré, comparé au projet de budget pour 2020	54
III. Ventilation indicative du budget ordinaire pour 2020 par pilier de résultats et par groupe de produits institutionnels	56
IV. Effectifs indicatifs en 2020 – budget ordinaire seulement	58
V. Répartition indicative des effectifs en 2020, par département et par classe	59
VI. Dépenses de personnel	60
VII. Budget d'investissement (hors ENI-E), 2008-2019	61
VIII. Allocation des fonds reportés	62
IX. Estimation des frais directs impactables sur le revenu des placements	63
X. Cadre de mesure des résultats d'IOE pour 2016-2018 (couvrant aussi 2019 et 2020)	64
XI. Compte rendu des réalisations d'IOE	65
XII. Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2020 et plan indicatif pour 2021-2022	71
XIII. Effectifs d'IOE pour 2020	75
XIV. Projet de budget d'IOE pour 2020	76

Sigles et acronymes

CDI	Unité changement, réalisation et innovation
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CSD	Département des services institutionnels
CSSG	Groupe d'appui aux services institutionnels
CSST	Coopération Sud-Sud et triangulaire
DCE	Développement de la capacité d'évaluation
ESPP	Évaluation de la stratégie et du programme de pays
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
ERG	Département des relations extérieures et de la gouvernance
ETP	Équivalent temps plein
EvPP	Évaluation de la performance du projet
FOD	Département des opérations financières
GEM	Division de l'engagement mondial et des relations multilatérales
HRD	Division des ressources humaines
IFC	Société financière internationale
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
LEG	Bureau du Conseil juridique
MOSS	Normes minimales de sécurité opérationnelle
OPV	Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence
OSB	Bureau de la stratégie budgétaire
PMD	Département de la gestion des programmes
PTE	Pays pauvres très endettés
PRM	Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
SKD	Département de la stratégie et des savoirs
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TICpD	Technologies de l'information et de la communication pour le développement
VRAP	Validation des rapports d'achèvement de projet

Résumé

1. C'est en 2020 que commencera le compte à rebours des dix années restant pour atteindre les objectifs de développement durable. Le FIDA devra redoubler d'efforts pour jouer un rôle significatif dans la réalisation de ces priorités globales de développement.
2. De vastes réformes et initiatives institutionnelles ont été lancées en 2019 pour améliorer l'efficacité. Il s'agissait de: i) consolider la structure décentralisée du FIDA; ii) recalibrer les processus opérationnels; iii) déléguer des responsabilités au personnel en première ligne; iv) adapter le siège aux objectifs visés; v) renforcer l'orientation institutionnelle du FIDA sur les résultats. Grâce à cette trajectoire de réforme ambitieuse, le FIDA a accompli de grands pas vers l'évolution de ses modes opératoires, en adoptant par exemple un processus de conception des projets simplifié, à des fins d'efficacité et de qualité d'exécution. En 2020, le FIDA appliquera les enseignements tirés de cette première phase de mise en œuvre des réformes et s'efforcera de produire davantage d'effets encore dans le contexte du Cadre stratégique pour 2016-2025.
3. Nonobstant les importants progrès accomplis dans de nombreux domaines, le FIDA doit encore relever, dans les meilleurs délais, de multiples défis: 2020 sera une année clé pour la mise en œuvre d'un modèle opérationnel efficace et efficient, qui se traduise par une utilisation optimale des ressources et catalyse les investissements. Le contexte actuel stimule la demande des États membres, qui réclament un élargissement de la gamme d'activités du FIDA, une collaboration plus intense avec les gouvernements et le secteur privé, et une diversification de ses produits. Des efforts accrus sont requis pour améliorer la qualité du portefeuille de projets et consolider la mise en œuvre des projets en cours. Les points importants à cet égard sont: la transformation du monde rural; la transversalisation des thématiques que sont l'égalité des sexes, la nutrition, les changements climatiques et le sort des jeunes; le renforcement de la performance du FIDA en tant que partenaire stratégique; la mise à profit d'un engagement plus poussé, sur le plan opérationnel et des politiques publiques.
4. Au rang des premières priorités figureront les activités relatives à la Consultation sur la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12), et notamment l'association d'un nombre croissant de parties prenantes. La complexité supplémentaire qui en découle impose en outre d'adopter des cadres complets et détaillés de contrôle interne et de gestion des risques institutionnels. À la suite de l'évaluation indépendante menée par Marsh Risk Consulting en 2019 et de la mise à jour du tableau de bord institutionnel, la direction devra, en 2020, affiner davantage sa méthode d'évaluation du risque afin de mettre en place des processus rigoureux et appropriés de suivi du risque. De plus, il sera critique, pour la viabilité financière à long terme du Fonds, que la réforme proposée du Cadre pour la soutenabilité de la dette soit effectivement mise en œuvre.
5. Le programme de prêts et dons prévu pour 2020 devrait, selon les projections, se monter à 1 milliard d'USD, pour financer 35 nouveaux projets et apporter un financement additionnel à 2 projets en cours. Après la concentration des investissements en 2019, la priorité sera donnée à l'exécution, c'est-à-dire au démarrage effectif des projets et à l'amélioration de la performance et de la qualité au cours de l'exécution, en vue d'atteindre les objectifs de FIDA11. Il faudra pour cela assurer un financement plus équilibré des nouveaux projets en 2020 et 2021, tout en maintenant l'objectif du programme de prêts et dons pour FIDA11 à 3,5 milliards d'USD. La direction poursuivra ses efforts pour garantir la qualité initiale, en maintenant un ratio d'efficacité glissant sur 36 mois conforme à l'objectif de FIDA11 (12,9%).

6. Les facteurs de coût principaux pour le budget 2020 sont les suivants: i) attribution de personnel supplémentaire dans les pôles régionaux et les bureaux de pays du FIDA; en outre, pour donner suite aux lacunes mises en évidence dans la récente étude sur la composition des ressources humaines du FIDA, créations de postes visant à renforcer la fonction de gestion du risque institutionnel, les opérations programmatiques et de financement du développement, les activités juridiques et de surveillance, la coopération avec le secteur privé, la transversalisation des thèmes prioritaires et de l'inclusion sociale, et l'architecture informatique du FIDA; ii) augmentation des dotations aux amortissements; iii) loyers et coûts administratifs des bureaux de pays résultant d'une occupation accrue des bureaux décentralisés hébergés; iv) collaboration renforcée avec les organes directeurs.
7. Comme indiqué dans l'aperçu général, les hausses de coûts réels ont été entièrement absorbées par des réductions de coûts de personnel et hors personnel faisant suite à un examen systématique des demandes formulées par les différents départements.
8. Le budget ordinaire net proposé pour 2020 s'élève à 157,9 millions d'USD, correspondant à une diminution nominale de 0,19% par rapport au budget 2019 (158,21 millions d'USD) – au lieu de 1,49% dans l'aperçu. Cette baisse nominale de 0,19% résulte de l'effet net de l'inflation, de l'augmentation normale d'échelon à l'intérieur d'un grade, du réalignement des dépenses de personnel standard et de l'ajustement du taux de change. Le taux de change utilisé dans le projet final de budget est de 0,885 EUR pour 1 USD (contre un taux de 0,841 EUR pour 1 USD utilisé dans l'aperçu), soit un taux de change supérieur de plus de 5% à celui utilisé pour 2019. Bien que des mesures de réduction des coûts aient été – et demeurent – en place, l'ensemble du budget pour 2020 a bénéficié de l'effet d'un renforcement considérable du dollar des États-Unis. Il ne sera peut-être pas possible de maintenir un tel degré de réduction du budget à l'avenir, et une inversion du taux de change entre l'euro et le dollar pourrait ultérieurement se traduire par une augmentation du budget.
9. La hausse nulle en termes réels est la résultante nette des éléments suivants: i) hausse réelle nette des dépenses de personnel (2 090 000 USD); ii) amortissement (100 000 USD); iii) montant estimé des loyers, services communs et dépenses de fonctionnement des bureaux de pays (200 000 USD); iv) dépenses administratives et frais de voyage supplémentaires occasionnés par la collaboration renforcée avec les organes directeurs pour la préparation de FIDA12 (330 000 USD), dépenses compensées par la baisse réelle des frais de consultants et autres coûts (environ 3,3 millions d'USD).
10. S'agissant du budget brut pour 2020, le montant proposé, de 162,6 millions d'USD, comprend les ressources utilisées pour gérer les opérations financées par les fonds supplémentaires (4,7 millions d'USD), qui sont externes mais complémentaires du programme de prêts et dons. Ce montant est entièrement couvert par la portion des commissions générées par la gestion des fonds supplémentaires qui peut être affectée chaque année.
11. À l'appui de ce programme ambitieux et nécessaire, il incombe au FIDA de déterminer s'il dispose d'un capital humain approprié, de l'éventail de compétences nécessaires et de la souplesse stratégique requise pour mener à bien son programme de travail actuel et dans le cadre de FIDA 2.0. À cette fin, le FIDA a chargé McKinsey & Company de mener une vaste étude sur la composition des effectifs du Fonds visant à établir: i) les compétences et les capacités disponibles; ii) la proposition de valeur pour l'employé par le FIDA; iii) la présence de facteurs propices aux ressources humaines, jugés nécessaires pour améliorer la performance et la réalisation. Grâce aux informations tirées de cette étude, la direction est désormais en mesure de prendre des décisions d'investissement

éclairées en vue de remédier aux lacunes et aux inadéquations émergentes dans les trois domaines clés couverts par l'étude.

12. Ainsi, dans le droit fil des réformes ambitieuses entreprises par le FIDA, il est proposé de réaliser un investissement ciblé dans les capacités afin de tenir compte du niveau accru de complexité et d'ambition. Il s'agit en effet pour le FIDA de restructurer son modèle de capital humain de manière à optimiser la taille de ses effectifs et à disposer des compétences et des capacités technologiques nécessaires pour répondre aux besoins opérationnels actuels et concrétiser sa vision de l'avenir avant le lancement de FIDA12.
13. Ce fonds de réserve à part, d'un montant maximum de 12 millions d'USD répartis selon un plan d'exécution biennal en faveur des capacités, vise à couvrir les dépenses nécessaires pour combler les lacunes recensées dans l'étude sur les ressources humaines et faire fructifier les investissements dans l'automatisation et les solutions non informatiques destinées à améliorer les processus opérationnels; il est aussi destiné à renforcer le Cadre de gestion des risques pour favoriser un suivi des risques véritable par le Comité d'audit et le Conseil d'administration, l'objectif étant de gérer efficacement les risques liés à l'évolution du modèle de fonctionnement du FIDA. La direction du FIDA donnera la priorité à des mesures à effet rapide admissibles pour imprimer un élan et axera ses efforts sur l'élaboration d'un plan d'exécution détaillé biennal, dans lequel seront indiquées des mesures précises à prendre en 2020, en 2021 et pendant les deux années, mesures qui seront présentées au Conseil d'administration.
14. Le budget d'investissement pour 2020 s'élève à 4,445 millions d'USD, dont 2,22 millions d'USD sont destinés aux opérations informatiques cycliques et à la maintenance des améliorations au siège et dans les bureaux de pays, et au maximum 2,225 millions d'USD sont affectés à des investissements substantiels dans les systèmes financiers. Comme indiqué dans l'aperçu, et conformément aux recommandations formulées dans l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) de l'architecture financière du FIDA et dans l'examen externe des risques réalisé par Alvarez & Marsal, des fonds ont été réservés à l'amélioration du système en vue de la reconfiguration stratégique de l'architecture financière du FIDA. Sont concernés le système de trésorerie et de gestion du risque, l'achèvement de la mise à jour de Flexcube et l'adaptation des outils informatiques aux nouvelles modalités de prêt.
15. Conformément à la résolution 181/XXXVII du Conseil des gouverneurs, il sera demandé au Conseil d'administration d'approuver l'allocation de crédits à la dépense extraordinaire en rapport avec FIDA12. Le montant final estimé pour FIDA12 s'élève à 1,1 million d'USD.
16. Conformément à l'article VII du Règlement financier du FIDA, le tableau 1 ci-après présente les projections budgétaires à moyen terme établies sur la base des flux de recettes prévus, de toute provenance, et des décaissements projetés d'après les plans d'activité couvrant la même période. Ces projections sont établies à titre indicatif et à des fins d'information uniquement. Le format de ce tableau est aligné sur celui qui figure dans le document "Ressources disponibles pour engagement".

Tableau 1

Projections budgétaires à moyen terme fondées sur les prévisions d'entrées et de sorties de fonds (toutes origines)
(en millions d'USD)

	2018 (chiffres effectifs)*	2019 (montant prévu)	2020 (montant prévu)
Liquidités en début de période	1 348	1 037	989
Entrées de fonds			
Remboursements de prêts	342	354	375
Contributions encaissées**	296	373	301
Emprunts	119	235	127
Produit des placements	1	23	7
Sorties de fonds			
Décaissements	(826)	(910)	(924)
Engagements liés aux emprunts (service de la dette et commissions)	1)	(5)	(17)
Impact de l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés	(11)	(2)	(3)
Dépenses administratives et autres postes budgétaires***	(158)	(172)	(177)
Immobilisations	(5)		
Variations internes des fonds et variations de change	(68)		
Autres flux de trésorerie		56	(3)
Liquidités en fin de période	1 037	989	675

* Source pour 2018: états financiers consolidés vérifiés du FIDA pour 2018.

** Hors Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne.

*** Les autres dépenses administratives comprennent les dépenses non renouvelables et les crédits à reporter.

Recommandation pour approbation

Le Conseil des gouverneurs est invité à approuver la recommandation figurant dans la cinquième partie et à adopter le projet de résolution figurant à la page 51.

Première partie – Programme de travail et budgets ordinaire, d’investissement et de la dépense extraordinaire du FIDA axés sur les résultats pour 2020

I. Contexte

1. L'édition 2019 du rapport sur l'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde met en évidence la hausse continue de la faim dans le monde, concentrée essentiellement dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, qui sont souvent en situation de fragilité et, qui plus est, extrêmement vulnérables face aux changements climatiques. À ces conditions s'ajoutent les problèmes complexes de l'extrême pauvreté rurale, de l'inégalité entre les sexes, de la malnutrition, des migrations, du chômage des jeunes et de l'instabilité financière. Dans ce contexte, la demande d'aide au développement s'accroît sur la scène mondiale: les États membres, les pays bénéficiaires et d'autres acteurs du développement appellent les institutions d'aide au développement à redoubler d'efforts. Ayant un rôle stratégique à jouer dans la réponse à ces besoins, le FIDA est confronté à la nécessité d'améliorer continuellement son efficacité interne et la performance de ses projets.
2. En 2019, malgré un budget à croissance nulle, le FIDA est parvenu à exécuter un programme de prêts et dons plus élevé, de 1,76 milliard d'USD, en élaborant des projets moins nombreux mais plus grands, face à l'intensification des défis externes. Comme l'ont montré les récentes analyses menées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), améliorer la qualité d'un programme de travail plus lourd avec moins de ressources est un défi, qui exige des arbitrages. En 2020, alors que commencera le compte à rebours des dix années restant pour atteindre les objectifs de développement durable, le FIDA doit redoubler d'efforts et fixer des priorités claires afin d'agir encore plus, encore mieux et de manière encore plus avisée.
3. Pour le FIDA, 2020 sera une année d'application des enseignements tirés de la première phase de mise en œuvre d'initiatives prises à l'échelle de l'institution, visant à: i) consolider sa structure décentralisée; ii) recalibrer ses processus opérationnels; iii) déléguer des responsabilités au personnel en première ligne; iv) adapter le siège aux objectifs visés; v) renforcer l'orientation institutionnelle sur les résultats.
4. La décentralisation et le réalignement organisationnel sont des éléments clés du programme de réforme. En 2018 et 2019, la proportion de postes inscrits au budget dans les bureaux de pays du FIDA a considérablement augmenté, puisqu'elle est passée de 18 à 30%. Cela a contribué à redynamiser les équipes d'exécution sur le terrain et à rapprocher le FIDA des zones rurales et des bénéficiaires qu'il dessert. Une première série de missions de retour d'expérience ont été menées cette année afin de recueillir de premiers retours d'information dans les pôles régionaux et les centres de coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST) et de gestion des savoirs. Avec le renforcement de la décentralisation en 2020, la part du personnel sur le terrain atteindra 33%. Des missions de suivi seront organisées pendant l'année pour recueillir des informations sur des zones d'amélioration possible dans les bureaux de pays.

5. Durant la période couverte par la Dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10), mais aussi en 2019, des efforts réguliers ont été déployés pour intégrer systématiquement les thématiques du climat, de l'égalité des sexes, de la nutrition et des jeunes dans les programmes et projets, afin de démultiplier l'impact produit par les investissements du FIDA et de relever les défis les plus pressants, comme l'insécurité alimentaire et les facteurs de fragilité. Conscient des lourds défis à relever à cet égard, la direction élabore un cadre destiné à mettre en œuvre des approches axées sur la transformation dans ces quatre grands domaines. Le programme de transversalisation, tel qu'établi dans les quatre plans d'action en la matière, est la clé qui permettra de passer à une démarche plus ambitieuse de transformation qui exploite les synergies générées par les interactions entre ces quatre domaines prioritaires. Le FIDA pourra ainsi élever son degré de pertinence et ses gains d'efficacité eu égard à ses priorités – tant dans ses prêts que dans ses activités hors prêts – et contribuer à des résultats tangibles grâce à ses projets.
6. Le maintien d'une organisation extrêmement efficace et l'obtention de gains d'efficacité et d'économies continueront de guider la gestion du budget en 2020. Le ratio des dépenses administratives rapportées au programme de prêts et dons était de 7,8 (soit 12,9%) pendant la période couverte par FIDA10. Le document sur le budget 2019 du FIDA indiquait que ce ratio s'était encore amélioré, à environ 11,3 (9%), et le ratio d'efficacité prévu pour 2020, calculé sur la base du budget administratif proposé et du programme de prêts et dons estimé, se chiffre à 14%. Sur l'ensemble de la période couverte par FIDA11, le Fonds s'efforcera de maintenir cette tendance et de limiter le budget administratif tout en visant des objectifs pour le programme de prêts et dons. Dans l'ensemble, comme l'a reconnu le réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales dans son évaluation de 2017-2018, la culture des résultats au FIDA se renforce, et les fonctions d'évaluation et de redevabilité demeurent robustes, y compris le fondement bien établi que constitue le budget axé sur les résultats.
7. Nonobstant les progrès accomplis dans plusieurs domaines, le FIDA doit encore relever un certain nombre de défis. En cette deuxième année de FIDA11, des efforts supplémentaires sont requis pour assurer le bon démarrage des nombreux nouveaux projets, améliorer la qualité du portefeuille de projets, surveiller les résultats, renforcer la performance du Fonds en tant que partenaire stratégique et accroître la participation aux opérations et à l'élaboration des politiques. En outre, si la situation des fonds propres demeure solide, il sera néanmoins critique que la réforme récemment proposée du Cadre pour la soutenabilité de la dette soit effectivement mise en œuvre et que des ressources suffisantes soient investies dans le renforcement de l'architecture financière du Fonds et dans les préparatifs en vue d'une diversification potentielle des sources de financement afin de répondre à la demande toujours plus grande de projets de développement.
8. En 2020, compte tenu de la déclaration concernant l'appétence pour le risque, élaborée en 2019, et de l'examen qui a porté sur la gouvernance de la gestion du risque institutionnel, le FIDA devra déployer des efforts supplémentaires pour instiller une approche globale et systématique du risque dans sa stratégie et ses opérations. Pour ce faire, il s'appuiera sur des capacités internes renforcées, en particulier l'Unité de gestion du risque, en vue d'achever son tableau de bord des risques institutionnels et ses mécanismes d'atténuation des risques financiers, opérationnels et stratégiques. Cette étape est nécessaire pour renforcer davantage l'architecture financière, tandis que l'organisation cherche à tirer parti de ses ressources de base existantes pour mettre en œuvre sa nouvelle stratégie de collaboration avec le secteur privé 2019-2024. Les préparatifs pour FIDA12 constitueront un élément clé du budget 2020: l'un des principaux enseignements tirés des précédentes reconstitutions est que le FIDA doit entamer plus tôt un dialogue plus approfondi avec le nombre croissant de parties prenantes. Cette nécessité se reflète dans les demandes des départements pour 2020; par

ailleurs, des efforts ont été déployés pour intégrer les hausses de coûts occasionnées par la collaboration renforcée avec les organes directeurs tout en maintenant une croissance réelle nulle.

9. Pour progresser en direction de ces objectifs, le FIDA doit, dans l'immédiat, aligner les capacités et compétences de son personnel sur les tendances internes et externes influant sur le volume et la nature de son travail, aujourd'hui et au cours des années à venir. En 2019, le FIDA a recruté un bureau d'études externe – McKinsey & Company – pour mener une vaste étude sur le personnel, les ressources humaines et outils technologiques stratégiques, et la proposition de valeur faite aux salariés, en étudiant les conséquences qui en découlent pour la réalisation du programme de travail actuel et futur du Fonds, et en envisageant une réorientation potentielle de la stratégie et du modèle opérationnel de l'organisation. Les conclusions de cette étude pointent des déficits de compétences dans un certain nombre de domaines – communication, pensée stratégique, compétences analytiques, dialogue sur les politiques publiques, résolution de problèmes et compétences d'encadrement, ainsi qu'au sein de groupes de compétences spécifiques – juridiques, surveillance et intégrité, gestion, compétences techniques et gestion des opérations financières.
10. Compte tenu de ces conclusions, le FIDA doit entamer la mise en œuvre progressive des changements recommandés dans la répartition des effectifs parmi les groupes de compétences et traduire les conclusions de l'étude sur les ressources humaines en un plan biennal visant à combler les déficits de capacités et de compétences recensés, améliorer les rémunérations et avantages offerts afin d'attirer et de retenir les talents voulus, rehausser la performance des ressources humaines et la gestion des conséquences, moderniser les technologies en matière de ressources humaines et renforcer l'automatisation. Il sera de la plus haute importance que des ressources soient allouées, en 2020 et 2021, au réaligement des ressources humaines et à l'accélération des investissements dans la perspective de FIDA12. Si le FIDA tarde à donner suite à ces recommandations, il risque de perdre l'élan du changement institutionnel qui sous-tend la campagne en faveur de l'excellence opérationnelle, ce qui pourrait placer le FIDA en mauvaise position pour faire face aux obligations et relever les défis à venir.
11. Deuxième année de FIDA11, 2020 sera décisive pour la réalisation du programme de travail. Après l'octroi de financements records au titre de nouveaux projets en 2019, le programme de prêts et dons pour 2020 devrait se chiffrer à 1 milliard d'USD, ce qui traduit la volonté de la direction de trouver un juste équilibre entre, d'une part, la mise en œuvre de nouveaux projets et, d'autre part, la qualité et la performance des projets en cours d'exécution en vue d'atteindre les objectifs de FIDA11.
12. En résumé, pour 2020, les objectifs premiers du FIDA seront les suivants:
 - i) réaliser des projets pertinents et de haute facture au titre du programme de prêts et dons prévu tout en améliorant la qualité du portefeuille; ii) mener un dialogue efficace avec un nombre croissant de parties prenantes, y compris les organes directeurs dans le cadre de la Consultation sur FIDA12 et le secteur privé au titre de la nouvelle Stratégie de collaboration avec le secteur privé 2019-2024; iii) consolider les réformes internes grâce à une vaste campagne d'exploitation des enseignements tirés au sujet de la décentralisation, de l'examen des processus opérationnels et des opérations régulières de mobilité; iv) revoir l'architecture financière, et notamment préparer une éventuelle diversification des sources de financement pour répondre à la demande toujours plus grande de projets de développement; v) concevoir et exécuter un plan d'action exhaustif pour donner suite aux recommandations issues de l'étude sur les ressources humaines, en particulier en ce qui concerne les déficits de capacités et de compétences parmi le personnel.

13. Le programme de travail du FIDA est un ensemble de mesures complet et détaillé, destiné à améliorer l'efficacité organisationnelle, à mettre en place des ressources humaines adéquates et à maximiser les résultats. La direction a l'intention de réaliser cet ambitieux programme en associant une approche d'efficacité en fonction des coûts et d'alignement des ressources sur les priorités stratégiques à l'aide d'un budget d'investissement à capacité ciblée, destiné à préparer le FIDA à saisir les opportunités et relever les défis qui se profilent sur le plan opérationnel afin de produire un impact transformateur.

II. Point sur la situation actuelle

A. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons de 2019

14. Au 2 octobre 2019, le programme de prêts et dons prévu pour 2019 devrait, selon les projections, se monter à 1,76 milliard d'USD, pour financer 37 nouveaux projets et apporter un financement additionnel à 12 projets en cours. Parmi les propositions de financement additionnel: i) cinq sont destinées à combler des déficits de financement déjà signalés; ii) trois serviraient à transposer des opérations en cours à plus grande échelle; iii) quatre couvriraient à la fois des déficits de financement et la reproduction à plus grande échelle d'opérations réussies.
15. Cet objectif, qui représente environ 50% du programme de prêts et dons pour FIDA11, correspond à l'objectif présenté dans l'aperçu général en septembre 2019 – un niveau historique de réalisation pour la première année d'un cycle de reconstitution.
16. Dans le cadre des programmes de dons mondiaux, régionaux et nationaux, il est prévu que 30 à 35 dons soient approuvés d'ici à la fin de 2019, pour un montant d'environ 58 millions d'USD.

Portefeuille

17. Au 2 octobre 2019, le portefeuille d'opérations comptait 235 projets, d'un montant total de 8 milliards d'USD. Le portefeuille de dons en cours, comprenant 159 dons, était évalué à 201 millions d'USD. Les décaissements prévus pour l'année sont estimés à 910 millions d'USD.

B. Exécution du budget ordinaire net en 2018 et en 2019

Exécution effective du budget 2018

18. Les dépenses effectives au titre du budget ordinaire de 2018 se sont élevées à 146,95 millions d'USD, soit 94,5% du budget approuvé (155,54 millions d'USD). Le taux d'utilisation légèrement inférieur (97,3% en 2017) résulte essentiellement des opérations de réaffectation et de la décentralisation, qui ont reporté la publication des postes vacants, générant ainsi des économies sur la composante "personnel" du budget, ainsi que des gains d'efficacité obtenus grâce aux réformes internes.

Tableau 1

Exécution du budget ordinaire – montant effectif pour 2017-2018 et prévisions pour 2019
(en millions d'USD)

	Exercice 2017 (année pleine)		Exercice 2018 (année pleine)		Prévisions 2019	
	Budget	Montant effectif	Budget	Montant effectif	Budget	Prévision
Budget ordinaire	149,42	145,33	155,54	146,95	158,21	151,53
Pourcentage d'utilisation		97,3		94,5		95,8

Prévisions 2019

19. Après une année de transition, et compte tenu des efforts accrus qui seront nécessaires pour réaliser un ambitieux programme de prêts et dons de 1,76 milliard d'USD, on prévoit que le budget 2019 sera utilisé à hauteur de 151,53 millions d'USD environ, soit 95,8%, contre un taux d'exécution de 97% prévu dans l'aperçu général du budget.
20. Ce taux légèrement inférieur repose sur l'exécution effective à fin juin 2019 et sur des projections pour le reste de l'année; il reflète une moindre utilisation des équivalents temps plein (ETP), en raison des postes devenus vacants suite aux opérations de réaffectation et du délai normal à prévoir pour les recrutements. De plus, l'appréciation du dollar des États-Unis par rapport à l'euro en 2019 – le taux actuel, de 0,90 euro pour 1 dollar étant sensiblement plus élevé que le taux de 0,841 pris pour hypothèse lors de la préparation du budget 2019 – a eu un effet positif sur les composantes en euro des traitements du personnel et autres dépenses libellées en euro. Il pourrait en résulter des coûts plus faibles en dollar au quatrième trimestre, d'où une exécution du budget légèrement inférieure.
21. Le tableau 2 indique les dépenses effectives pour 2018 et les prévisions pour 2019 ventilées par département.

Tableau 2

Exécution du budget ordinaire par département – montant effectif pour 2018, budget pour 2018 et prévisions pour 2019

(en millions d'USD)

Département	Montant effectif 2018	Budget 2019	Budget 2019 (restructuré)*	Prévisions 2019	Prévisions 2019 comparées au budget restructuré
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence (OPV)	2,32	2,60	2,78	2,76	99
Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)	6,77	9,21	8,92	8,51	95
Département des relations extérieures et de la gouvernance (ERG)	15,93	18,33	17,36	16,58	96
Département de la stratégie et des savoirs (SKD)	13,47	15,92	15,84	15,02	95
Département de la gestion des programmes (PMD)	58,95	65,23	63,23	59,71	94
Département des opérations financières (FOD)	11,68	13,63	13,63	13,22	97
Département des services institutionnels (CSD)	28,18	26,66	26,40	26	98
Centre de coûts de l'organisation	9,65	10,07	10,07	9,73	97
Réductions prévues	-	(3,43)	-	-	-
Total	146,95	158,21	158,21	151,53	95,8

* Le budget restructuré reflète la structure organisationnelle révisée qui est entrée en vigueur le 30 avril 2019.

22. Le taux d'exécution supérieur à celui de 2018 s'explique principalement par un ratio d'occupation des postes en hausse durant 2019, même si la capacité à pourvoir les postes décentralisés nouvellement créés et le délai relativement plus long nécessaire au recrutement de personnel local ont eu un impact sur l'exécution du budget des départements où se situent ces postes, à savoir principalement PMD et SKD.
23. Au total, le taux d'exécution plus faible prévu pour certains départements en 2019 s'explique avant tout par les vacances de postes, mais aussi par les efforts déployés par la direction pour réduire l'ensemble des coûts grâce à des réformes institutionnelles et à des améliorations des processus opérationnels. Les gains d'efficacité découlant du processus de révision de la structure organisationnelle, lancé au deuxième trimestre de 2019, ont commencé à se concrétiser au troisième trimestre de l'année, et la fusion entre le Bureau des partenariats et de la

mobilisation des ressources (PRM) et la Division de l'engagement mondial et des relations multilatérales (GEM) pour créer la Division de l'engagement, du partenariat et de la mobilisation des ressources à l'échelle mondiale a permis à ERG de réaliser des économies. De même, la reconfiguration du Bureau de la stratégie budgétaire (OSB), qui s'est traduite par une redistribution de la fonction de développement organisationnel, a généré des économies au sein de CSSG.

24. La direction déploie en outre des efforts spécifiques pour dégager des économies en maîtrisant les coûts et en recherchant des gains d'efficacité, tout en assurant la bonne réalisation du programme de travail, ce qui aboutira à un taux d'exécution plus faible en 2019. L'utilisation finale du budget en fin d'exercice dépendra du résultat de ces efforts ainsi que d'autres facteurs.
25. La souplesse offerte par le report d'un montant supérieur aux 3% habituels s'est avérée décisive pour aider la direction à répondre aux nouvelles priorités stratégiques en 2019. Comme l'indiquait la proposition de budget pour 2019, la direction demande à pouvoir utiliser les économies ainsi réalisées jusqu'à un maximum de 5% pour financer de nouvelles initiatives stratégiques qui seraient adoptées en 2020 et répondre à des priorités imprévues mais impérieuses qui pourraient se présenter dans les opérations et activités prévues. Conformément à la pratique habituelle, des précisions sur l'allocation de tous les crédits reportés seront fournies au Conseil d'administration. Cette demande a été inscrite dans le projet de résolution du Conseil des gouverneurs pour le budget 2019, qui figure dans la cinquième partie du présent document.

C. Report de crédits de 2018

26. La règle relative au report de crédits à hauteur de 3%, en vigueur depuis 2004, dispose que les crédits non engagés à la clôture d'un exercice financier peuvent être reportés sur l'exercice suivant, dans une proportion ne dépassant pas 3% du budget annuel approuvé de l'exercice précédent.
27. Pour 2019, le Conseil des gouverneurs a approuvé la disposition selon laquelle les crédits non engagés à la clôture de l'exercice 2018 pouvaient être reportés sur l'exercice 2019 à concurrence de 6% au maximum des crédits correspondants, aux fins de financer de nouvelles initiatives et d'offrir la souplesse nécessaire pour accélérer le relèvement de l'âge réglementaire du départ à la retraite.
28. Le taux d'exécution effectif pour 2018 s'étant élevé à 94,5%, le report s'est monté à 8,59 millions d'USD, soit 5,5% du budget total approuvé pour 2018, c'est-à-dire en deçà du seuil maximal de 6%. À la mi-octobre, 8,14 millions d'USD avaient été affectés, dont environ 3,9 millions d'USD (52%) ont été utilisés. Comme il faudra lancer un certain nombre d'engagements et d'activités importantes au quatrième trimestre, il est probable que les ressources du report de 2018 seront entièrement utilisées. S'il reste un solde non alloué et non utilisé, il sera versé aux ressources ordinaires du FIDA.
29. Le montant légèrement plus élevé du report de 2018 a offert une marge supplémentaire pour honorer le volume élevé de demandes émanant des départements au titre de produits importants et urgents, qui n'étaient pas prévisibles au moment de la préparation du budget. D'importantes initiatives stratégiques ont ainsi été lancées, comme des mesures complémentaires visant à améliorer la qualité du programme de prêts et dons, un renforcement essentiel des capacités opérationnelles dans les pôles régionaux, l'amélioration de l'architecture financière et de la gestion du risque financier, l'étude sur FIDA 2.0 et les préparatifs de la reconstitution des ressources du FIDA.
30. Des activités importantes ont été recensées et sont en cours de mise en œuvre par la Division des ressources humaines (HRD); elles concernent l'évaluation de la performance du personnel, les capacités du personnel et le développement des compétences. Un plan d'action visant à répondre aux besoins urgents recensés à

l'occasion du Sondage mondial du personnel 2019 a également été financé sur l'enveloppe du report, à hauteur de 1,48 million d'USD, y compris le Challenge de l'innovation au FIDA et un programme d'échange de personnel. Le Challenge de l'innovation est destiné à inciter le personnel du FIDA à formuler de nouvelles idées sur l'exploitation des partenariats, l'allègement des formalités administratives, l'amélioration de la connectivité et l'intégration de l'analytique des données. Par ailleurs, grâce au programme d'échange de personnel, le FIDA a commencé à ouvrir la voie au développement des capacités et des synergies avec d'autres institutions financières internationales. Un tableau montrant l'utilisation des 3% de crédits reportés, ainsi que les activités prioritaires financées par chaque département, figure à l'annexe VIII.

31. Le financement normal de ces points hautement prioritaires aurait accru la pression pesant sur le budget ordinaire du FIDA en 2020 et reporté la réalisation des objectifs fixés. Un important enseignement tiré des précédents cycles réside dans le fait que cette mesure peut créer une incitation à réaliser des économies pendant l'année et permettre la réaffectation stratégique de crédits non affectés lors des exercices précédents.
32. À la lumière des avantages observés cette année avec le relèvement du plafond du report, la direction propose de régulariser cette méthode. Pour 2020, la direction demande à pouvoir utiliser les économies réalisées grâce à la baisse du taux d'exécution budgétaire jusqu'à un maximum de 5% (au-delà du report normal de crédits à hauteur de 3%) pour financer de nouvelles initiatives stratégiques.

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

33. Conformément au Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, le FIDA cherche constamment à améliorer l'allocation de ses ressources aux activités relatives au genre. L'accroissement du nombre et le déploiement des analystes et spécialistes du genre et de l'inclusion sociale dans chacune des cinq régions orientent l'organisation dans cette direction.
34. Le budget 2020 conserve la méthodologie élaborée en 2013 pour: i) déterminer la place accordée au genre dans les prêts et dons et ii) appréhender les éléments en rapport avec le genre dans le budget ordinaire de personnel. Le nouveau système de planification budgétaire adopté en 2019 est destiné à faciliter la mise en relation des coûts de personnel et hors personnel avec les thèmes transversaux. Tandis que cette nouvelle fonctionnalité sera affinée et mise en œuvre au cours des prochaines années, elle mettra en évidence, de façon plus précise et à l'échelle du système, l'allocation des ressources par thème transversal.
35. Les paragraphes qui suivent rendent compte des résultats de ce processus pour cette année.

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

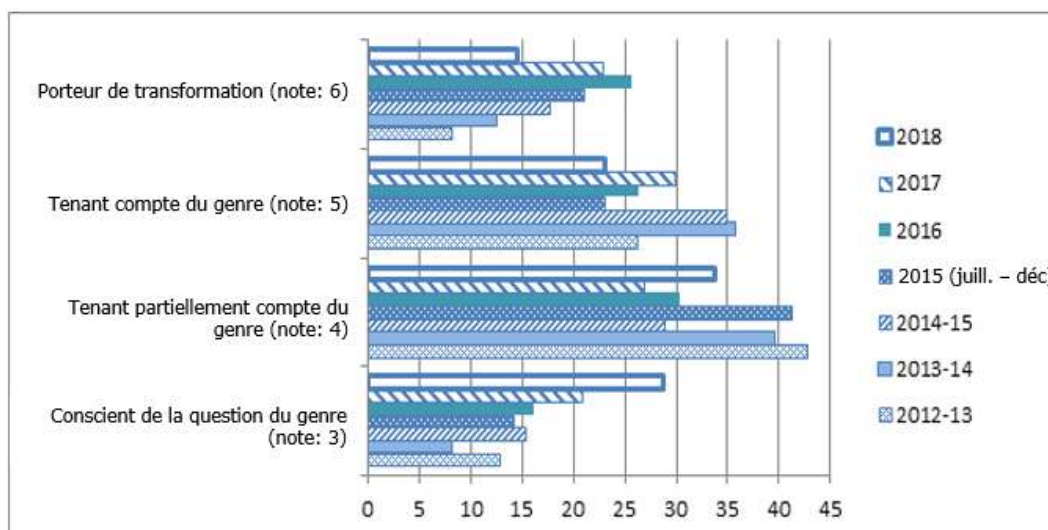
36. La place de la problématique femmes-hommes dans le portefeuille de prêts du FIDA est mesurée en valeur au stade de la conception (graphique 1). Sur les 40 prêts approuvés en 2018, pour un total de 1,025 milliard d'USD, 28 projets, soit environ 868 millions d'USD, se prêtaient à cette analyse, et 71,4% du montant des prêts ont été jugés, au minimum, plutôt satisfaisants, contre 80% en 2017 et 82% en 2016.
37. La part (en valeur) des prêts considérés comme ayant contribué à transformer les relations entre les sexes est tombée à 14,6%, contre 23% en 2017, 26% en 2016, 21% en 2015 et 18% en 2014.

38. Cette tendance s'explique en partie par: i) des critères plus stricts applicables au caractère transformateur d'un projet et ii) une moindre attention portée aux évaluations approfondies de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes lors des missions.

Graphique 1

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

(en pourcentage du montant total des prêts)



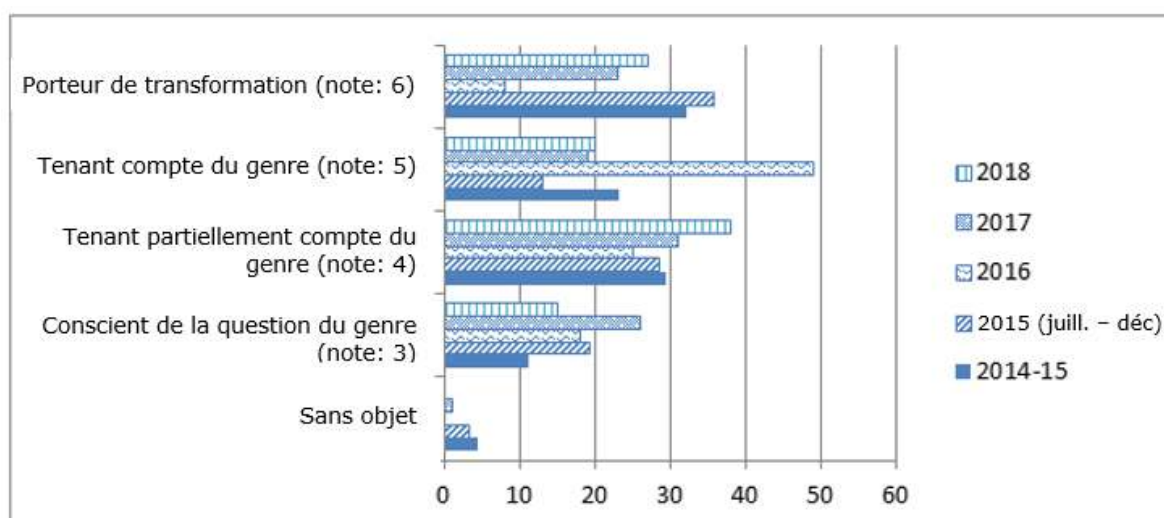
Prise en considération des questions de genre dans les dons du FIDA

39. Une analyse de la place des questions de genre dans 35 dons approuvés en 2018, pour un montant total de 52 millions d'USD (graphique 2), montre que 85% de ces dons, en valeur, sont considérés comme, au minimum, plutôt satisfaisants, contre 72% et 80% en 2017 et 2016. La part des dons considérés comme contribuant à transformer les relations entre les sexes est de 27%, résultat inchangé par rapport à 2017 et bien plus élevé que les 8% de 2016.

Graphique 2

Répartition de la valeur totale des dons approuvés en 2014-2017 en fonction de la note attribuée en regard des questions de genre

(en pourcentage de la valeur totale des dons)



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

40. La première initiative prise par le FIDA pour quantifier la prise en considération des questions de genre dans son budget ordinaire avait été présentée dans le projet de budget pour 2014. Une méthode plus précise de saisie des données relatives à cette problématique, avec une attribution plus fine, a été intégrée à la préparation des budgets 2015 et 2016. Cette méthode a permis de rendre compte, de façon plus détaillée, de la place accordée à l'égalité des sexes dans le budget ordinaire du FIDA, compte tenu des contraintes que présentent les systèmes informatiques actuellement disponibles. Dans le cadre des efforts entrepris par le FIDA pour améliorer son approche et sa collecte de données, OSB a collaboré, pour le budget 2017, avec des spécialistes des questions de genre, pour examiner, au titre de chaque poste de personnel, la part des activités relevant de cette problématique afin que les données recueillies reflètent plus précisément le temps consacré par le personnel à ces activités. Pour préparer l'analyse portant sur 2020, l'impact de la hausse nette des postes a été appliqué aux données de référence pour 2019.
41. Le résultat global de ce processus pour cette année montre la poursuite de l'augmentation de la part du total des dépenses de personnel qui est consacrée à des activités relevant des questions de genre: elle est en effet passée de 8,9% en 2018 à 9,1% en 2019 et 9,3% en 2020. L'analyse par département montre que la part la plus élevée revient à SKD, à 16,7%, principalement en raison de l'importance accordée à cette question au sein de la Division environnement, climat, genre et inclusion sociale. PMD se classe au deuxième rang, à 13,4% en moyenne, toutes divisions comprises, et à au moins 14% si l'on ne retient que les divisions régionales.
42. Le FIDA continuera à affiner cette approche et à valider les données, afin d'améliorer les comptes rendus sur cette question et sollicitera, pour ce faire, des informations auprès d'autres organisations appliquant la même démarche. Il profitera, à cette fin, du nouveau logiciel budgétaire en cours d'installation.

IV. Programme de travail pour 2020

43. Après l'octroi de financements records au titre de nouveaux projets en 2019, le portefeuille de projets en cours d'exécution du FIDA devrait atteindre des niveaux sans précédent. En conséquence, il faudra porter une attention accrue à l'appui au démarrage et à l'exécution afin d'améliorer la performance et la qualité des projets, d'où l'accroissement du budget destiné aux activités de supervision et d'appui à l'exécution et aux fonctions habilitantes du programme (voir annexe III).
44. Compte tenu de l'accent mis sur l'exécution et de l'objectif d'équilibrer la réalisation de nouveaux projets jusqu'à la fin de FIDA11, le programme de prêts et dons pour 2020 devrait se chiffrer à 1 milliard d'USD. Le FIDA continuera de déployer des efforts concertés pour compléter ce programme de base en mobilisant auprès d'autres sources quelque 90 millions d'USD de fonds gérés par le FIDA, ce qui portera le total du programme à 1,15 milliard d'USD. Le FIDA a déjà constitué sa réserve de projets pour 2020 en s'appuyant sur les plans interdépartementaux des pôles sous-régionaux et sur les consultations menées dans les pays.
45. La direction continue de mettre l'accent sur la qualité initiale et sur l'amélioration de la performance des projets en cours en vue d'atteindre les objectifs de FIDA11, y compris à l'égard des quatre domaines transversaux. Elle tient notamment à accroître la supervision et l'appui à l'exécution dans le cas des projets difficiles.

Tableau 3
Programme de prêts et dons: montants effectifs et prévisions
(en millions d'USD)

	<i>Montant effectif^a</i>			<i>Prévision</i>	<i>Estimation</i>
	2016	2017	2018	2019	2020
Prêts du FIDA (y compris la composante dons) et dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette	741	1 293	1 137	1 701	1 004
Dons du FIDA	48	51	52	58	58
Total du programme de prêts et dons du FIDA	789	1 344	1 189	1 759	1 062
Autres fonds gérés par le FIDA ^b	69	63	104	74	90
Total du programme	859	1 408	1 293	1 833	1 152
Cofinancement, international (net des contributions gérées par le FIDA) et national	486	914	1 229	3 265	876
Total du programme de travail	1 345	2 322	2 523	5 098	2 028
Portefeuille en cours d'exécution	6 860	6 846	7 051	s.o.	s.o.

^a Source: Système de projets d'investissement et de dons, au 2 octobre 2019. Les montants actuels reflètent l'augmentation et la diminution des financements durant la mise en œuvre, y compris les cofinancements additionnels provenant de sources nationales et internationales.

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

46. Quelque 35 nouveaux projets et programmes et 2 propositions de financement additionnel sont en cours de préparation en vue de leur approbation en 2020 (annexe I).
47. Le FIDA améliore ses systèmes de suivi opérationnel pour mieux calculer la répartition indicative de sa réserve de projets par thématique ou thème transversal ainsi que les liens avec les objectifs de développement durable. La répartition générale du portefeuille actuel par secteur est présentée ci-dessous.

Tableau 4
Répartition générale du portefeuille actuel par secteur
Financement du portefeuille actuel du FIDA par secteur au 31 décembre 2018

<i>Secteur</i>	<i>Pourcentage</i>
Agriculture et gestion des ressources naturelles	34
Services financiers ruraux	19
Marchés et infrastructures connexes	14
Développement à l'initiative des communautés et développement humain	7
Appui aux politiques et aux institutions	8
Micro- et petites entreprises	6
Autres*	13
Total	100

Source: Rapport annuel 2018.

* Y compris: atténuation des effets des catastrophes, production énergétique, gestion des savoirs, suivi-évaluation et autres coûts de gestion des projets.

48. Pour 2020, le nombre de dons au titre du guichet mondial/régional est estimé à 30-35, pour un montant total de 58 millions d'USD. Les domaines prioritaires pour le programme de dons du FIDA sur la période couverte par FIDA11 demeurent les suivants:
- production aux fins de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et de la génération de revenus;
 - résilience face aux changements climatiques et durabilité environnementale;
 - égalité des sexes et autonomisation des femmes;

- iv) offre d'opportunités aux jeunes;
 - v) débouchés commerciaux et partenariats avec le secteur privé.
49. D'autres propositions de dons pourront être mises sur pied pour répondre à des priorités stratégiques de l'institution, comme des aspects systémiques définis dans les engagements au titre de FIDA11 – suivi-évaluation, technologies de l'information et des communications au service du développement, appartenance à l'institution et transparence, ainsi que d'autres innovations émergentes présentant clairement un potentiel de contribution aux opérations du FIDA.

V. Budget ordinaire net proposé pour 2020

A. Introduction

50. Le budget 2020 répond aux objectifs premiers de l'organisation, tels que décrits à la section I, en orientant les ressources vers:
- i) la mise en œuvre et la réalisation du programme de prêts et dons prévu, avec une amélioration de la qualité du portefeuille de projets, notamment aux fins de la transformation du monde rural et de l'intégration des questions de genre, de nutrition, de climat et des jeunes;
 - ii) une association efficace avec un nombre croissant de parties prenantes, y compris les organes directeurs dans le cadre de la Consultation sur FIDA12 et le secteur privé au titre de la nouvelle stratégie de collaboration avec le secteur privé 2019-2024;
 - iii) la consolidation des réformes internes grâce à une vaste campagne d'exploitation des enseignements tirés au sujet de la décentralisation, de l'examen des processus opérationnels et des opérations régulières de réaffectation;
 - iv) la révision de l'architecture financière du FIDA, et notamment les préparatifs en vue d'une diversification potentielle des sources de financement, reposant sur les technologies et l'innovation, grâce à une accélération des investissements;
 - v) l'exécution d'un grand plan d'action visant à remédier aux déficits de capacités et de compétences parmi le personnel, à renforcer les facteurs stratégiques propices aux ressources humaines, et à améliorer la proposition de valeur faite aux salariés du FIDA.
51. S'il existe plusieurs facteurs de coût réels comme l'embauche de personnel supplémentaire pour renforcer la présence du FIDA sur le terrain ainsi que les capacités dans les bureaux de pays et les centres de CSST, ils sont pleinement compensés par des réductions de plusieurs autres catégories de coûts, de façon à obtenir une croissance nulle du budget 2020 en termes réels et limiter tout ajustement inflationniste.

B. Processus budgétaire

Établissement des priorités stratégiques

52. Pour donner suite aux recommandations des multiples examens menés en 2018, une procédure améliorée d'établissement des priorités stratégiques et du budget a été adoptée en 2019 afin que les décisions d'allocation des ressources soient mieux alignées sur les priorités stratégiques. C'est ainsi que, pour 2019, l'examen à mi-parcours et le report de fonds ont bénéficié aux activités que la direction considérait comme étant les plus prioritaires. Dans la perspective du cycle budgétaire 2020, ces priorités ont été regroupées, pondérées en fonction de leur pertinence aux yeux de la direction et de leurs conséquences financières pour le

budget 2020, et communiquées aux départements pour informer leurs soumissions budgétaires.

53. Les priorités recensées couvrent les principaux axes de travail sur le renforcement de la base organisationnelle du FIDA, la diversification de la base de ressources et l'accroissement de l'impact. En voici les principaux points:
- i) activités programmatiques;
 - ii) amélioration des ressources humaines, et notamment gestion des talents et de la performance, avec une optimisation des effectifs;
 - iii) gestion du risque;
 - iv) intensification des collaborations dans le contexte de la Consultation sur FIDA12 et de la stratégie de collaboration avec le secteur privé;
 - v) intégration systématique des questions de genre, de nutrition, des jeunes, du climat et de l'environnement.
54. Cette procédure a par ailleurs mis en lumière plusieurs cas dans lesquels les investissements pouvaient être étalés sur plusieurs années, ou des économies pouvaient être obtenues grâce à des gains d'efficacité, de façon à accroître le montant des ressources investies dans les domaines prioritaires. On citera par exemple:
- i) la gestion des savoirs et la recherche;
 - ii) les aspects logistiques de la création et de l'installation des bureaux de pays: les coûts non récurrents d'exécution encourus les années précédentes devraient désormais pouvoir être amortis grâce à des gains d'efficacité;
 - iii) la participation active à des événements de réseaux non stratégiques;
 - iv) les ateliers internes et réunions opérationnelles.
55. Dans son examen des différentes propositions, OSB a adopté une approche d'ensemble clairement définie pour cerner les points communs des demandes soumises et encourager les économies en réduisant ou en éliminant les activités réalisées en double dans l'organisation ou déjà couvertes par d'autres sources de financement. La prise en considération des priorités stratégiques au sein même du processus budgétaire renforce la cohésion intra- et interdépartementale dans la soumission de propositions, de sorte que l'allocation des ressources se concentre sur ce qui est nécessaire pour atteindre les objectifs stratégiques du Fonds et, au-delà, produire davantage d'impact.
56. Depuis la mise en place des groupes de produits institutionnels, il y a trois ans, le FIDA a accumulé des données sur la répartition des ressources administratives et est maintenant en mesure de se concentrer sur une analyse constructive des tendances observées. Dans le cadre du nouveau processus d'établissement des priorités stratégiques, il est prévu d'élargir le champ de cette analyse en reliant les priorités institutionnelles aux produits de l'organisation, afin de mieux régler les moteurs de la croissance institutionnelle et les facteurs de répartition des ressources.

Processus budgétaire du personnel

57. Le processus d'alignement des ressources humaines sur les priorités du FIDA sous l'angle des effectifs, des compétences et des qualifications a été rationalisé en 2019. Les responsabilités en matière de personnel ont été redistribuées entre trois acteurs clés, à savoir OSB, HRD et la nouvelle Unité changement, réalisation et innovation(CDI).

58. Dans le cadre de la préparation du budget 2020, les départements ont été invités à utiliser le nouveau logiciel de planification budgétaire du FIDA – Oracle Hyperion – pour soumettre leurs besoins de personnel, en gardant à l'esprit que tout nouveau poste demandé devrait être compensé soit par la suppression d'un poste vacant existant au sein du département, soit par une diminution des demandes de financement hors personnel par rapport à 2019. Les départements ont réparti leurs coûts de personnel sur la base des groupes de produits institutionnels.
59. Les demandes ont été examinées par HRD et CDI dans le contexte de la récente campagne d'exploitation des enseignements tirés des résultats de la décentralisation, des priorités institutionnelles et des besoins de l'organisation.
60. Compte tenu des conclusions de l'étude sur les ressources humaines, un effort a été accompli pour combler, dans le cadre du budget ordinaire, certains des déficits de capacités signalés, entre autres, dans les domaines du financement du développement, du droit et de la gestion du risque. La dotation en personnel proposée pour 2020 est présentée en détail à la section D.

Processus budgétaire hors personnel

61. Des directives relatives à la préparation du budget pour les dépenses hors personnel ont été transmises à chaque département. Elles comportaient, pour chaque département, des paramètres budgétaires et des enveloppes globales relatives aux dépenses hors personnel, fondées sur le budget 2019 restructuré. Avec un nouveau système en place et une concentration accrue sur le classement par priorité stratégique des activités planifiées, OSB et la Division des technologies de l'information et des communications ont travaillé en étroite collaboration avec les départements sur la planification pour 2020, pour déterminer les priorités dans un contexte de croissance réelle nulle du budget.
62. Comme indiqué, les soumissions ont été préparées sur la base des mêmes groupes de produits institutionnels que l'année précédente, et aucun groupe nouveau n'a été inclus pour 2020. Une liste des groupes de produits institutionnels, ainsi que leur ventilation budgétaire indicative, figurent à l'annexe III.
63. Une demande distincte devait être soumise pour les activités additionnelles à imputer sur les frais de gestion des fonds complémentaires et supplémentaires, qui seront intégrées au budget brut pour 2020.
64. OSB a examiné tous les budgets présentés au regard des priorités et orientations institutionnelles fixées par la direction. Comme les années précédentes, on a examiné le calendrier d'achèvement des projets d'investissement en cours et procédé à une estimation des coûts récurrents et de l'amortissement correspondants pour 2020, sur la base de l'amortissement effectif imputé jusqu'en juin 2019. Une analyse approfondie a été menée pour étudier les ajustements relatifs à l'inflation et aux prix qui étaient applicables à des postes spécifiques, en particulier les voyages et les frais de consultants.
65. Enfin, les conseils, remarques et informations fournis par le Comité d'audit et le Conseil d'administration lors de leurs délibérations sur l'aperçu général en septembre ont été dûment pris en considération lors de la préparation du budget final. Un effort systématique a été déployé pour analyser les causes profondes de la hausse nominale présentée dans l'aperçu général et réaligner les hypothèses sur la base d'un calcul exact des tendances des dépenses effectives.

C. Hypothèses

Hypothèses relatives aux taux de change et d'inflation

66. Le taux de change retenu, sur la base de la méthode de calcul approuvée¹, s'établit pour 2020 à 0,885 EUR pour 1 USD, contre 0,841 EUR pour 1 USD l'année dernière, taux utilisé dans l'aperçu général du budget. Ce raffermissement du

¹ La moyenne des taux opérationnels des Nations Unies entre octobre 2018 et septembre 2019.

dollar des États-Unis face à l'euro produit un effet significatif sur la proposition de budget 2020, avant tout parce qu'il abaisse le coût des composantes en euro des traitements et indemnités du personnel et d'autres dépenses libellées en euro. Cette évolution a été prise en compte dans les dépenses de personnel standard.

67. L'ajustement du budget 2020 au titre de l'inflation sera fondé sur la méthodologie convenue, moyennant un taux d'inflation spécifique pour plusieurs postes budgétaires et une moyenne pondérée des indices des prix à la consommation de l'Italie et du reste du monde pour tous les autres coûts².
68. Une étude détaillée a porté sur les dépenses effectives de consultants et de voyage encourues entre 2018 et 2019 aux fins de déterminer la composante d'inflation présente dans ces facteurs de coûts. Pour les consultants, le montant moyen des contrats a enregistré une hausse mineure, d'environ 2,5%, découlant peut-être du niveau moyen plus élevé des honoraires journaliers. C'est le pourcentage qui a été utilisé pour ajuster le coût des consultants au titre de l'inflation.
69. En ce qui concerne les frais de voyage, le large déploiement de la billetterie décentralisée a non seulement généré des gains d'efficacité et abaissé le coût des voyages, mais aussi permis aux systèmes institutionnels de recueillir davantage de données sur les voyages. On a ainsi constaté une modeste augmentation, de 1,5%, principalement imputable à la hausse du prix des voyages et du per diem applicable à certains sites. C'est le pourcentage qui a été utilisé pour ajuster le coût des voyages au titre de l'inflation.
70. Pour tous les autres coûts, c'est une moyenne pondérée de 1,88% qui a été retenue.

Hypothèses relatives aux dépenses de personnel

71. Les dépenses de personnel prévues dans le budget 2020 reposent sur les hypothèses suivantes:
 - i) Comme les années précédentes, les coûts standard de personnel ont été calculés séparément pour chaque grade et ajustés selon la répartition pondérée par échelon de salaire sur la base d'une analyse des données statistiques relatives à l'ensemble du personnel du FIDA. Une analyse approfondie des dépenses de personnel standard a été menée pour le personnel des services généraux et du cadre organique, tant au siège que dans les bureaux de pays; on a ainsi étudié les coûts salariaux effectifs – fournis par les systèmes du FIDA pour le siège et, pour le personnel de terrain, par le Programme des Nations Unies pour le développement – et analysé les tendances des ajustements de poste et des taux de change applicables au personnel basé sur le terrain. Cette analyse a pris en considération une mobilité accrue des membres du cadre organique et les indemnités y afférentes, en intégrant une hausse potentielle du barème des traitements et de certaines composantes (rémunération servant de base à la pension de retraite) et en incluant les effets de l'augmentation normale d'échelon à l'intérieur d'un grade et du taux de change entre l'euro et le dollar.
 - ii) Les coûts standard pour 2020 englobent les éléments suivants:
 - a) variation moyenne des ajustements de poste, y compris les multiplicateurs applicables à tous les sites où le FIDA a du personnel (incidence sur les coûts standard – diminution);
 - b) augmentation normale d'échelon à l'intérieur d'un grade (incidence sur les coûts standard – traitement de base – augmentation);

² IPC italien et mondial à fin juin 2019 tels que publiés par le FMI: respectivement 1,1% et 3,9%.

- c) hausse de la rémunération servant de base à la pension de retraite du cadre organique et au-dessus telle que normalement appliquée en février par la Commission de la fonction publique internationale (incidence sur les coûts standard – légère augmentation);
 - d) progression du barème secondaire des services généraux généralement appliquée en avril de chaque année (incidence sur les coûts standard – légère augmentation);
 - e) variations du barème des traitements et du taux de change applicables au personnel des services généraux et des fonctionnaires recrutés au niveau national et basés sur le terrain (incidence sur les coûts standard – forte diminution);
 - f) taux de change de 0,885 EUR pour 1 USD en 2020 (incidence sur les coûts standard – diminution substantielle, surtout pour les services généraux).
- iii) Bien que la structure salariale ne change pas, l'avancement normal d'échelon à l'intérieur d'un grade représente une hausse de prix.

D. Niveau d'effectifs proposé

72. Le niveau de 632,5 ETP approuvé pour 2019 a servi de référence pour 2020. Il comprenait: 632,5 ETP financés par le budget ordinaire et 1,0 ETP remplissant des fonctions de base financé par d'autres sources.
73. Le niveau d'effectifs proposé pour 2020 est de 658 ETP, soit une augmentation nette de 25,5 ETP. Cette hausse est la résultante nette de 44 nouveaux postes proposés pour 2020, moins les réductions d'effectifs attendues des efforts menés pour réduire les coûts et améliorer l'efficacité, suite aux résultats de l'opération d'adaptation aux objectifs visés conduite en 2019, qui se chiffrent à 18 ETP.
74. Les 44 nouveaux postes, répartis dans différents départements, sont en résumé les suivants:
- i) dix-sept ETP à PMD, basés sur le terrain, dont des postes administratifs fournissant un appui interdépartemental et des chargés de programme de pays, postes nécessaires pour compléter la dotation en personnel des pôles régionaux et des bureaux de CSST décentralisés;
 - ii) deux postes consacrés aux fonctions d'encadrement de la gestion du risque institutionnel, à OPV;
 - iii) quatre postes à SKD destinés à appuyer la stratégie de collaboration du FIDA avec le secteur privé, les activités de transversalisation et l'investissement dans la stratégie de TICpD;
 - iv) trois postes à FOD, visant à renforcer la fonction de financement du développement ainsi que les activités financières et fiduciaires sur le terrain;
 - v) un poste consacré à la conformité et au contrôle relatifs aux activités de FOD et du Bureau de l'audit et de la surveillance, ainsi qu'un poste au Bureau du Conseil juridique (LEG), destiné à apporter un appui aux affaires institutionnelles ainsi qu'aux opérations programmatiques;
 - vi) deux postes à la Division de la communication, nécessaires pour renforcer les capacités de communication sur le terrain;
 - vii) trois postes à la Division des technologies de l'information et des communications, destinés à étoffer l'appui au portefeuille de services et d'applications et à en assurer l'administration;

- viii) onze ETP découlant des résultats de l'opération d'adaptation aux objectifs visés conduite en 2019 et des changements organisationnels apportés en 2018.
75. La réduction totale de 18 ETP, dans le cadre de l'initiative du FIDA en faveur des gains d'efficacité, porte à la fois sur le cadre organique et sur les services généraux. Ces suppressions résultent: i) de fusions et de regroupements de divisions et d'unités et ii) de la suppression progressive de postes au siège et sur le terrain, par suite des initiatives de rationalisation et de décentralisation, des conclusions de l'opération d'adaptation aux objectifs visés et d'un examen des besoins organisationnels dans les bureaux de pays. Plusieurs de ces suppressions ont déjà été mises en œuvre en 2019 à l'occasion d'opérations de réaffectation.
76. À ce jour, en 2019, il ne reste plus qu'un seul poste financé par les commissions de gestion des fonds supplémentaires (28 postes ont été intégrés au budget ordinaire sur les cinq dernières années). Il est proposé que cet ETP continue d'être financé sur ces commissions, car il appuie directement des activités en rapport avec les fonds supplémentaires.
77. Sur l'effectif total de 658 ETP financés par le budget ordinaire, on estime que 217 postes seront sur le terrain en 2020, contre 111 postes détachés en 2017, avant le lancement de la décentralisation. Le nombre total d'agents détachés sur le terrain atteindra ainsi 33% de l'effectif total du FIDA (contre 30% l'année dernière), en une combinaison de présence renforcée sur le terrain et de structure légère et efficace au siège.
78. Le nombre de postes imputables sur les commissions de gestion et financés par le budget brut est de 15,25 ETP. Cela représente une hausse nette d'un ETP par rapport à 2019, découlant de la réduction prévue d'un poste à PMD et de deux postes supplémentaires à LEG et FOD, pour assumer le travail additionnel occasionné respectivement par la gestion des fonds supplémentaires et par la collaboration accrue avec les donateurs et le secteur privé.

Tableau 5
Besoins indicatifs de personnel, 2017-2020
(en équivalents temps plein)

<i>Approuvés</i>						
<i>Département</i>	<i>2017</i>	<i>2018 (restructuré)</i>	<i>2019</i>	<i>2019 (restructuré)</i>	<i>Projet de budget 2020</i>	<i>Variation totale 2019 (restructuré) / 2020</i>
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence	11	12	12	14	15,5	1,5
Groupe d'appui aux services institutionnels	94	43	48	46	45	(1)
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources	20	-	-	-	-	-
Groupe chargé des relations extérieures et de la gouvernance	-	82	94	85	83	(2)
Département de la stratégie et des savoirs	25	76	78	78	82	4
Département de la gestion des programmes	283,9	242,8	263	235	249	14
Département des opérations financières	66	68	74	74	77	3
Département des services institutionnels	103,5	103,5	103,5	100,5	106,5	6
Postes à supprimer	-	-	(40)	-	-	-
Total des postes financés par le budget ordinaire	603,4	627,3	632,5	632,5	658	25,5
Postes ETP financés par d'autres sources	1,50	1	1	1	1	1
Total des postes financés par le budget ordinaire et d'autres sources	604,9	628,3	633,5	633,5	659	26,5
ETP imputables sur les commissions de gestion*	13,25	13,25	14,25	14,25	15,25	1

* Postes dont les contrats coïncidents sont financés par le budget brut.

79. Les niveaux indicatifs des effectifs pour 2020, par département et par grade, financés par le budget ordinaire, sont présentés ci-dessus et aux annexes IV et V. Les données par département sont brutes des réductions prévues. Les répercussions financières de la procédure de planification stratégique pour le personnel sont présentées dans la sous-section E ci-après. Le financement des nouveaux postes et le recrutement à cet effet seront soigneusement planifiés et assortis de priorités appropriées en 2020 eu égard aux besoins opérationnels.

E. Facteurs de coût

80. Les facteurs de coût définitifs, en termes réels et résultant de la hausse des prix, utilisés pour le projet de budget 2019 sont les suivants.

i) Facteurs de coût en termes réels:

Dépenses de personnel

- Les nouveaux postes sont en rapport avec: i) l'appui requis dans les pôles régionaux et les bureaux de pays pour achever le déploiement des bureaux décentralisés et améliorer la réalisation des programmes; ii) le renforcement du cadre de la gestion du risque institutionnel; iii) l'intensification de la collaboration avec le secteur privé, la stratégie de TICpD, les thèmes transversaux et l'inclusion sociale; iv) l'appui à l'architecture informatique et l'évolution des besoins; v) les activités

juridiques, de conformité et de contrôle; vi) le renforcement de la fonction de financement du développement et du soutien fiduciaire sur le terrain; vii) les conclusions de l'opération d'adaptation aux objectifs visés. Il en résultera 44 postes supplémentaires.

- Les réductions d'effectifs découlent: i) de la fusion de GEM et PRM; ii) de la rationalisation des fonctions de secrétariat au siège; iii) du réalignement du personnel à l'issue des examens et réformes institutionnels. Il en résultera une suppression de 18 ETP.
- L'incidence nette globale est estimée à 25,5 ETP pour une augmentation réelle de 2,09 millions d'USD des dépenses de personnel. Afin de minimiser cet impact, il est proposé que la création de certains des nouveaux postes soit reportée, en fonction des besoins opérationnels et des délais nécessaires pour trouver et attirer les talents requis. Si la hausse des dépenses est relativement faible par rapport au nombre d'ETP créés, c'est parce que la majorité des nouveaux employés sont recrutés localement et basés sur le terrain, et que les conséquences financières des postes à pourvoir par des fonctionnaires recrutés au niveau national sont moins élevées du fait du report proposé du recrutement.

Dotations aux amortissements et autres dépenses récurrentes dans les budgets d'investissement

- La hausse nette des dotations aux amortissements en 2020 (net des budgets d'investissement entièrement amortis) se montera à environ 100 000 USD, en raison des coûts liés aux projets d'investissement annuels et cycliques, approuvés et en cours, suivant l'estimation figurant dans l'aperçu général.

Coûts supplémentaires relatifs à la collaboration renforcée avec les organes directeurs

- Des coûts supplémentaires d'environ 330 000 USD au total résulteront de la tenue de réunions plus fréquentes entre les organes directeurs et des membres de la direction et de l'encadrement de nombreux départements; ces coûts se traduiront avant tout par une légère augmentation des frais de voyage et des dépenses administratives.

Bureaux décentralisés du FIDA

- Le montant estimé des loyers, des services communs et des dépenses de fonctionnement des bureaux de pays a été ajusté pour refléter le taux d'occupation effectif des bureaux hébergés, aboutissant à une augmentation nette d'environ 200 000 USD.

81. Cette hausse réelle nette sera plus que compensée par une réduction réelle de 3,3 millions d'USD des frais de consultants et autres dépenses administratives.

i) Facteurs liés à la hausse des prix

Dépenses de personnel

- Les dépenses de personnel figurant dans le budget 2020 sont fondées sur des hypothèses révisées par rapport à 2019. Le montant global net des ajustements des dépenses de personnel relatifs à la hausse des prix est de 1,04 million d'USD, soit 1,09% au-dessous du montant pour 2019, principalement en raison de la révision des coûts standard suivant des paramètres actualisés. Un avancement normal d'échelon à l'intérieur d'un grade d'environ 0,63 million d'USD au total, contre un montant estimé à 1,35 million d'USD au stade de l'aperçu général, a été intégré aux coûts standard révisés, compensant en partie l'effet de l'évolution du taux de change et d'autres facteurs.

Autres dépenses

- Sur la base de la méthodologie convenue, l'application d'un taux d'inflation spécifique pour plusieurs postes budgétaires et d'une moyenne pondérée de l'indice des prix à la consommation de l'Italie et du reste du monde pour tous les autres coûts entraînera une augmentation des prix.
- Les ajustements relatifs à l'inflation pour les voyages et les frais de consultants ont été revus après analyse des données disponibles dans les systèmes concernés, en particulier les tendances de la moyenne des honoraires de consultants, du prix des voyages et du per diem applicable à certains sites.

82. La hausse globale nette des prix dans le budget est de 0,3 million d'USD, soit sensiblement moins que prévu dans l'aperçu, car elle intègre maintenant l'incidence significative de l'évolution du taux de change et de la révision des coûts standard.

F. Budget ordinaire net proposé

83. Comme indiqué précédemment, les remarques du Comité d'audit et du Conseil d'administration au sujet de l'aperçu général ont été prises en compte lors de la préparation du projet de budget ordinaire net pour 2020. Les dernières estimations budgétaires reposent sur les demandes détaillées soumises par les départements, qui ont été soigneusement examinées. En outre, un chiffrage détaillé a été effectué, en particulier eu égard à l'incidence du taux de change.

84. Le budget ordinaire net proposé pour 2020 s'élève à 157,9 millions d'USD, correspondant à une diminution nominale de 0,19% par rapport au budget 2019 (158,21 millions d'USD) – au lieu d'une hausse nominale estimée à 1,49% dans l'aperçu général. Outre la limitation de la hausse réelle à zéro comme annoncé, un effort a été déployé pour absorber pleinement les hausses de prix à l'aide de réductions supplémentaires des dépenses hors personnel, et ce, grâce à l'incidence bienvenue de la révision du taux de change sur les dépenses budgétaires libellées en euro. La base de comparaison est le budget ordinaire net de 2019, restructuré pour refléter l'impact des modifications structurelles réalisées dans l'organisation en 2019.

85. Comme indiqué ci-dessus, la hausse nulle en termes réels est la résultante nette des éléments suivants: i) hausse réelle nette des dépenses de personnel (2 090 000 USD); ii) amortissement (100 000 USD); iii) montant estimé des loyers, services communs et dépenses de fonctionnement des bureaux de pays (200 000 USD); iv) dépenses administratives et frais de voyage supplémentaires occasionnés par la collaboration renforcée avec les organes directeurs pour la préparation de FIDA12 (330 000 USD), dépenses compensées par la baisse réelle des frais de consultants et autres coûts (environ 3,3 millions d'USD).

Projet de budget par département

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

Tableau 6
Budget ordinaire par département, 2019 et 2020
(en millions d'USD)

Département	Budget approuvé 2019	2019 (restructuré)	Projet de budget 2020	Variation totale	Variation (pourcentage)
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence	2,6	2,78	3,18	0,40	14,4
Groupe d'appui aux services institutionnels	9,22	8,92	8,77	(0,15)	(1,7)
Groupe chargé des relations extérieures et de la gouvernance	18,33	17,36	16,59	(0,77)	(4,4)
Département de la stratégie et des savoirs	15,92	15,84	15,81	(0,03)	(0,2)
Département de la gestion des programmes	65,24	63,23	62,91	(0,32)	(0,5)
Département des opérations financières	13,62	13,63	13,83	0,20	1,5
Département des services institutionnels	26,65	26,40	26,77	0,37	1,4
Centre de coûts de l'organisation (imputable)	5,23	5,23	5,09	(0,14)	(2,7)
Centre de coûts de l'organisation (non imputable)	4,84	4,84	4,95	0,11	2,3
Réductions prévues	(3,43)				
Total	158,21	158,21	157,90	(0,30)	(0,2)

87. Dans la plupart des départements, le budget 2020 est en légère baisse par rapport à 2019, principalement sous l'effet de la baisse des coûts standard.
88. Les raisons propres aux différents départements de la variation des allocations en 2020 par rapport à 2019 sont exposées ci-après.
- i) **OPV.** Le budget est en hausse par suite du renforcement de la fonction de gestion du risque institutionnel, avec deux nouveaux postes, localisés au sein de OPV mais desservant l'ensemble de l'organisation. Des ressources supplémentaires au budget hors personnel sont également requises au titre de la collaboration renforcée avec les organes directeurs pour la Consultation sur FIDA12 et le programme FIDA 2.0.
 - ii) **CSSG.** Le budget est légèrement en baisse par rapport à 2019, à 8,77 millions d'USD contre 8,92 millions d'USD. Cette diminution nette est due à la contraction des dépenses de personnel appliquées aux postes existants, en partie compensée par un poste supplémentaire à LEG et une injection modeste de dépenses hors personnel visant à assurer le financement adéquat des besoins supplémentaires au titre de l'amélioration des activités d'assurance qualité dans la réserve de projets.
 - iii) **ERG.** La baisse de 0,77 million d'USD qu'enregistre le budget de ERG est imputable avant tout à des suppressions de postes supplémentaires, notamment un assistant au secrétariat, un chargé du budget et administratif, et deux spécialistes techniques principaux de l'engagement mondial, par suite de l'adaptation aux objectifs visés et de la fusion de PRM et de GEM en une seule division.
 - iv) **SKD.** Des postes supplémentaires ont été intégrés à l'enveloppe budgétaire de SKD grâce à l'abaissement des frais de consultants et de voyage. Au total, le budget de SKD demeure relativement constant par rapport à 2019, bien

que des activités clés telles que les thèmes transversaux, l'évaluation de l'impact et le secteur privé bénéficient de ressources suffisantes.

- v) **PMD.** La diminution modeste, de 0,5%, est le résultat des efforts déployés par le département pour contenir les hausses de coûts et pour financer de nouveaux postes sur le terrain en réorientant les priorités internes, ainsi que de l'effet du tassement des coûts standard. Dans les limites d'une croissance réelle nulle du budget, PMD a cherché à dégager des gains d'efficacité tout en accroissant les ressources destinées aux activités qui contribuent directement à la qualité et à la réalisation des programmes, en renforçant les capacités des bureaux de pays, et en redéployant les investissements dans les activités hors prêts sur la période 2020-2021.
- vi) **FOD.** Les postes créés à FOD contribueront à renforcer les capacités du FIDA en matière de financement du développement et à assurer un appui fiduciaire adéquat aux opérations programmatiques. Un effort a été accompli pour répondre aux besoins budgétaires de base, tout en abaissant les frais de consultants et de voyage dans d'autres domaines afin de compenser le coût des nouveaux postes. Au total, le budget 2020 de FOD augmente de 1,5%.
- vii) **CSD.** Le budget global de CSD pour 2020 a dû être ajusté par rapport à 2019 pour intégrer les nouveaux postes créés à l'issue de l'opération de réaffectation et les examens en vue de l'adaptation aux objectifs visés. En outre, en vue d'améliorer la capacité de l'organisation à entretenir le portefeuille de services et applications informatiques, il est proposé d'échanger trois nouveaux postes de spécialiste informatique contre une réduction des frais de consultants au-delà de la demande supplémentaire. L'enveloppe globale pour CSD et les composantes de coûts hors personnel ont été revues à la baisse tout en prêtant dûment attention aux priorités institutionnelles telles que la mise en œuvre du plan d'action découlant du Sondage mondial du personnel, la gestion des ressources humaines et l'évaluation de la performance, ainsi que le recalibrage des processus opérationnels.
- viii) **Centre de coûts de l'organisation.** Les coûts figurant dans cette rubrique sont répartis entre les coûts institutionnels gérés au niveau central qui sont imputables (par exemple, les dépenses de recrutement et d'affectation, les coûts récurrents du Portail clients du FIDA et les frais de licence Microsoft), et les coûts gérés au niveau central mais non imputables (par exemple, les autres charges d'amortissement et l'assurance maladie après la cessation de service).
- La hausse nette de 100 000 USD des coûts institutionnels non imputables est essentiellement due à une augmentation des coûts d'amortissement au titre des projets annuels et cycliques approuvés et en cours.
 - La diminution des coûts institutionnels imputables est due avant tout à une modeste réduction des frais de recrutement et d'affectation et d'autres coûts gérés au niveau central.

Projet de budget par grande catégorie de dépenses

89. Le tableau 7 ventile par grande catégorie de dépenses le budget proposé pour 2020. L'annexe II présente, pour chaque département, la ventilation par catégorie de dépenses. Le projet final de budget par catégorie de dépenses diffère de l'aperçu parce que les estimations de coût y sont plus précises, qu'il reflète les efforts déployés pour réduire les coûts et qu'il tient compte d'un taux de change de 0,885 EUR pour 1 USD.

Tableau 7

Ventilation du budget par grande catégorie de dépenses, 2019 et 2020

(en millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Budget approuvé 2019</i>	<i>Projet de budget 2020</i>	<i>Variation totale</i>	<i>Variation (pourcentage)</i>
Personnel	93,31	94,32	1,01	1,1
Consultants	22,94	22,51	(0,43)	(1,9)
Frais de mission	9,38	9,60	0,22	2,4
Dépenses TIC hors personnel	5,45	5,45	-	-
Autres dépenses	27,12	26,02	(1,10)	(4,1)
Total	158,21	157,90	(0,30)	(0,2)

90. Aux termes de l'engagement pris en 2019, les frais de consultants pour 2020 ont encore été abaissés, passant de 22,94 millions d'USD à 22,51 millions d'USD. La baisse globale est de 1,9%, soit environ 0,43 million d'USD. Outre l'examen et le suivi continus du recours aux experts externes en vue de contenir les dépenses y afférentes, les frais de consultants sont maintenus à un niveau qui offre un rapport qualité-prix optimal, sans effet néfaste sur les niveaux et la qualité de la réalisation.
91. Le poste des déplacements professionnels enregistre une légère augmentation en raison de la tendance à la hausse du prix des voyages et du per diem applicable à certains sites où opère le FIDA. Les effets inflationnistes ont été contenus par un abaissement des frais de voyage dans toute la mesure du possible, compte tenu de la nécessité, pour la direction du FIDA, de renforcer la visibilité du Fonds et les contacts avec les États membres et les partenaires.
92. Les coûts récurrents hors personnel pour l'informatique restent stables par rapport à 2019, bien que d'importants efforts soient à prévoir pour renforcer et entretenir l'ensemble de l'infrastructure informatique.
93. La baisse des autres coûts est principalement due à l'incidence de la révision du taux de change sur les dépenses libellées en euro et des gains d'efficacité obtenus sur les procédures et processus opérationnels. De plus, un léger recul des dépenses d'affectation et de recrutement a contribué à niveler cette catégorie de coûts vers le bas.

Des groupes aux piliers

94. Le FIDA s'efforce constamment d'appliquer une approche de pointe en matière de planification et de budgétisation à l'échelle institutionnelle en vue de concentrer effectivement ses ressources sur la réalisation de ses objectifs stratégiques. L'adoption, il y a trois ans, des piliers en remplacement des groupes de résultats a amélioré l'efficacité des processus budgétaire et de planification à l'échelle de l'organisation et permis de renforcer l'attention portée aux résultats.
95. Trois années s'étant écoulées depuis l'adoption des groupes de produits institutionnels, on dispose maintenant de données cumulées permettant d'analyser les tendances et de tirer des conclusions significatives sur la manière dont une réorientation des zones d'attention pourrait se traduire par une évolution des schémas de dépense et d'allocation des ressources. Pour le processus budgétaire de cette année, les groupes de produits ont été reliés plus étroitement aux priorités stratégiques, et leurs contributions relatives ont été pondérées. Ces informations ont été communiquées aux départements au début du processus budgétaire afin d'étayer la sélection des groupes de produits lors de la préparation des requêtes budgétaires et en tant que base d'établissement d'une approche institutionnelle de la mise en relation des coûts et des groupes de produits institutionnels.

96. Le tableau 8 ci-dessous présente le budget pour 2019 des différents départements et bureaux par pilier de résultats.

Tableau 8

Ventilation indicative du budget ordinaire par pilier de résultats, 2020

(en millions d'USD)

<i>Département</i>	<i>Pilier 1</i>	<i>Pilier 2</i>	<i>Pilier 3</i>	<i>Pilier 4</i>	<i>Total</i>
	<i>Réalisation des programmes de pays</i>	<i>Acquisition et diffusion des savoirs, et participation à l'élaboration des politiques</i>	<i>Capacité et instruments financiers</i>	<i>Fonctions institutionnelles, services et gouvernance</i>	
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence	0,10	0,22	0,04	2,82	3,18
Groupe d'appui aux services institutionnels	2,19	0,25	0,44	5,88	8,77
Groupe chargé des relations extérieures et de la gouvernance	0,95	6,68	3,21	5,75	16,59
Département de la stratégie et des savoirs	6,93	7,38	0,69	0,81	15,81
Département de la gestion des programmes	56,36	3,39	1,71	1,45	62,91
Département des opérations financières	6,38	0,02	6,40	1,03	13,83
Département des services institutionnels	3,76	1,46	2,86	18,70	26,77
Centre de coûts de l'organisation:	3,59	-	0,20	6,25	10,04
dont: dépenses imputables	3,49	-	0,20	1,40	5,09
dont: dépenses non imputables	-	-	-	4,95	4,95
Sous-total	80,24	19,42	15,4	42,84	157,9
Allocation en pourcentage	51	12	10	27	100
Total					157,9

97. Comme le montre le tableau ci-dessus, 51% des allocations budgétaires sont consacrées au pilier 1, tandis que les piliers 2 à 4 représentent respectivement 12%, 10% et 27% du budget total. La répartition est similaire à celle de 2019: les piliers 1 et 4 enregistrent une légère baisse, de 1% par rapport à 2019, tandis que les piliers 2 et 3 augmentent d'autant (1%). Cette modeste redistribution peut provenir de gains d'efficacité institutionnels, découlant principalement de l'opération d'harmonisation du secrétariat menée en 2019 et de l'attention accrue portée à la mobilisation des ressources, à la gestion du risque financier et au renforcement de l'architecture financière en 2020.
98. La ventilation du budget par groupe de produits institutionnels est présentée, pour chaque pilier, à l'annexe III, accompagnée d'une comparaison avec les budgets 2018 et 2019. L'observation des tendances de la répartition des groupes de produits institutionnels ces trois dernières années est riche d'enseignements. Conformément à l'engagement pris par la direction pour 2020 de collaborer avec un nombre croissant de parties prenantes et avec le secteur privé, on constate une progression, entre 2019 et 2020, pour tous les groupes de produits institutionnels en rapport avec la communication et le rayonnement, la reconstitution des ressources ainsi que la participation à l'élaboration des politiques et les partenariats à l'échelle mondiale. La CSST fait également partie des activités ayant bénéficié d'une hausse des ressources allouées, et les investissements dans les

évaluations d'impact augmentent afin de répondre à la demande de spécialistes dans ce domaine. Par ailleurs, l'attention accrue portée à l'appui au démarrage et à l'exécution aux fins de l'amélioration du portefeuille existant se traduit par l'augmentation du budget alloué aux activités de supervision et d'appui à l'exécution et aux fonctions habilitantes du programme.

99. Dans le cadre de la Consultation sur FIDA11, la direction s'est engagée à élaborer un système spécialement adapté pour quantifier le coût total des principaux processus opérationnels. Les travaux initiaux de préparation d'une nouvelle méthode de suivi de ces coûts ont eu lieu en 2019. Ce système devra être approfondi en 2020 à la lumière de l'examen en cours portant sur tous les processus d'appui fondamentaux, y compris le recrutement des consultants et les voyages.

G. Budget brut proposé

100. Le FIDA exécute et gère pour le compte de tiers un certain nombre d'opérations qui, bien qu'elles soient externes, sont complémentaires à son programme de prêts et dons. Ces opérations sont financées par des fonds supplémentaires. La participation à ces partenariats entraîne des frais supplémentaires de conception, d'exécution, de supervision et d'administration. Ces frais sont généralement couverts par les commissions de gestion prévues dans les accords relatifs aux fonds supplémentaires.
101. Le budget brut comprend le budget ordinaire net ainsi que toutes les ressources nécessaires pour gérer et prendre en charge le travail additionnel occasionné par les fonds supplémentaires. Le travail accompli pour exécuter le programme de prêts et dons de base et les activités s'y rattachant continuera d'être financé par le budget ordinaire net. La distinction entre budgets brut et net garantit que les fluctuations de la charge de travail au titre des fonds supplémentaires n'auront pas d'incidence sur le budget ordinaire de chaque année. Seules les dépenses supplémentaires visant à appuyer les activités financées par des fonds supplémentaires au titre du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne, de l'Union européenne, du Fonds fiduciaire espagnol et d'autres fonds bilatéraux supplémentaires sont comprises dans le budget brut.
102. Pour 2020, le coût du soutien aux activités financées par des fonds supplémentaires dépasse de 4,7 millions d'USD le budget ordinaire net, de 157,9 millions d'USD, sans changement par rapport à 2019. Ce montant peut être entièrement couvert par la portion des commissions générées par la gestion des fonds supplémentaires (Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne, Fonds fiduciaire espagnol, Union européenne et autres contributions bilatérales) qui peut être affectée chaque année. Les entrées de fonds à ce titre devraient s'accroître en 2020 grâce à une collaboration renforcée avec d'autres donateurs.
103. En conséquence, le budget brut proposé pour 2020 s'élève à 162,6 millions d'USD, contre 162,91 millions d'USD pour 2019 et 4,5 millions d'USD dans l'aperçu. L'approbation du Conseil d'administration n'est sollicitée que pour le projet de budget ordinaire net, d'un montant de 157,9 millions d'USD. Le tableau 9 présente un résumé du budget ordinaire brut et net.

Tableau 9

Montant indicatif brut et net du budget ordinaire pour l'exercice 2019

(en millions d'USD)

Catégorie de dépenses	Budget approuvé 2019	Projet de budget 2020
Budget brut	162,91	162,6
Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires	(4,70)	(4,70)
Budget net	158,21	157,9

104. La direction a procédé à une actualisation des directives du FIDA relatives au recouvrement des coûts au titre des fonds supplémentaires. Ces nouvelles directives ont renforcé l'harmonisation avec les autres institutions financières internationales et agences des Nations Unies, tout en appuyant les objectifs de mobilisation des ressources du FIDA et en assurant le recouvrement des coûts conformément aux résolutions du Conseil des gouverneurs. Dans le cadre de l'examen des processus opérationnels, l'administration et la gestion des fonds supplémentaires font actuellement l'objet d'une étude approfondie, visant à rationaliser davantage l'allocation, le suivi et l'exécution des activités ainsi financées.

H. Ratios d'efficience

105. Pour l'ensemble de FIDA10, le ratio entre le programme de prêts et dons total (y compris les autres fonds gérés par le FIDA) et le budget brut (ratio d'efficience 1) s'établit à 13%. Pour 2020, sur la base d'un programme de prêts et dons de 1 milliard d'USD et du budget brut proposé de 162,6 millions d'USD, le ratio d'efficience administrative devrait être de 14%. Cette augmentation par rapport à 2019 (9%) s'explique par la concentration du programme sur la première année de FIDA11 et par la décision de la direction de réduire progressivement le financement de nouveaux projets afin de contribuer à la bonne exécution du portefeuille et d'en améliorer la qualité et la performance. Le ratio d'efficience glissant sur trois ans pour la période 2018-2020 est actuellement estimé à 11,9%, soit un niveau inférieur à la moyenne mobile de FIDA10 et conforme à l'objectif de FIDA11 (12,9%).
106. Si l'on inclut le cofinancement, le ratio d'efficience 2 prévu, sur la base du programme de travail total, est estimé à 8% pour 2020, contre 3% pour 2019 et 7% pour la période couverte par FIDA10.
107. Le ratio d'efficience 3 a été proposé en 2016 pour mesurer le montant du portefeuille géré par dollar de dépense budgétaire. La valeur monétaire du portefeuille en cours à fin 2018 était de 7,1 milliards d'USD: ramené au total des dépenses, ce ratio revient à 46 USD pour chaque dollar dépensé. Le montant du portefeuille géré par dollar de dépense budgétaire est passé de 43 USD sur FIDA9 à 46 USD sur FIDA10.

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

	Montant effectif 2016	Montant effectif 2017	Montant effectif 2018	FIDA10 ^c	Projection 2019	Projection 2020
Programme de travail						
Programme de prêts et dons	789	1 344	1 189	3 323	1 759	1 062
Autres fonds gérés par le FIDA	69	63	104	237	74	90
Sous-total	859	1 408	1 293	3 560	1 833	1 152
Cofinancement ^a	486	914	1 229	2 630	3 265	876
Total du programme de travail	1 345	2 322	2 523	6 189	5 098	2 028
Valeur du portefeuille en cours d'exécution en fin de période	6 860	6 876	7 051		s.o.	s.o.
Total des coûts						
Budget ordinaire	141,8	145,3	146,95	434,08	158,2	157,9
Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires	5	6	5,1	16,1	4,7	4,7
Total des coûts	146,8	151,33	152,05	450,18	162,9	162,6
Ratio d'efficacité 1: Total des coûts/programme de prêts et dons y compris autres fonds gérés par le FIDA^b	17%	11%	12%	13%	9%	14%
Ratio d'efficacité 2: Total des coûts/programme de travail	11%	7%	6%	7%	3%	8%
Ratio d'efficacité 3: Portefeuille/total des coûts	47	45	46	46	s.o.	s.o.

^a Le montant qui apparaît sous forme de cofinancement et celui des autres fonds gérés par le FIDA correspondent à un objectif révisé de 1,2 fois la valeur du programme des prêts et dons.

^b Mesure de l'efficacité convenue dans le cadre de FIDA9.

^c Source: Système de projets d'investissement et de dons au 2 octobre 2019. Les montants effectifs reflètent l'augmentation et la diminution des financements durant la mise en œuvre, y compris les financements et cofinancements additionnels provenant de sources nationales. Certains chiffres peuvent donc être différents de ceux qui figuraient dans le budget 2019.

108. Bien que le ratio total des coûts/programme de prêts et dons se chiffre à 14% pour 2020, les projections actuelles indiquent que le ratio d'efficacité 1 pour l'ensemble de FIDA11 sera équivalent ou légèrement supérieur à FIDA10 et ne dépassera pas le plafond fixé à 12,9%. Le maintien d'un ratio d'efficacité similaire tout au long des cycles de FIDA10 et de FIDA11 constituerait une base solide pour l'amélioration des ratios d'efficacité de FIDA12, avec une mobilisation accrue des ressources et une meilleure exécution des programmes.
109. Au cours des années à venir, le but est de parvenir à une approche de la planification du programme de prêts et dons et de la constitution de la réserve de projets qui réponde mieux aux besoins des clients, et d'accroître l'élasticité du budget administratif du FIDA. Ainsi, la direction envisage d'adopter, pour les ratios d'efficacité administrative, des cibles glissantes sur 36 mois conformément au cadre de gestion des résultats, qui seraient les paramètres clés pour la planification budgétaire annuelle. Tandis que le FIDA cherche à mettre en place les capacités et compétences, sur le plan du capital humain et des technologies, nécessaires à son futur modèle opérationnel, le maintien de ratios d'efficacité stables constituera une priorité stratégique.
110. Cependant, l'objectif zéro pour la croissance réelle du budget et une trajectoire plate ces prochaines années devraient faire l'objet d'une réévaluation au regard de la taille du portefeuille global et de la nécessité de stimuler la réalisation des programmes, de même que l'évolution des cibles d'efficacité.

VI. Budget d'investissement pour 2020

Budget d'investissement ordinaire demandé pour 2020

111. Comme il a été proposé au cours des années précédentes, le budget d'investissement sera réparti en deux catégories: i) un budget annuel couvrant les dépenses de nature cyclique ou régulière et finançant des équipements d'une durée de vie supérieure à un an (par exemple, le remplacement annuel d'ordinateurs de bureau et d'ordinateurs portables, les mises à jour de licences logicielles et le renouvellement des véhicules des bureaux de pays); ii) un budget servant à financer les grands projets informatiques ou autres, en fonction de la capacité disponible pour entreprendre de tels projets.
112. Au vu de la démarche stratégique opérée par le FIDA pour renforcer sa capacité de gestion des risques financiers et consolider son modèle financier en diversifiant ses sources de financement, il est essentiel que les systèmes et les processus opérationnels établis à l'appui de ce nouveau changement soient robustes, adaptés aux besoins et perçus comme positifs par les agences de notation externes.
113. Pour 2020, le projet de budget d'investissement s'élève à 4,445 millions d'USD, dont 2,22 millions d'USD sont destinés à couvrir les dépenses en immobilisations ordinaires et 2,225 millions d'USD sont affectés aux systèmes et aux mises à niveau liées à la restructuration stratégique de l'architecture financière du FIDA. Comme indiqué dans l'aperçu, et conformément aux recommandations formulées dans l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) de l'architecture financière du FIDA et dans l'examen externe des risques réalisé par Alvarez & Marsal, des améliorations majeures du système peuvent être opérées pour compléter la solide architecture informatique du FIDA.
114. Sur l'enveloppe budgétaire totale, une somme de 2,225 millions d'USD sera consacrée aux mesures suivantes:
 - i) mettre en place un meilleur système de gestion de trésorerie et élargir les plateformes électroniques à l'appui de la gestion financière du portefeuille, des transactions et de la conformité, afin d'intégrer pleinement les systèmes de négociation (front office) et de suivi de marché (middle office) et, par conséquent, d'améliorer l'analyse des données et la production de rapports au niveau des différentes fonctions financières de l'organisation (800 000 USD);
 - ii) mettre à niveau le système bancaire principal du FIDA pour améliorer la gestion des activités de prêt (Flexcube) pour répondre à la hausse des besoins d'emprunt et se conformer aux normes de sécurité reconnues du secteur (1,25 million d'USD). Il s'agit également de soutenir le mécanisme de préfinancement des projets, dans le cadre du dispositif de démarrage plus rapide de l'exécution des projets, qui s'inscrit dans un programme de transformation destiné à améliorer le modèle opérationnel du FIDA et à accroître la réactivité vis-à-vis des besoins des emprunteurs et des bénéficiaires (175 000 USD).
115. Les 2,22 millions d'USD restants couvriront les dépenses suivantes:
 - i) le remplacement cyclique des infrastructures et des équipements informatiques (980 000 USD), lequel sera réduit au minimum à la faveur d'un remplacement moins fréquent du matériel;
 - ii) les améliorations dans les bureaux de pays, y compris le remplacement de véhicules (500 000 USD);
 - iii) les initiatives en faveur de l'efficacité institutionnelle, notamment la mise au point d'une application permettant de gérer les relations avec les clients et les parties prenantes de manière intégrée et uniforme (200 000 USD);

- iv) les travaux de maintenance extraordinaire visant les installations et les infrastructures du siège, y compris les véhicules et l'amélioration de la sécurité physique du siège grâce au remplacement de l'actuel système de vidéosurveillance (540 000 USD).
116. Plusieurs demandes de budgets d'investissement ont été reportées dans l'attente d'une évaluation plus poussée, mais aussi pour tenter de limiter le budget d'investissement global et les coûts d'amortissement et récurrents qui en découlent.
117. Sur la base des normes comptables en vigueur au FIDA, l'amortissement est imputé de manière linéaire sur la durée de vie économique estimée, soit quatre ans pour le matériel client et six ans pour l'infrastructure matérielle, jusqu'à un maximum de dix ans pour les coûts de développement de logiciels. En conséquence, l'amortissement supplémentaire au titre des projets d'investissement, calculé sur la base du calendrier actuel d'achèvement des projets, est estimé à 100 000 USD en 2020.

Tableau 11

Budget d'investissement demandé pour 2020

(en milliers d'USD)

	<i>Budget proposé pour 2020</i>
a) Budget annuel d'investissement	
Remplacement régulier du matériel informatique	980
Bureaux de pays – aménagement, amélioration et remplacement de véhicules	500
b) Autres budgets d'investissement	
Systèmes de gestion des emprunts et des risques financiers	2 225
Efficience institutionnelle	200
Installations/infrastructure, véhicules du siège et sécurité	540
Total	4 445

VII. Investissement ciblé dans les capacités

118. Le FIDA a entrepris ces dernières années une série de réformes ambitieuses qui ont fait évoluer ses modes opératoires et élargi la gamme des types d'appui qu'il apporte aux pays. On peut déjà signaler plusieurs accomplissements majeurs, comme la décentralisation du modèle opérationnel du FIDA, les examens des processus opérationnels de base qui ont ouvert la voie au renforcement de l'efficacité opérationnelle et institutionnelle, ainsi que la réalisation d'une évaluation approfondie des risques institutionnels, qui a abouti à la mise en place d'un solide cadre de gestion des risques. Bien qu'elles constituent une avancée majeure dans la conduite des opérations du FIDA, ces mesures pourraient s'avérer insuffisantes pour relever les défis d'aujourd'hui et de demain, étant donné l'ampleur des efforts à fournir pour honorer les engagements souscrits lors de la reconstitution et atteindre les objectifs de développement durable d'ici 2030. La direction sait que, faute d'une résolution en temps utile de cette question, les coûts pourraient augmenter à l'avenir, au fur et à mesure de l'aggravation des problèmes.
119. À l'instar d'autres IFI, dont la Société financière internationale (IFC), qui a lancé en 2019 une vaste campagne de planification des effectifs afin de "pouvoir compter sur des personnes qualifiées, dotées des compétences nécessaires et affectées à des postes et à des échelons adéquats pour appuyer la mise en œuvre de IFC 3.0

et stimuler la collaboration entre les entités du Groupe de la Banque mondiale"³, la direction du FIDA a lancé, à l'échelle de l'organisation, une étude sur la composition actuelle et future de ses effectifs. L'objectif est d'avoir une idée plus claire de la composition actuelle des effectifs du Fonds et des ressources humaines dont il aura besoin à l'avenir pour s'acquitter de son mandat.

120. L'étude sur les ressources humaines a porté sur trois domaines distincts: 1) la planification stratégique des effectifs, pour donner une vue d'ensemble des compétences et des ressources humaines actuelles du FIDA, et des conséquences sur l'exécution des programmes de travail d'aujourd'hui et de demain; 2) la proposition de valeur pour l'employé, pour comparer l'aptitude du FIDA à attirer et à retenir les talents essentiels à celle d'institutions analogues; 3) les outils stratégiques jugés nécessaires pour concrétiser les aspirations découlant des domaines 1) et 2), c'est-à-dire la gestion de la performance et les technologies requises pour générer un impact global.
121. L'étude met en relief des lacunes sur le plan des méta-compétences et pour plusieurs groupes de compétences spécifiques, notamment dans les domaines du droit, de la surveillance, du contrôle de l'intégrité et des questions techniques, et souligne le manque de capacités en prévision de l'avenir et la nécessité de plus en plus marquée de s'adapter aux compétences en traitement des données. Il est également souligné dans le rapport que les différences entre l'ensemble des prestations du FIDA et celui des autres IFI peuvent expliquer la difficulté actuelle à attirer des talents spécialisés. D'autres options pertinentes sont mises en lumière et proposées pour stimuler les ressources humaines du FIDA, comme la gestion de la performance et des conséquences, et les améliorations technologiques connexes.
122. Compte tenu des résultats de cette étude et des commentaires formulés par le Conseil d'administration, la direction envisage d'établir un plan biennal global indiquant les mesures à prendre en 2020, 2021 ou pendant les deux années.
123. Le FIDA a demandé aux membres d'appuyer une réserve budgétaire à part de 12 millions d'USD au maximum pour l'investissement ciblé en faveur des capacités et la réforme, étant entendu que l'accès à ces fonds dépendra de l'approbation, par le Conseil d'administration d'avril 2020, d'un plan d'exécution détaillé biennal dudit investissement. À la même session, le Conseil décidera du montant exact qui peut être tiré des fonds de réserve pour 2020. Les États membres auront la possibilité d'examiner le plan d'exécution biennal lors des consultations informelles du Conseil d'administration en janvier 2020 avant l'approbation officielle du budget de 2020, qui aura lieu à la session ordinaire du Conseil des gouverneurs en février de la même année.
124. Compte tenu des conclusions de l'étude sur les ressources humaines et de l'examen des processus opérationnels, le FIDA a commencé à répertorier un certain nombre de mesures à effet rapide dont l'application est proposée dès janvier 2020. Étant donné que les fonds émanant de l'investissement ciblé en faveur des capacités ne peuvent être mobilisés avant l'approbation du plan d'action, le FIDA financera ces mesures en utilisant jusqu'à 25% des crédits reportés pour amplifier l'actuel élan de transformation. Les mesures à effet rapide concernent principalement la gestion de la performance et des conséquences, ainsi que l'optimisation des processus opérationnels qui ne nécessitent pas d'investissements informatiques.
125. Une gestion plus rigoureuse de la performance et des conséquences permettra de ramener les effectifs du FIDA à la taille idéale. L'investissement ciblé en faveur des capacités a pour but de faire en sorte que les effectifs soient capables de relever les défis de demain. À ce titre, les mesures proposées permettront au FIDA

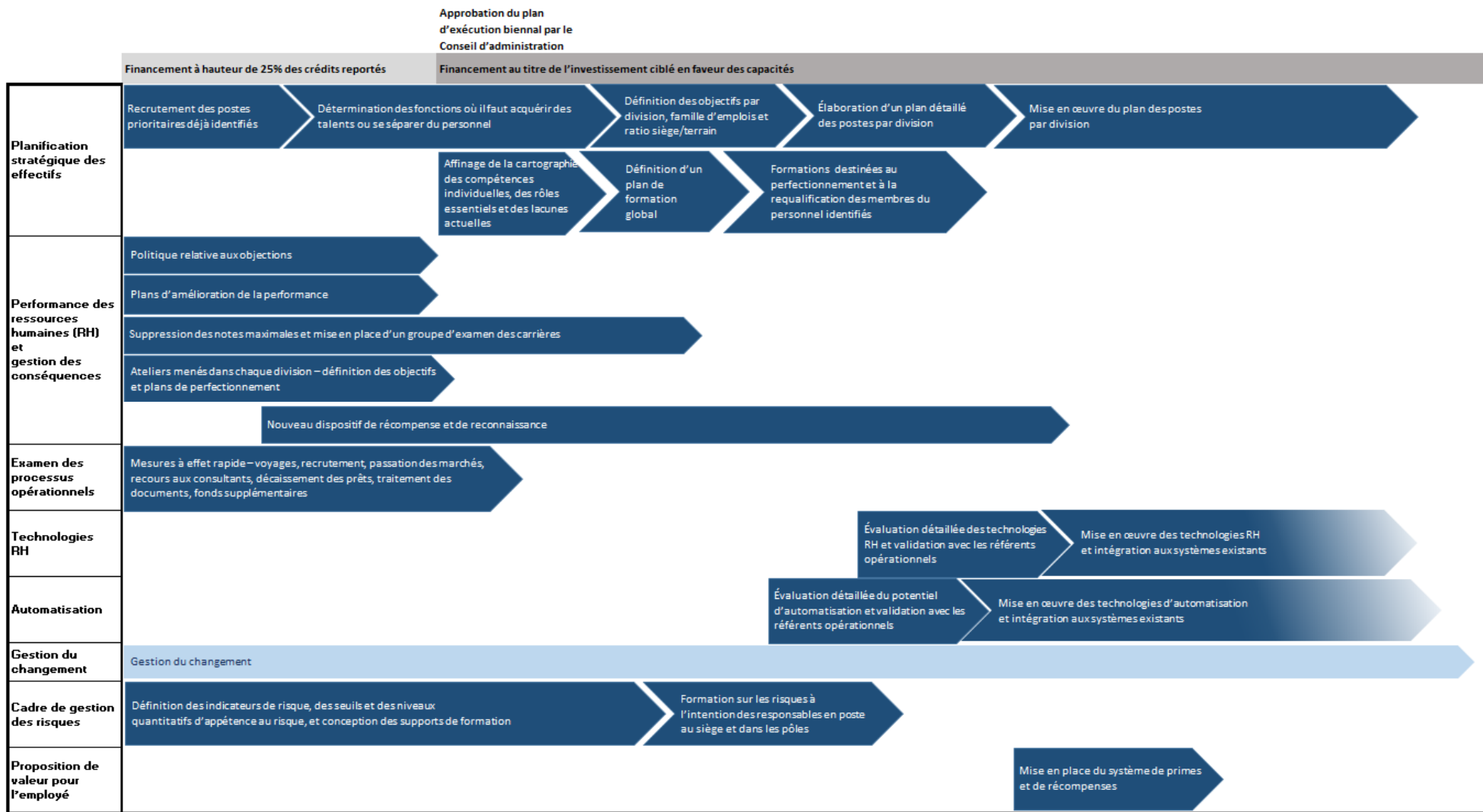
³ Document "Strategy and Business Outlook Update FY20-FY22: Gearing up to Deliver IFC 3.0 at Scale" (en anglais seulement).

d'améliorer les compétences de son personnel, d'attirer des spécialistes de pointe et de remédier aux problèmes de sous-performance. Dans ce contexte, la technologie des ressources humaines apparaît comme un outil essentiel à un bon suivi de la performance et à une gestion efficace des conséquences.

126. Grâce à l'amélioration du Cadre de gestion des risques, le Comité d'audit et le Conseil d'administration pourront exercer une véritable supervision des risques, et la direction sera en mesure de gérer efficacement les risques posés par le nouveau modèle opérationnel du FIDA. Le Cadre contribuera à définir les interdépendances entre les risques, à relier la stratégie du FIDA à son profil de risque et à sa capacité de gestion des risques, à faire évoluer la culture du risque et à favoriser une prise de risques éclairée tout en faisant connaître, à l'échelle de l'organisation, les limites à ne pas dépasser.
127. Les mesures à effet rapide concernent les processus opérationnels suivants:
- i) **Voyages** – réduction des taux d'erreur sur les notes de frais, simplification du rapprochement des coûts des billets d'avion et réduction des demandes de voyage de dernière minute.
 - ii) **Recrutement** – amélioration de la présélection des candidats, meilleure sensibilisation des candidats à la procédure de recrutement, amélioration des notices personnelles, réduction du nombre d'étapes d'approbation, traitement plus rapide des rapports d'évaluation des jurys de recrutement et amélioration des informations relatives aux traitements et indemnités figurant sur les avis de vacance de poste.
 - iii) **Passation des marchés** – examen des enseignements tirés de certaines initiatives de passation des marchés, renforcement des capacités du Comité d'examen des contrats et création d'un portefeuille d'amélioration continue.
 - iv) **Recours aux consultants** – modification de la règle des 240/960 jours, meilleur suivi du recours aux consultants et création d'une matrice d'attribution des responsabilités RACI.
 - v) **Décaissement des prêts** – optimisation du contrôle des risques, amélioration du Portail clients du FIDA, dématérialisation des demandes de retrait de fonds, suppression des doublons dans le système de gestion des dossiers, et conception et mise en œuvre d'indicateurs clés supplémentaires dans le cadre du suivi de la performance.
 - vi) **Traitement des documents** – enquête auprès des clients sur les besoins du Conseil d'administration, modification des directives, publication de précisions simples à comprendre à l'intention des auteurs, amélioration des modèles de document, création et mise en œuvre d'indicateurs clés de performance en matière de suivi des documents, et application du principe de recouvrement des coûts en cas de soumission tardive des documents.
 - vii) **Fonds supplémentaires** – mise en concordance de la stratégie de mobilisation des fonds supplémentaires avec le financement de base.
128. Grâce à cet investissement ciblé dans les capacités, le FIDA disposera globalement d'une structure bien adaptée (effectifs et processus) dès le démarrage de FIDA12, au lieu d'avoir à en étaler la mise en œuvre sur deux cycles de reconstitution des ressources, ce qui lui permettra non seulement de gérer et de développer les possibilités opérationnelles, mais aussi d'optimiser l'impact des résultats produits.
129. On trouvera dans le tableau 12 un plan d'action indicatif qui décrit l'investissement ciblé en faveur des capacités qui sera révisé et pleinement détaillé dans le plan d'exécution biennal qui sera présenté au Conseil d'administration.

Tableau 12

Plan indicatif de l'investissement ciblé dans les capacités



VIII. Allocation de crédits à la dépense extraordinaire en rapport avec FIDA12

130. Conformément à la résolution 181/XXXVII du Conseil des gouverneurs, il est demandé au Conseil d'administration d'approuver l'allocation de crédits au budget extraordinaire de reconstitution afférent à la Consultation sur FIDA12.
131. Comme indiqué dans l'aperçu général, il est proposé de conserver pour FIDA12 le même budget que pour FIDA11, en l'ajustant pour tenir compte de l'inflation. Le montant proposé est 1,1 million d'USD, qui sera utilisé pour couvrir les coûts de la procédure de reconstitution, y compris la présidence externe, les sessions de reconstitution et l'établissement des documents de reconstitution.

Tableau 13

Estimation de l'allocation de crédits à la dépense extraordinaire en rapport avec FIDA12

(en millions d'USD)

<i>Description</i>	<i>FIDA11 montant approuvé</i>	<i>FIDA11 montant prévu</i>	<i>FIDA12 montant proposé</i>
Dépenses services linguistiques et conférences	0,45	0,37	0,40
Dépenses de personnel	0,13	0,20	0,22
Coûts administratifs	0,09	0,11	0,10
Frais de consultants et de voyage (y compris la présidence externe)	0,28	0,30	0,30
Examen à mi-parcours	0,08	0,05	0,07
Imprévus, divers	0,01	0,00	0,01
Total	1,04	1,03	1,10

Deuxième partie – Budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2020 et plan indicatif pour 2021-2022 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

I. Introduction

132. Le présent document expose le budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2020 ainsi que le plan indicatif pour 2021-2022 d'IOE. Il a été élaboré à partir des nombreuses consultations menées par IOE auprès des organes directeurs et de la direction du FIDA. Il tient également compte de l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA et propose d'intégrer certains changements proposés dans le rapport remis à la suite de cet examen. Sous réserve de l'approbation par le Conseil d'administration du plan d'action préparé conjointement par IOE et la direction du FIDA concernant la mise en œuvre des recommandations de l'examen externe par les pairs, d'autres modifications seront préparées en 2020.
133. Ce document illustre l'articulation entre le programme de travail et les dépenses d'IOE, et précise la répartition des coûts inscrits au budget, en particulier les dépenses hors personnel, y compris celles afférentes aux consultants. De plus, le présent document fournit des précisions sur les dépenses effectives en 2018, l'utilisation du budget jusqu'en septembre 2019 et l'estimation actuelle de l'utilisation à fin 2019.
134. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA⁴, le budget d'IOE est distinct du budget administratif du FIDA⁵. Le budget proposé reprend les principes et paramètres de budgétisation (notamment le taux de change, le coût standard des postes du personnel et le taux d'inflation) utilisés par la direction du FIDA pour préparer son propre budget administratif pour 2019.

II. État d'avancement des activités en 2019

A. Évaluations sélectionnées pour le programme de travail de 2019

135. IOE compte effectuer l'ensemble des activités inscrites au programme de travail de 2019 d'ici à la fin de l'année. Les réalisations à ce jour sont les suivantes:
- **Achèvement de l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) de la contribution du FIDA au développement de filières en faveur des pauvres.** Les résultats et les recommandations de l'évaluation ont été présentés au Comité de l'évaluation en juin 2019 et soumis au Conseil d'administration en septembre 2019. Une activité d'apprentissage interne a été organisée en septembre 2019 pour examiner les résultats et les enseignements tirés de l'ENI.
 - **Réalisation de l'ENI de l'appui du FIDA aux innovations et à l'augmentation de la productivité en faveur d'une agriculture paysanne inclusive et durable.** Le document d'orientation⁶ concernant cette ENI a été présenté au Comité de l'évaluation lors de la cent cinquième session, en juin 2019, et parachevé en conséquence. L'évaluation est en cours, de même que des visites sur le terrain.

⁴ Voir la Politique de l'évaluation au FIDA (<https://webapps.ifad.org/members/eb/102/docs/EB-2011-102-R-7-Rev-3.pdf>).

⁵ Voir la Politique de l'évaluation au FIDA, paragraphe 38: "L'enveloppe budgétaire d'IOE et le budget administratif du FIDA seront déterminés indépendamment l'un de l'autre."

⁶ Voir le document <https://webapps.ifad.org/members/ec/105/docs/french/EC-2019-105-W-P-4.pdf>.

- **Examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA.**
Le rapport final de l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA a été présenté à la cent sixième session du Comité de l'évaluation et à la cent vingt-septième session du Conseil d'administration, en septembre 2019.
 - **Achèvement des évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP).** Des tables rondes nationales ont été organisées au début de l'année pour le Mexique et Sri Lanka. Les ESPP du Burkina Faso, du Kenya et de la Tunisie ont été examinées à la session de mars du Comité de l'évaluation. Les ESPP prévues pour 2019 se déroulent comme prévu. En raison de l'expérience qu'il a acquise dans le cadre de la réalisation d'ESPP, IOE a également participé aux sessions informelles du Conseil d'administration consacrées, en mars, aux programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) et, en juillet, aux ESPP.
 - **L'évaluation de l'impact** du Projet d'appui à la sécurité alimentaire et au développement de la région de Maradi au Niger sera présentée à la session d'octobre du Comité de l'évaluation. IOE a commencé à préparer, en collaboration avec l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, la prochaine évaluation de l'impact du Projet communautaire de gestion intégrée des ressources naturelles en Éthiopie.
136. **Rapports établis.** Le Cadre de mesure des résultats pour 2016-2018, qui comprend le cadre de suivi et de compte rendu d'IOE pour cette période, figure à l'annexe I. Le tableau 1 de l'annexe XI résume l'état d'avancement des activités d'évaluation prévues pour 2019. Les données présentées montrent que les activités sont en bonne voie.

B. Utilisation du budget 2019

137. Le tableau 1 rend compte de l'exécution du budget d'IOE en 2018 et jusqu'en septembre 2019 et présente les projections en fin d'exercice.

Tableau 1
Utilisation du budget d'IOE en 2018 et projections pour 2019 (en septembre 2019)⁷

Travaux d'évaluation	Budget 2018 approuvé	Budget 2018 utilisé	Budget 2019 approuvé	Montants engagés en septembre 2019	Utilisation prévue en fin d'exercice 2019
Dépenses hors personnel					
Frais de voyage du personnel	460 000	419 075	440 000	254 650	440 000
Rémunération des consultants	1 400 000	1 480 575	1 440 000	1 352 891	1 430 000
Frais de voyage et indemnités des consultants	380 000	335 608	360 000	304 395	360 000
Activités d'apprentissage dans les pays à l'occasion des ESPP	45 000	37 714	-	-	-
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts	220 390	197 876	270 390	208 683	265 000
Sous-total	2 505 390	2 470 848	2 510 390	2 120 619	2 495 000
Dépenses de personnel	3 307 259	3 260 299	3 473 221	3 369 307	3 369 307
Total	5 812 649	5 731 147	5 983 611	5 489 926	5 864 307
Taux d'utilisation (en pourcentage)		98,4⁸		91,75	98
Examen externe par les pairs (fraction 2018 du coût total)	100 000	99 404	200 000	115 349	120 000
Budget total pour 2019			6 183 611		

138. En 2019, pour un budget approuvé de 5,98 millions d'USD, le montant utilisé (en termes de fonds engagés) en septembre 2019 était de 5,48 millions d'USD, soit 91,75%. Cette répartition suit le cycle normal des opérations, étant donné que la plupart des évaluations sont lancées en début d'année. Les projections pour l'ensemble de l'exercice 2019 tablent sur une utilisation du budget d'IOE en fin d'exercice à hauteur de 5,86 millions d'USD, ce qui représente 98% du budget approuvé.

C. Utilisation des crédits reportés de l'exercice 2018

139. Les reports de crédits de l'exercice 2018 ont été accordés à hauteur de l'intégralité du montant autorisé correspondant à 3% du budget ordinaire d'IOE pour 2018, soit 177 379 USD. Une partie de ces fonds a été utilisée pour rédiger l'ouvrage intitulé Technologies de l'information et de la communication pour l'évaluation du développement (*Information and Communication Technologies for Development Evaluation*), publié par Routledge. Ce livre rassemble les expériences de nombreux acteurs de l'évaluation du développement en ce qui concerne l'utilisation d'outils technologiques dans le cadre des travaux d'évaluation. Les fonds reportés ont par ailleurs servi à financer un bilan conjoint des évaluations de programmes de pays menées par les unités d'évaluation des institutions financières internationales qui font partie du Groupe de coopération pour l'évaluation.

⁷ Il sera impossible d'établir un rapport de ce type à l'avenir en raison d'une modification de la procédure de présentation du budget; les dépenses de personnel et les dépenses hors personnel sont susceptibles d'être présentées séparément.

⁸ Ce taux d'utilisation repose sur les données tirées du système de veille économique du FIDA. Dans ce système, le taux de décaissement est calculé à partir des coûts standard de personnel et hors personnel. Les transactions libellées en euros étant converties en dollars des États-Unis au taux de change en vigueur. Le Bureau de la stratégie budgétaire du FIDA a, quant à lui, fourni les données sur l'utilisation effective des montants affectés aux dépenses de personnel et hors personnel en dollars des États-Unis. Selon ces données, IOE a utilisé 92,8% de l'enveloppe de 5,91 millions d'USD qui lui avait été attribuée. Ce résultat tient essentiellement à deux raisons: les dépenses de personnel ont été inférieures au budget prévu à ce titre (86,5%) en raison d'absences prolongées, et les coûts effectifs de personnel ont été inférieurs aux coûts standard indiqués par le système de veille économique. L'IOE a bénéficié d'un report à hauteur du plafond de 3%.

III. Objectifs stratégiques d'IOE

140. Comme convenu avec le Conseil d'administration en décembre 2013, IOE synchronise ses objectifs stratégiques avec les périodes de reconstitution des ressources du FIDA, afin d'assurer une articulation plus cohérente entre ces objectifs et les priorités institutionnelles du Fonds. Les objectifs suivants ont été proposés pour la période 2016-2018 (Dixième reconstitution des ressources du FIDA – FIDA10), approuvés par le Conseil d'administration en décembre 2015 et maintenus pour 2019 et 2020.
- i) **Objectif stratégique 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte;**
 - ii) **Objectif stratégique 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et renforcer la culture des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement.**
141. Ces deux objectifs stratégiques doivent permettre à IOE d'atteindre le but primordial assigné à la fonction d'évaluation indépendante: accroître l'impact des opérations du FIDA pour une transformation durable et inclusive du monde rural grâce au renforcement de la transparence et de l'apprentissage. IOE maintiendra ces objectifs stratégiques pour 2020 jusqu'à ce qu'un nouveau cadre d'évaluation pluriannuel conforme aux recommandations de l'examen externe par les pairs soit parachevé.

IV. Programme de travail pour 2020

142. En 2020, IOE présentera le nouveau produit d'évaluation thématique en réponse aux recommandations préliminaires de l'examen externe par les pairs de 2019, qui conseille au FIDA de mettre davantage l'accent sur les questions thématiques et transversales. Les évaluations thématiques examineront les résultats et la performance du FIDA dans un domaine d'intervention donné. Elles porteront sur des secteurs et des thèmes pertinents pour le Fonds et son engagement stratégique. Les domaines thématiques offrant d'importantes possibilités d'apprentissage pourront également être couverts par ces évaluations. Les évaluations au niveau institutionnel porteront, quant à elles, sur la performance des politiques et stratégies institutionnelles du FIDA.
143. Les consultations avec les organes directeurs et la direction du FIDA ont montré qu'il était nécessaire de procéder à une évaluation thématique de la contribution du FIDA à l'adaptation des petits paysans aux changements climatiques. Cette évaluation examinera, entre autres, le rôle que joue le FIDA pour: i) aider les petits exploitants à gérer les risques climatiques; ii) intégrer de manière systématique l'adaptation aux changements climatiques dans les programmes et les projets; iii) prôner des politiques et des stratégies tenant compte des enjeux climatiques au niveau national comme au niveau mondial; iv) mettre à l'essai et reproduire à plus grande échelle des approches tenant compte des enjeux climatiques.
144. Les consultations avec la direction et les organes directeurs du FIDA ont aussi fait ressortir l'importance de la collaboration avec les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome pour la réalisation du deuxième objectif de développement durable qui consiste à "éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable". Il est crucial de collaborer au niveau du siège et des pays pour atteindre ces objectifs. IOE propose donc d'entreprendre en 2020, conjointement avec les bureaux de l'évaluation de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Programme alimentaire mondial (PAM), une évaluation au niveau institutionnel de la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome Cette tâche sera terminée en 2021.

145. S'agissant des ESPP, l'objectif consiste à évaluer les résultats et l'impact du partenariat entre le FIDA et les autorités publiques en matière de réduction de la pauvreté rurale, et à fournir les éléments constitutifs de la stratégie du FIDA pour chaque pays. IOE achèvera en 2020 les ESPP entreprises en 2019 à Madagascar et au Soudan. Sur la base de consultations approfondies avec la direction, IOE prévoit de lancer cinq nouvelles ESPP, dans les pays suivants: Burundi, Maroc, Niger, Ouganda et Pakistan. Comme de coutume, IOE s'est concerté avec la direction du FIDA à propos des COSOP qui doivent être renouvelés au cours de la prochaine période de trois ans et a sélectionné les pays concernés en fonction des priorités de la division régionale et d'IOE.
146. L'an prochain, IOE terminera l'évaluation d'impact commencée en 2019 en Éthiopie. Les évaluations d'impact conduites par IOE ne figuraient pas dans les évaluations entreprises par la direction du FIDA durant les périodes couvertes par FIDA9 et FIDA10. Les évaluations d'impact menées par IOE ont pour buts principaux de mettre à l'essai des méthodes et des processus innovants pour une évaluation plus rigoureuse des résultats des opérations du FIDA, et de contribuer au dialogue en cours sur l'évaluation d'impact, au niveau du FIDA et au niveau international. IOE entreprendra une nouvelle évaluation d'impact en 2020, dont l'objet sera déterminé au début de cette même année. Sous réserve des délibérations du Comité de l'évaluation au sujet des résultats et des recommandations de l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA, IOE envisage de modifier le processus suivi pour les évaluations d'impact. IOE procèdera à ces évaluations pour combler des lacunes particulières au niveau des savoirs et promouvoir l'innovation grâce au recours aux technologies de l'information et de la communication et aux nouvelles méthodologies. Ces évaluations pourront aussi déboucher sur des évaluations de plus haut niveau, par exemple des ENI, des ESPP, des évaluations thématiques ou des synthèses d'évaluations. Par exemple, l'évaluation d'impact en cours en Éthiopie devrait enrichir l'évaluation thématique portant sur la contribution du FIDA à l'adaptation des petits paysans au changement climatique en 2020. Les évaluations d'impact donnent à IOE la possibilité de recueillir des éléments factuels d'une ampleur et d'un niveau de détail qu'il ne serait pas possible d'obtenir dans le cadre d'autres évaluations comme les évaluations de la performance des projets.
147. En grande partie fondées sur les données d'évaluations existantes, les synthèses d'évaluations permettent de regrouper les enseignements et les bonnes pratiques, de façon à étayer l'élaboration et l'application des politiques, stratégies et opérations du FIDA. Il propose de consacrer une synthèse d'évaluations aux infrastructures rurales en 2020. Il est possible de tirer de différentes ESPP, évaluations de projet et évaluations d'impact suffisamment d'informations sur ce secteur auquel est attribué 1,1 milliard d'USD sur le montant total du financement du portefeuille actuel du FIDA (7,9 milliards d'USD)^{9,10}. À titre expérimental, et selon la méthode adoptée, IOE prévoit de renforcer la synthèse d'évaluations en réalisant un certain nombre de visites de terrain, qui apporteront des éléments factuels relatifs à un ensemble de projets. Outre le renforcement de la synthèse d'évaluations, cette approche par groupe de projets constituera un point de départ permettant au FIDA de réaliser davantage d'évaluations thématiques ou propres à un secteur, conformément aux recommandations de l'examen externe par les pairs.
148. IOE prévoit d'entreprendre six évaluations de la performance du projet (EvPP) portant sur des projets déterminés. Les EvPP ont pour objectifs: i) d'évaluer les résultats des projets; ii) de formuler des conclusions et des recommandations pour la conception et la mise en œuvre des opérations en cours et à venir dans le pays concerné et iii) de recenser les questions présentant un intérêt institutionnel,

⁹ Au 31 décembre 2018.

¹⁰ Rapport annuel du FIDA 2018.

opérationnel ou stratégique qui méritent un travail d'évaluation complémentaire. Elles apportent en outre des contributions essentielles aux ENI, aux ESPP et aux Rapports annuels sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI). Le nombre d'EvPP proposées pour 2020 a été revu à la baisse par rapport à 2019 (six au lieu de huit); les économies ainsi réalisées pourraient être mises en réserve pour financer des travaux d'évaluation non prévus. En 2020, une partie de cette réserve pourra être utilisée pour renforcer la synthèse d'évaluations grâce à des visites sur le terrain, sur lesquelles IOE pourra s'appuyer pour expérimenter l'évaluation d'un ensemble de projets et de leur utilité (ce qui lui permettra de prendre en considération les conclusions de l'examen externe par des pairs et de donner suite aux recommandations formulées). IOE détermine le nombre d'EvPP à réaliser au cours d'une année en fonction des éléments probants nécessaires pour procéder aux évaluations de niveau supérieur.

149. Comme il est d'usage, IOE validera tous les rapports d'achèvement de projet (RAP). L'évaluation de la totalité des RAP permet à IOE de tenir parfaitement à jour la base de données dans laquelle les notes sont enregistrées. Cette base de données, qui est accessible à tous, est régulièrement utilisée pour établir le RARI et pour les besoins des évaluations comme les ESPP, les ENI et les synthèses d'évaluations. Cependant, IOE va reconsidérer sa méthode de validation des RAP afin de consacrer moins de temps à la préparation, comme il a été recommandé à l'issue de l'examen externe par les pairs.
150. Le nombre d'EvPP proposé et la validation préliminaire de l'ensemble des RAP permettront à IOE de couvrir dans une large mesure les opérations du FIDA dans toutes les régions, ce qui contribuera à renforcer encore le cadre de responsabilité global du Fonds. Cette démarche est fondamentale, car l'essentiel des ressources du FIDA destinées au développement sont octroyées aux États membres en développement à travers les projets et programmes d'investissement.
151. IOE rédigera l'édition 2020 du RARI, rapport phare du Fonds sur l'évaluation. Le RARI représente des résultats consolidés au niveau institutionnel issus d'évaluations indépendantes. Cette pratique est conforme aux meilleures pratiques des bureaux indépendants de l'évaluation des autres institutions financières internationales telles que la Banque mondiale et la Banque asiatique de développement, qui présentent leurs performances au moyen de produits similaires. En outre, compte tenu de l'harmonisation des systèmes d'autoévaluation et d'évaluation indépendante du FIDA, le RARI offre un aperçu complémentaire de la performance institutionnelle du FIDA. Au vu des recommandations de l'examen externe par les pairs, IOE examinera le contenu du RARI.
152. Compte tenu de ces recommandations, il pilotera aussi l'élaboration d'une nouvelle politique de l'évaluation qui couvrira l'ensemble de la fonction d'évaluation du FIDA. Il collaborera à cette fin avec toutes les parties prenantes, notamment le Département de la gestion des programmes, les membres de la direction du FIDA, les représentants du Conseil d'administration et du Comité de l'évaluation, le personnel d'IOE et le milieu de l'évaluation au sens large. Cette nouvelle politique devrait, en principe, être présentée au Conseil d'administration pour approbation en décembre 2020.
153. IOE apportera un soutien aux pays sélectionnés dans le cadre des activités de développement des capacités d'évaluation. Il continuera de collaborer avec les Centres d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats (initiative CLEAR sur l'évaluation de l'impact) lorsque le programme entrera dans sa prochaine phase dans le but de renforcer les capacités du personnel des projets et d'autres membres du personnel présents dans le pays.

154. IOE continuera de rechercher des possibilités de partenariat. Les bureaux de l'évaluation des organismes ayant leur siège à Rome poursuivront leurs activités avec le réseau de praticiens EvalForward (Evaluation for Food Security, Agriculture and Rural Development), auquel participent des organisations internationales, des universitaires, le secteur privé, des autorités publiques et des ONG. Ce réseau vise à procéder à des échanges de savoirs et d'expériences pour améliorer l'évaluation des projets et programmes dans les domaines de l'agriculture, de la sécurité alimentaire et du développement rural. En 2019, IOE s'est associé au Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale et à l'Association internationale pour l'évaluation du développement pour attribuer un prix dans le cadre de l'assemblée générale d'IDEAS. Ce prix, qui sera décerné tous les deux ans, mettra en relief les évaluations qui favorisent des transformations majeures à l'appui de la réalisation des objectifs de développement durable. IOE communiquera de manière systématique avec l'Association internationale pour l'évaluation du développement et le Groupe indépendant d'évaluation.
155. IOE veillera à communiquer aux principaux acteurs concernés, rapidement et de manière adaptée, les résultats et les enseignements tirés. Il soumettra toutes les ENI, le RARI, certaines ESPP et d'autres documents au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration. Il transmettra aussi les évaluations d'impact et les synthèses d'évaluations au Comité de l'évaluation et, sur demande, au Conseil d'administration. IOE continuera de produire des podcasts, des profils d'évaluation, des éclairages, des vidéos et des infographies afin d'accroître la portée et la diffusion des résultats de l'évaluation.
156. Selon la pratique établie, IOE formulera des observations écrites sur les nouveaux programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) dont l'élaboration a été précédée d'une ESPP, et les soumettra à l'attention du Conseil d'administration. Conformément à la Politique de l'évaluation, il rédigera des observations sur les nouvelles politiques et stratégies institutionnelles qui découlent en partie des conclusions des principales ENI. Enfin, IOE prévoit d'examiner en 2020 sa matrice des produits et procédures en s'appuyant sur les recommandations de l'examen externe par les pairs. IOE prévoit de tester de nouveaux produits en 2020, comme évoqué précédemment.
157. On trouvera, au tableau 1 de l'annexe XII, la liste des activités d'évaluation proposées pour 2020 et, au tableau 2, le plan indicatif pour 2021-2022.

V. Enveloppe de ressources pour 2020

A. Ressources en personnel

158. Les besoins en personnel d'IOE ont été déterminés à l'issue d'une procédure complète de planification stratégique, qui a confirmé que le Bureau devrait être en mesure d'assurer toutes les activités programmées dans les délais prévus avec la dotation en personnel dont il dispose actuellement (voir l'annexe XII).

B. Besoins budgétaires

159. Les conclusions de l'examen par les pairs auront des répercussions sur la matrice des produits et procédures. Ce budget a donc un caractère transitoire. Les modifications qui pourraient être apportées aux produits et procédures, ainsi que leurs conséquences sur le budget, seront pleinement prises en compte en 2021.
160. La présente section expose les grandes lignes des besoins budgétaires d'IOE. Le projet de budget est présenté par type d'activités, par catégorie de dépenses et par objectif stratégique. Chaque tableau indique le budget approuvé pour 2019 et le projet de budget pour 2020, ce qui facilite la comparaison entre les deux exercices. Par ailleurs, le tableau 5 présente le budget d'IOE sous l'angle de la prise en compte de la problématique femmes- hommes, puisqu'il fait apparaître la part des crédits consacrés à ce type d'activités.

161. **Hypothèses.** Les paramètres utilisés pour l'élaboration du projet de budget 2020 sont identiques à ceux appliqués en 2019. Les hypothèses sont les suivantes:
i) aucune augmentation des salaires du personnel du cadre organique et des services généraux n'étant prévue en 2020, les mêmes coûts standard qu'en 2019, corrigés des variations de change euro/dollar, ont été utilisés; ii) l'inflation sera absorbée dans toute la mesure du possible; iii) le taux de change appliqué sera 1 USD = 0,885 EUR.
162. **Budget par catégorie d'activités.** Le tableau 2 ventile le budget d'IOE pour 2020 par catégorie d'activités. IOE appliquera la même rigueur méthodologique et le même processus de préparation interne pour ses produits d'évaluation, sans augmentation du coût des différentes évaluations par rapport à 2019. Il propose de baisser le nombre d'EvPP à six et de maintenir le nombre de synthèses d'évaluations à un. Conformément aux recommandations figurant dans l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA, IOE entend conserver une certaine flexibilité budgétaire, de manière à pouvoir mieux répondre aux besoins institutionnels. Il propose, à cette fin, de prévoir un volant de sécurité de 80 000 USD pour les travaux d'évaluation non prévus (voir tableau 2 ci-dessous). En 2020, ce volant de sécurité pourrait être utilisé pour mettre en œuvre plusieurs recommandations de l'examen externe par les pairs comme la mise à l'essai d'évaluations propres à un secteur ou à un groupe de projets.

Tableau 2

Budget proposé pour 2020, par catégorie d'activités

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget approuvé pour 2019 (en USD)</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2019</i>	<i>Niveau de ressources requis en 2019</i>	<i>Budget proposé pour 2020 (en USD)</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2020</i>	<i>Niveau de ressources requis en 2020</i>
Dépenses hors personnel						
RARI	80 000	1	1	80 000	1	1
ENI	430 000	2	1	100 000	2	0,5
Évaluations thématiques	-	-	-	300 000	1	0,8
ESPP	1 000 000	7	5,2	1 000 000	7	5,2
Synthèse d'évaluations	55 000	1	1	55 000	1	1
EvPP	320 000	8	8	240 000	6	6
Validation des rapports d'achèvement de projet (VRAP)	30 000	30	30	45 000	30	30
Évaluations d'impact	200 000	2	1	200 000	2	1
Partage des savoirs, communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	260 000	-	-	260 000	-	-
DCE, formation et autres coûts	135 390	-	-	120 390	-	-
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	-	-	-	80 000	-	-
Total des dépenses hors personnel	2 510 390	-	-	2 480 390	-	-
Dépenses de personnel	3 473 221	-	-	3 388 338	-	-
Total	5 983 611	-	-	5 868 728	-	-
Examen externe par les pairs	200 000	-	-	-	-	-
Recrutement du Directeur/de la Directrice d'IOE	-	-	-	137 000*	-	-
Nouvelle politique de l'évaluation	-	-	-	50 000	-	-
Budget total pour 2019	6 183 611	-	-	6 055 728	-	-

*L'estimation est fondée sur les entretiens avec la Division des ressources humaines du FIDA et tient compte de l'éventuel recours à un cabinet de chasseurs de têtes.

163. Le projet de budget pour 2020 comprend une demande d'approbation d'une dotation exceptionnelle totale de 187 000 USD. Sur ce montant, 137 000 USD doivent être consacrés au recrutement du nouveau Directeur ou de la nouvelle Directrice d'IOE prévu pour 2020. La demande effectuée en 2013 au titre du processus de recrutement était d'un montant plus élevé (189 000 USD). Le solde (50 000 USD) est destiné à la préparation d'une nouvelle politique de l'évaluation, conformément aux recommandations de l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA.
164. **Facteurs de coût.** Les dépenses d'IOE dépendent en grande partie du nombre et du type d'évaluations réalisées au cours d'une année donnée, les coûts standard de la plupart des produits étant bien définis. Par conséquent, les principaux facteurs qui déterminent les coûts d'IOE sont le nombre et le type de produits réalisés. En 2020, les facteurs de coût supplémentaires comprendront notamment la mise en conformité des produits et des processus avec les recommandations de l'examen externe par les pairs, et le recrutement prochain du Directeur/de la prochaine Directrice d'IOE.
165. **Budget par catégorie de dépenses.** Le tableau 3 fait apparaître la répartition du budget proposé pour 2020 par catégorie de dépenses. Les consultants jouent un rôle important dans les évaluations, grâce à l'expertise technique qu'ils apportent à différentes étapes du processus d'évaluation. En 2018, IOE a fait appel à des consultants indépendants¹¹ dans le cadre de contrats de services sur une durée moyenne de 44 jours ouvrables. IOE poursuit ses efforts visant à assurer, sur l'ensemble des types d'évaluation, une répartition femmes-hommes et une diversité régionale adéquates parmi les consultants. La préférence est accordée au recrutement de consultants originaires du pays ou de la région où une évaluation est prévue, en particulier pour les EvPP, les ESPP et les visites de pays organisées dans le contexte d'ENI et de synthèses d'évaluations.

Tableau 3

Projet de budget pour 2020 par catégorie de dépenses

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Budget approuvé pour 2019</i>	<i>Budget proposé pour 2020</i>
Dépenses hors personnel		
Frais de voyage du personnel	460 000	450 000
Rémunération des consultants	1 400 000	1 390 000
Frais de voyage et indemnités des consultants	380 000	370 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts	270 390	270 390
Total des dépenses hors personnel	2 510 390	2 480 390
Dépenses de personnel	3 473 221	3 388 338
Total	5 983 611	5 868 728
Examen externe par les pairs	200 000	-
Recrutement du Directeur/de la Directrice d'IOE	-	137 000
Nouvelle politique de l'évaluation	-	50 000
Budget total pour 2019	6 183 611	6 055 728

166. Les frais de voyage du personnel, les honoraires des consultants ainsi que leurs frais de voyage et indemnités, devraient connaître une légère baisse étant donné que les prévisions tablent sur une réduction des dépenses hors personnel.
167. **Budget par objectif stratégique.** Le tableau 4 montre la répartition, entre les objectifs stratégiques d'IOE, du budget total d'IOE proposé pour 2020 (dépenses de personnel et hors personnel). IOE a aussi ventilé ses objectifs par résultats (comme indiqué ci-après). Cette procédure marque un changement par rapport

¹¹ Hors stagiaires, traducteurs et rédacteurs.

aux exercices précédents, pour lesquels le budget n'était établi que sur la base des objectifs. L'objectif stratégique 1 bénéficie d'un montant plus élevé que l'objectif 2, puisqu'une grande partie des services des consultants d'IOE est consacrée aux activités qui contribuent à sa réalisation (ENI, ESPP et EvPP, par exemple). Cependant, bon nombre d'activités entreprises au titre de cet objectif contribuent également à l'objectif stratégique 2, en favorisant l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture des résultats institutionnels. Par exemple, les ateliers organisés dans les pays au terme des ESPP – qui sont inclus au budget de l'objectif stratégique 1 – offrent aux législateurs et aux décideurs, au personnel opérationnel du FIDA et aux autres parties prenantes une occasion unique de partager les enseignements tirés et les bonnes pratiques.

Tableau 4

Projet de budget pour 2020 – répartition par objectif stratégique et par résultat

Objectif stratégique	Budget approuvé pour 2019		Budget proposé pour 2020	
	Montant (en USD)	%	Montant (en USD)	%
Objectif stratégique 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte	3 957 180	66	3 826 126	65
Contribuer à dégager des données factuelles sur la performance et les résultats des opérations du FIDA	-		1 223 997	
Tirer des évaluations des connaissances techniques applicables afin d'améliorer la conception et l'exécution des politiques, stratégies et programmes	-		2 602 129	
Objectif stratégique 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et renforcer la culture des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement	1 624 969	27	1 783 961	30
Contribuer à l'apprentissage au FIDA	-		1 331 941	
Contribuer à l'apprentissage dans les États membres du FIDA et participer aux débats internationaux sur la méthodologie de l'évaluation			452 019	
Objectifs stratégiques 1 et 2	401 461	7	258 641	5
Total	5 983 611	100	5 868 728	100
Examen par les pairs d'IOE	200 000		-	
Recrutement du Directeur/de la Directrice d'IOE	-		137 000	
Nouvelle politique de l'évaluation	-		50 000	
Budget total	6 183 611		6 055 728	

Note: les pourcentages sont arrondis.

168. Budget reflétant la prise en compte de la problématique femmes-hommes.

La méthode suivie par IOE pour élaborer son budget reflétant la prise en compte de la problématique femmes-hommes consiste à déterminer la proportion des dépenses de personnel et hors personnel qui sont consacrées à l'analyse des questions d'égalité des sexes, et aux rapports sur ce sujet, dans les évaluations d'IOE. À cet égard, il convient de rappeler qu'IOE applique un critère portant spécifiquement sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans l'ensemble des RARI, ESPP, EvPP, VRAP et évaluations d'impact. Les évaluateurs sont également attentifs à ces questions dans le cadre d'autres évaluations, comme les ENI ou les synthèses d'évaluations. Enfin, les évaluations d'impact offrent l'occasion de recueillir de nombreuses données primaires sur les ménages dirigés par des femmes et sur les femmes bénéficiaires. Le tableau 5 montre que

7,2% du budget total d'IOE proposé pour 2020 est directement alloué à l'examen des questions de genre.

Tableau 5
Budget 2020 d'IOE reflétant la prise en compte des questions de la problématique femmes-hommes

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget proposé pour 2020</i>	<i>Composante égalité des sexes (%)</i>	<i>USD</i>
Dépenses hors personnel			
RARI	80 000	10	8 000
ENI	100 000	10	10 000
Évaluations thématiques	300 000	10	30 000
ESPP	1 000 000	10	100 000
Synthèses d'évaluations	55 000	5	2 750
EvPP	240 000	7	16 800
VRAP	45 000	5	2 250
Évaluations d'impact	200 000	15	30 000
Partage des savoirs, communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	260 000	4	10 400
DCE, formation et autres coûts	120 390	5	6 019
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	80 000	5	4 000
Total des dépenses hors personnel	2 480 390	8,9	220 119
Dépenses de personnel			
Coordonnateur pour les questions de genre	161 400	20	32 280
Coordonnateur suppléant pour les questions de genre	105 700	10	10 570
Ensemble des fonctionnaires chargés de l'évaluation	3 247 400	5	162 370
Total des dépenses de personnel	3 388 338	6	205 220
Total	5 868 728	7,2	425 339

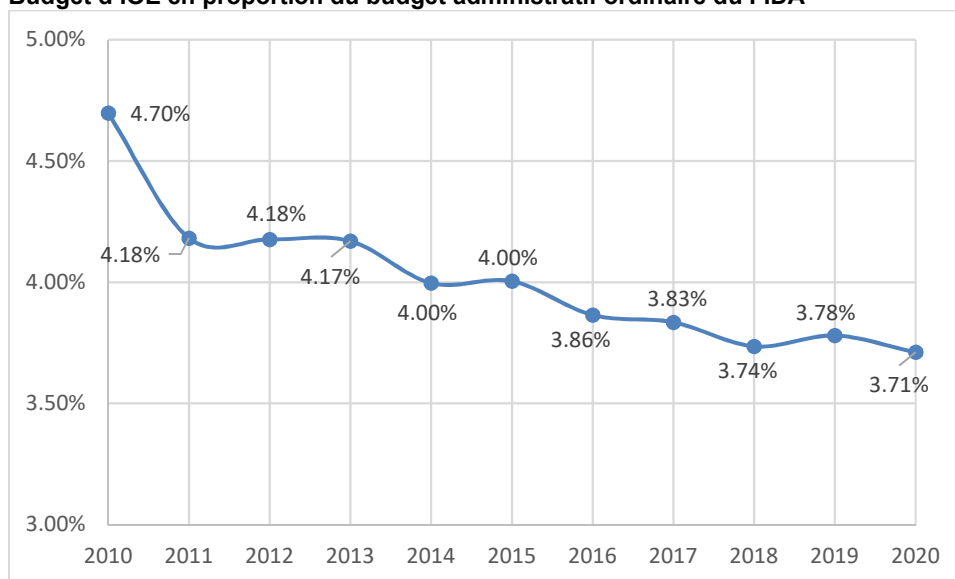
VI. Projet de budget d'IOE et perspectives

169. **Proposition actuelle.** Le projet de budget pour 2020 s'élève au total à 6,05 millions d'USD; ce montant comprend une dotation exceptionnelle de 187 000 USD pour couvrir les coûts relatifs au recrutement du nouveau Directeur ou de la nouvelle Directrice d'IOE et à la préparation d'une nouvelle politique de l'évaluation. Si l'on fait abstraction de cette dotation exceptionnelle, le montant total proposé pour le budget 2020 (5,86 millions d'USD) est inférieur de 114 883 USD à celui proposé pour 2019. Cela représente une baisse nominale de 1,92% par rapport au budget approuvé pour 2019.
170. Le montant du budget d'IOE proposé pour 2020 équivaut à 0,55% du montant du programme de prêts et dons du FIDA prévu pour ce même exercice¹², soit une proportion inférieure au plafond de 0,9% fixé par le Conseil d'administration pour le budget d'IOE¹³. De plus, le budget d'IOE équivaut à 3,7% du budget administratif du FIDA pour 2020. La figure 1 présente l'évolution du budget d'IOE rapporté au budget administratif du FIDA depuis 2010. Ce pourcentage a baissé au cours de la dernière décennie. On trouvera au tableau 1 de l'annexe XIV un aperçu du projet de budget d'IOE et des budgets précédents depuis 2014.

¹² Le FIDA devrait, en principe, engager 1,062 milliard d'USD de nouveaux prêts et dons en 2020. Ce chiffre a été révisé à la baisse par rapport au montant de 1,356 milliards indiqué dans la version présentée aux organes directeurs en septembre et octobre 2019.

¹³ Cette décision a été prise par le Conseil d'administration en décembre 2008.

Figure 1
Budget d'IOE en proportion du budget administratif ordinaire du FIDA



171. **Perspectives.** La structure et le volume du budget d'IOE seront revus dans le document relatif au programme de travail et au budget pour 2021, dans le cadre des suites données à l'examen externe par les pairs. Le plafond de 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA¹⁴ appliqué au budget d'IOE pourrait aussi être revu par les organes directeurs du Fonds étant donné que le FIDA a concentré l'essentiel de son programme de prêts et dons au début de la période 2019-2021. À ce jour, IOE a toujours respecté ce plafond budgétaire obligatoire.

¹⁴ Ce plafond n'existe qu'au FIDA; il n'y a pas d'équivalent, ni dans une autre agence des Nations Unies ni dans une institution financière internationale.

Troisième partie – Rapport de situation sur l’Initiative en faveur des pays pauvres très endettés pour 2019

I. Introduction

172. Le présent rapport de situation pour 2019 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 (Initiative PPTE) et sur la participation du FIDA à cette initiative;
- d’inviter le Conseil d’administration à approuver la présentation du contenu de ce rapport de situation à la prochaine session du Conseil des gouverneurs, pour information.

II. État d’avancement de la mise en œuvre de l’Initiative PPTE

173. Depuis le démarrage de l’Initiative PPTE, des progrès notables ont été accomplis dans sa mise en œuvre: 92% des pays admis à en bénéficier (35 sur 38) ont franchi le point de décision ainsi que le point d’achèvement, ce qui leur permet de prétendre à une aide au titre de cette initiative. Trois pays – l’Érythrée, la Somalie et le Soudan – sont toujours en amont du point de décision et doivent encore amorcer le processus qui leur permettra de prétendre à un allègement de dette dans le cadre de cette initiative.

États membres du FIDA relevant de l’Initiative PPTE, en fonction du stade atteint

<i>Pays au point d’achèvement (35)</i>	<i>Pays au point de décision</i>	<i>Pays en amont du point de décision (3)</i>
Bénin	-	Érythrée
Bolivie (État plurinational de)	-	Somalie
Burkina Faso	-	Soudan
Burundi	-	
Cameroun	-	
Comores	-	
Congo	-	
Côte d’Ivoire	-	
Éthiopie	-	
Gambie	-	
Ghana	-	
Guinée	-	
Guinée-Bissau	-	
Guyana	-	
Haïti	-	
Honduras	-	
Libéria	-	
Madagascar	-	
Malawi	-	
Mali	-	
Mauritanie	-	
Mozambique	-	
Nicaragua	-	
Niger	-	
Ouganda	-	
République centrafricaine	-	
République démocratique du Congo	-	
République-Unie de Tanzanie	-	
Rwanda	-	
Sao Tomé-et-Principe	-	
Sénégal	-	
Sierra Leone	-	
Tchad	-	
Togo	-	
Zambie	-	

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

174. Le FIDA s'est engagé au titre de l'initiative PPTE à hauteur de 667,6 millions d'USD, comme indiqué au tableau 1 ci-après. Les estimations actuelles sont susceptibles de changer en fonction de l'évolution des conditions économiques et des taux d'actualisation appliqués dans le cadre de l'Initiative PPTE, et en cas de retard pris par des pays qui doivent encore franchir les points de décision et d'achèvement.

Tableau 1

Engagements au titre de l'Initiative PPTE (montants exprimés en millions de DTS et d'USD)

	Pays	Valeur actuelle nette		Valeur nominale	
		DTS	USD*	DTS	USD*
Pays au point d'achèvement	35	247,15	336,76	375,99	512,33
Pays en amont du point de décision	3	94,20	128,36	113,89	155,18
		341,35	465,12	489,88	667,51

* Taux de change en vigueur au 30 septembre 2019: 1DTS = 1,36258 USD.

175. Au 30 septembre 2019, le Fonds avait accordé aux pays ayant atteint le point d'achèvement et remplissant les conditions requises des allègements de dette à hauteur de 480,0 millions d'USD, tandis que les allègements de dette à venir se montaient à l'équivalent de 32,1 millions d'USD, comme le montre le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2

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

Pays		Montant nominal	
		DTS	USD*
Pays au point d'achèvement	35 Allègements de dette accordés	352,42	480,20
	Allègements de dette à venir	23,57	32,13
		375,99	512,33

* Taux de change en vigueur au 30 septembre 2019: 1DTS = 1,36258 USD.

176. Pour l'année 2019, le coût total des allègements de dette est estimé à 11,0 millions d'USD.

IV. Financement des allègements de dette

177. Pour financer sa participation à l'Initiative PPTE, le FIDA mobilise des contributions extérieures (qui lui sont versées soit directement, soit par l'intermédiaire du Fonds fiduciaire PPTE administré par la Banque mondiale) et puise dans ses ressources propres. Les contributions extérieures¹⁵ (versées) se montent à environ 287,1 millions d'USD (53,8%) et les contributions provenant des ressources propres du FIDA à environ 238,2 millions d'USD (44,6%) pour ce qui est des transferts effectués entre 1998 et 2019. Le reste est financé au moyen du produit du placement du solde du fonds fiduciaire du FIDA pour l'Initiative PPTE, soit approximativement 8,3 millions d'USD (fin septembre 2019).
178. Afin d'atténuer les répercussions des allègements de dette sur les ressources dont dispose le FIDA pour accorder de nouveaux prêts et dons, les États membres ont avalisé l'accession officielle du FIDA au Fonds fiduciaire PPTE administré par la Banque mondiale. Cette décision a été prise en 2006, en prenant acte que cela viendrait alourdir le montant global des besoins de financement du Fonds

¹⁵ Il s'agit de contributions des États membres, à hauteur de 71,5 millions d'USD, et de contributions provenant du Fonds fiduciaire de l'Initiative PPTE administré par la Banque mondiale, à hauteur de 215,6 millions d'USD.

fiduciaire PPTE. Depuis 2006, le FIDA a signé plusieurs accords de don, au titre desquels il a reçu à ce jour un montant total de 215,6 millions d'USD.

179. Tout en veillant à assurer en priorité un financement suffisant du Fonds fiduciaire PPTE, la direction continuera d'encourager les États membres à fournir directement des ressources supplémentaires au Fonds pour aider celui-ci à financer sa participation à l'Initiative PPTE.

Quatrième partie – Rapport de situation sur la mise en œuvre du Système d'allocation fondé sur la performance et conditions de prêt pour 2020

I. Mise en œuvre du Système d'allocation fondé sur la performance en 2019

180. En décembre 2018, la direction a présenté au Conseil d'administration les allocations prévues au titre du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) pendant la période couverte par la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11) (2019-2021). Conformément aux engagements pris dans le cadre de FIDA11 (GC 41/L.3/Rev.1), le calcul des allocations a concerné 80 pays, après application des critères de sélectivité dans le choix des pays¹⁶. En ce qui concerne la répartition des financements entre les différents groupes de pays, 90% des ressources de base du FIDA ont été affectées aux pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. Le reste, soit 10% des ressources de base du FIDA, a été alloué aux pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure. La direction a en outre veillé à ce que 25 à 30% des ressources de base soient allouées aux pays présentant des situations de majeure fragilité, 50% à l'Afrique et 45% à l'Afrique subsaharienne. En outre, le FIDA a utilisé les deux tiers de ses ressources de base environ pour accorder des financements à des conditions particulièrement favorables. Conformément à la méthode prévue dans le cadre du SAFP, les allocations de 2019 étaient fixées de manière définitive, tandis que les allocations pour 2020 et 2021 étaient indicatives.
181. Le montant de ces allocations a été établi en tenant compte du cadre financier arrêté pour FIDA11 afin de garantir la viabilité financière à long terme du FIDA, et notamment de la part des dons à accorder au titre du mécanisme du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD) aux pays remplissant les conditions requises pour bénéficier de conditions particulièrement favorables.
182. Au quatrième trimestre 2019, les données concernant les variables de la formule qui sont actualisées chaque année (population rurale, revenu national brut par habitant et indicateur évaluant la performance et le rythme de décaissement) ont été mises à jour afin d'établir la note de pays et l'allocation de chaque pays pour 2020. Le score et le montant de l'allocation définitifs de chaque pays, calculés à partir de ces données actualisées, seront indiqués à l'annexe I de l'additif au présent rapport. Conformément à la méthode prévue dans le cadre du SAFP, les allocations indiquées pour 2019 et 2020 sont définitives, tandis que les allocations pour 2021 sont provisoires.

II. Conditions de prêt aux pays pour 2019

183. **Utilisation des financements proposés au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette.** En mai 2019, la direction a présenté au Conseil d'administration le pourcentage de ressources proposées sous forme de don CSD aux 32 pays admissibles pour la période de FIDA11.

¹⁶ Afin de déterminer quels pays auraient accès à de nouvelles ressources au cours de FIDA11, la direction et les membres sont convenus de trois critères concrets: i) stratégie: une stratégie de pays valable (programme d'options stratégiques pour le pays ou note de stratégie de pays) est disponible à un stade précoce du cycle SAFP. Cela permet de s'assurer que les pays retenus disposent d'une vision stratégique clairement formulée quant à l'utilisation des ressources du FIDA, et qu'ils sont prêts à entamer des discussions opérationnelles concrètes; ii) capacité d'absorption: toutes les opérations qui sont en cours dans un pays donné depuis plus d'un an doivent avoir tiré des fonds au moins une fois au cours des 18 derniers mois. Cela constitue un moyen concret de mesurer la capacité d'absorption des ressources, tout en permettant au Fonds d'organiser la séquence des nouvelles conceptions en liaison plus étroite avec l'appui à l'exécution ou les activités hors prêts; iii) appropriation: aucun prêt approuvé n'est en attente de signature depuis plus de 12 mois. Ce critère permet de vérifier indirectement que le pays s'approprie effectivement le projet et s'engage en sa faveur, ce qui facilite l'utilisation des ressources du FIDA.

- Aux pays exposés à un risque de surendettement modéré il a été proposé de recevoir 80% de leur allocation sous forme de dons CSD, et les 20% restants, à titre optionnel, sous forme de prêts à des conditions très favorables (taux de concessionnalité de 91%).
 - Aux pays surendettés ou exposés à un risque de surendettement élevé, il a été proposé de recevoir 27% de leur allocation sous forme de dons CSD et les 73% restants sous forme de prêts à des conditions très favorables, dont 46% à titre optionnel (taux de concessionnalité de 69%).
184. Par rapport à la période de FIDA10, les ressources allouées aux 16 pays surendettés ou exposés à un risque de surendettement élevé ont augmenté de 61% et tous ces emprunteurs se sont vus proposer un volume d'allocations sous forme de dons plus élevé; les ressources allouées aux 16 pays exposés à un risque de surendettement modéré ont augmenté de 43% et six emprunteurs se sont vus proposer un volume d'allocations sous forme de dons plus élevé.
185. À ce jour, sur les 32 pays admissibles à bénéficier d'un financement CSD, 25 ont accepté la modification de la part des dons dans leur allocation. Le montant total des allocations acceptées par les pays concernés se chiffre à 1,1 milliard d'USD sur un montant global de 1,2 milliard d'USD. Douze pays surendettés ou exposés à un risque de surendettement élevé, dont les allocations représentent au total 86% du volume de cette catégorie, ont accepté les nouvelles conditions proposées pour leur allocation.
186. Treize pays exposés à un risque de surendettement modéré, dont les allocations représentent au total 91% du volume de cette catégorie, ont accepté les nouvelles conditions proposées pour leur allocation.
187. À ce jour, seuls l'Afghanistan, Kiribati et le Samoa (dont le total des allocations se monte à 59 millions d'USD) ont refusé la fraction de prêt à des conditions particulièrement favorables qui leur était proposée à titre d'option, laquelle représente 11,8 millions de ce total.

Cinquième partie – Recommandations

188. 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 travail pour 2020, d'un montant de 760 millions de DTS (1 062 millions d'USD), englobant un programme de prêts de 718 millions de DTS (1 004 millions d'USD) et un programme brut de dons de 58 millions d'USD. Il est noté que le niveau de ce programme de travail a été approuvé à des fins de planification et qu'il sera ajusté dans le courant de l'année 2020, en tant que de besoin, en fonction du montant des ressources disponibles.
189. Conformément à la résolution 181/XXXVII du Conseil des gouverneurs, il est recommandé que le Conseil d'administration:
- approuve l'allocation de crédits à la dépense extraordinaire de reconstitution au titre de FIDA12 pour un montant de 1,1 million d'USD.
190. En application de la section 10 de l'article 6 de l'Accord portant création du FIDA et de l'article VI du Règlement financier du FIDA, il est recommandé au Conseil des gouverneurs d'approuver:
- le budget administratif comprenant, premièrement, le budget ordinaire du FIDA pour 2020, d'un montant de 157,9 millions d'USD; deuxièmement, le budget d'investissement du FIDA pour 2020, d'un montant de 4,445 millions d'USD; troisièmement, le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2020, d'un montant de 6,055 millions d'USD, ainsi qu'une réserve budgétaire à part d'un maximum de 12 millions d'USD pour l'investissement ciblé en faveur des capacités et la réforme;
 - il est aussi recommandé que l'accès à la réserve budgétaire à part dépende de l'approbation, par le Conseil d'administration, en avril 2020, d'un plan d'exécution biennal détaillé correspondant à l'investissement ciblé dans les capacités, dans lequel seront indiquées les mesures précises devant être exécutées en 2020, en 2021 ou pendant les deux années. Le Conseil d'administration décidera alors le montant exact qui peut être retiré du fonds de réserve pour 2020. À sa cent trente et unième session, en décembre 2020, le Conseil d'administration passera en revue l'état d'exécution du plan, décidera d'éventuelles révisions et réévaluera les besoins de financement pour 2021 dans le cadre de la réserve budgétaire à part. Les postes budgétaires des dépenses en personnel et toute autre dépense récurrente ne seront pas financés au titre de l'investissement ciblé dans les capacités. Les sources de financement reportées seront utilisées dans la mesure du possible. L'investissement ciblé dans les capacités sera réexaminé par le Conseil d'administration en 2021;
 - la disposition selon laquelle les crédits non engagés à la clôture de l'exercice financier 2019 peuvent être reportés sur l'exercice financier 2020, à concurrence de 5% au maximum des crédits correspondants.
191. Il est recommandé au Conseil d'administration de présenter le contenu du rapport de situation sur la participation du FIDA à l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés du Conseil des gouverneurs, à sa quarante-troisième session, pour information.
192. Il est recommandé au Conseil d'administration de soumettre au Conseil des gouverneurs, à sa quarante-troisième session, un rapport de situation sur la mise en œuvre du Système d'allocation fondé sur la performance fondé sur le rapport exposé dans la quatrième partie du présent document et son additif, comprenant les notes de pays pour 2019 et les allocations pour 2019-2021.

Projet de résolution .../XLIII

Budget administratif comprenant le budget ordinaire, le budget d'investissement et le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2020, ainsi que l'investissement ciblé du FIDA dans les capacités pour 2020.

Le Conseil des gouverneurs du FIDA,

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

Notant que, à sa cent vingt-huitième session, le Conseil d'administration a examiné et approuvé un programme de travail du FIDA pour 2020 s'élevant à 760 millions de DTS (1 062 millions d'USD), soit un programme de prêts de 719 millions de DTS (1 004 millions d'USD) et un programme brut de dons de 58 millions d'USD;

Notant en outre que, à sa cent vingt-huitième session, le Conseil d'administration a examiné et approuvé l'allocation de crédits à la dépense extraordinaire au titre de FIDA12, pour un montant de 1,1 million d'USD;

Ayant pris connaissance de l'examen effectué par le Conseil d'administration, à sa cent vingt-huitième session, au sujet du projet de budget ordinaire, de budget d'investissement et de budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2020, et de l'investissement ciblé du FIDA dans les capacités pour 2020;

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

Reconnaissant que le report de 3% mentionné ci-dessus s'applique actuellement au budget administratif, notant la nécessité de fixer un plafond de 5% pour le report sur l'exercice financier 2020 des montants non utilisés découlant d'économies réalisées en 2019 et utiles à la réalisation de certaines priorités institutionnelles;

Approuve le budget administratif, comprenant: premièrement, le budget ordinaire du FIDA pour 2020 d'un montant de 157,9 millions d'USD; deuxièmement, le budget d'investissement du FIDA pour 2020 d'un montant de 4,445 millions d'USD; et troisièmement, le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2020 d'un montant de 6,055 millions d'USD. En outre, le Conseil d'administration décide d'établir une réserve budgétaire à part, d'un maximum de 12 millions d'USD, pour l'investissement ciblé en faveur des capacités et la réforme, conformément au document GC 43/L.6, déterminée sur la base d'un taux de change de 0,885 EUR pour 1 USD. L'accès à la réserve budgétaire à part dépendra de l'approbation, par le Conseil d'administration, en avril 2020, d'un plan de mise en œuvre biennal détaillé pour l'investissement ciblé dans les capacités, assorti d'indications précises sur les mesures à prendre en 2020, 2021 ou pendant les deux années. Le Conseil d'administration décidera alors du montant exact qui peut être retiré des fonds de réserve pour 2020. À sa cent trente et unième session en décembre 2020, le Conseil d'administration examinera l'état d'avancement du plan de mise en œuvre et procédera à d'éventuelles révisions, puis réévaluera les besoins de financement pour 2021 dans le cadre de la réserve budgétaire constituée à part. Les postes budgétaires des dépenses en personnel et toute autre dépense récurrente ne seront pas financés au titre de l'investissement ciblé dans les capacités. Les sources de financement reportées seront utilisées dans la mesure du possible. L'investissement ciblé en faveur des capacités sera réexaminé par le Conseil d'administration en 2021;

Décide que, si la valeur moyenne du dollar des États-Unis en 2020 s'écartait du taux de change avec l'euro utilisé pour calculer le budget, le montant total en dollar des États-Unis de l'équivalent des dépenses en euro dans le budget serait ajusté dans la proportion de l'écart entre le taux de change effectif de 2020 et le taux de change retenu au budget;

Approuve en outre la disposition selon laquelle les crédits non engagés à la clôture de l'exercice financier 2019 peuvent être reportés sur l'exercice financier 2020, à concurrence de 5% au maximum des crédits correspondants.

Liste indicative des pays ayant un projet en préparation pour 2020 (nouveaux projets et financements supplémentaires en faveur de projets en cours)

<i>Afrique de l'Ouest et du Centre</i>	<i>Afrique orientale et australe</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Amérique latine et Caraïbes</i>	<i>Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe</i>
Nouveaux projets				
Bénin Congo Côte d'Ivoire Ghana Mauritanie République centrafricaine Sao Tomé-et-Principe Togo	Érythrée Kenya Lesotho Soudan du Sud Zimbabwe	Bangladesh Chine (2) Inde (2) Indonésie Maldives Népal (2) Pakistan Viet Nam	Brésil (2) Équateur Guatemala Haïti Nicaragua	Djibouti Iraq Syrie Tadjikistan Yémen
8	5	11	6	5
Propositions de financement additionnel				
Sierra Leone				
1	0	0	0	1
Total nouveaux projets				35
Total financement supplémentaire				2
Total investissements				37

Source: Système de projets d'investissement et de dons au 2 octobre 2019.

Répartition du budget ordinaire par catégorie de dépenses et par département – budget 2019 approuvé et restructuré*, comparé au projet de budget pour 2020

Tableau 1A

Répartition du budget ordinaire par catégorie de dépenses et par département – budget 2019 approuvé et restructuré, comparé au projet de budget pour 2020
(en millions d'USD)

Département	Personnel			Consultants			Frais de mission			Dépenses TIC hors personnel			Autres dépenses		
	2019	2019 (restructuré)	2020	2019	2019 (restructuré)	2020	2019	2019 (restructuré)	2020	2019	2019 (restructuré)	2020	2019	2019 (restructuré)	2020
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence	2,30	2,47	2,75	-	-	0,03	0,20	0,20	0,22	-	-	-	0,10	0,11	0,18
Groupe d'appui aux services institutionnels	7,79	7,49	7,31	0,83	0,83	0,91	0,14	0,14	0,17	0,02	0,02	0,04	0,44	0,44	0,34
Groupe chargé des relations extérieures et de la gouvernance	13,62	12,66	11,87	1,43	1,43	1,76	0,87	0,87	0,96	0,10	0,10	0,11	2,31	2,30	1,90
Département de la stratégie et des savoirs	13,08	13,00	13,26	1,43	1,43	0,99	0,70	0,70	0,60	-	-	-	0,71	0,71	0,97
Département de la gestion des programmes	34,35	32,35	32,57	15,19	15,19	15,44	6,55	6,55	6,81	-	-	0,11	9,14	9,14	7,98
Département des opérations financières	10,71	10,71	11,04	2,06	2,06	1,87	0,64	0,64	0,56	-	-	0,00	0,22	0,22	0,36
Département des services institutionnels	13,90	13,64	14,52	2,01	2,01	1,53	0,28	0,28	0,27	5,03	5,03	4,90	5,44	5,44	5,56
Centre de coûts de l'organisation (imputable)	1,00	1,00	1,00	-	-	-	-	-	-	0,30	0,30	0,30	3,93	3,93	3,79
Centre de coûts de l'organisation (non imputable)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,84	4,84	4,95
Réductions prévues	(3,43)														
Total	93,31	93,31	94,32	22,94	22,95	22,51	9,38	9,38	9,60	5,45	5,45	5,45	27,12	27,12	26,02

* Le budget restructuré correspond à la nouvelle structure d'organisation mise en place le 30 avril 2019.

Tableau 1B
Répartition du budget ordinaire par catégorie de dépenses et par département – budget 2019 approuvé et restructuré, comparé au projet de budget pour 2020
 (en millions d'USD)

Département	Total			Variation (2020/budget 2019 réaligné)
	2019	2019 (restructuré)	2020	
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence	2,60	2,78	3,18	0,40
Groupe d'appui aux services institutionnels	9,21	8,92	8,77	(0,15)
Groupe chargé des relations extérieures et de la gouvernance	18,33	17,36	16,59	(0,77)
Département de la stratégie et des savoirs	15,92	15,84	15,81	(0,03)
Département de la gestion des programmes	65,23	63,23	62,91	(0,32)
Département des opérations financières	13,63	13,63	13,83	0,20
Département des services institutionnels	26,66	26,40	26,77	0,37
Centre de coûts de l'organisation (imputable)	5,23	5,23	5,09	(0,14)
Centre de coûts de l'organisation (non imputable)	4,84	4,84	4,95	0,11
Réductions prévues	(3,43)			-
Total	158,21	158,21	157,91	(0,3)

* Le budget restructuré correspond à la nouvelle structure d'organisation mise en place le 30 avril 2019.

Ventilation indicative du budget ordinaire pour 2020 par pilier de résultats et par groupe de produits institutionnels

(en millions d'USD)

Pilier	2018		2019		2020	
	USD	% du total	USD	% du total	USD	% du total
Pilier 1 – Exécution des programmes de pays						
Stratégies et programmes de pays	9,58	6	7,82	5	6,57	4
Contribution à l'élaboration des politiques au niveau national (nouveau)	s.o.	s.o.	1,7	1	2,13	1
Conception de nouveaux projets financés par des prêts et des dons	19,1	12	19,92	12	14,85	9
Supervision et appui à l'exécution	31,16	20	26,41	16	27,71	18
Moyens et appui	15,2	10	20,74	13	22,43	14
Fonctions de gestion (appui)	3,5	2	3,76	2	3,00	2
Coûts de l'organisation (portion imputable)	2,59	2	3,24	2	3,49	2
Sous-total pilier 1	81,13	52	83,6	52	80,17	51
Pilier 2 – Acquisition et diffusion des savoirs, participation à la concertation sur les politiques						
Programme institutionnel en matière de savoirs et de recherche	2,35	2	3,76	2	3,06	2
Communication et rayonnement (mis à jour)	1,96	1	4,83	3	5,78	4
Promotion des savoirs (non utilisé en 2019)	3,03	2	s.o.	s.o.	s.o.	
Coopération Sud-Sud et triangulaire	0,63	-	0,86	1	1,02	1
Évaluations de l'impact	1,59	1	1,3	1	1,86	1
Contribution à l'élaboration des politiques à l'échelle mondiale et partenariats mondiaux	2,71	2	3,32	2	3,76	2
Moyens et appui	2,3	1	2,9	2	2,83	2
Fonctions de gestion (appui)	2,6	2	1,43	1	1,09	1
Coûts de l'organisation (portion imputable)	0,57	-	0	0	0,00	0
Sous-total pilier 2	17,74	11	18,39	11	19,41	12
Pilier 3 – Capacité et instruments financiers						
Reconstitutions des ressources	1,11	1	0,73	0	1,16	1
Mobilisation des ressources et gestion des ressources additionnelles	2,79	2	3,8	2	3,29	2
Gestion et information financières institutionnelles	0,94	1	0,91	1	0,90	1
Gestion des risques fiduciaires et financiers au niveau institutionnel (mis à jour)	1,96	1	2,53	2	2,55	2
Fonction institutionnelle de contrôle financier	0,26	-	0,28	0	0,66	0
Projections et produits financiers, planification/gestion stratégique et opérationnelle des liquidités	0,21	-	0,46	0	0,89	1
Gestion du portefeuille de placements	0,49	-	0,5	0	0,53	0
Moyens et appui	2,59	2	3,52	2	3,95	3
Fonctions de gestion (appui)	1,12	1	1,5	1	1,42	1
Coûts de l'organisation (portion imputable)	0,38	-	0,2	0	0,20	0
Sous-total pilier 3	11,85	8	14,43	9	15,54	10
Pilier 4 – Fonctions, services et gouvernance institutionnels						
Environnement informatique favorable	6,51	5	5,38	3	5,27	3
Services de transaction axés sur les clients	1,25	1	0,85	1	0,81	1
Services administratifs	2,05	1	2,44	2	1,97	1
Services de sécurité du siège	1,38	1	1,39	1	1,30	1
Gestion des installations	2,83	2	2,7	2	2,57	2
Gestion des ressources humaines	4,99	3	4,08	3	4,64	3
Système institutionnel de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports	2	1	3,98	2	3,63	2
Planification budgétaire, suivi et développement organisationnel (fusionné avec le groupe de produits institutionnels ci-dessus en 2019)	2,5	2	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
Contrôle interne et gestion des risques	2,98	2	3,15	2	3,40	2
Services juridiques institutionnels	0,59	-	0,55	0	0,57	0

Fonctions de gestion du FIDA	1,26	1	1,79	1	1,55	1	
Communication interne	0,4	-	0,38	0	0,32	0	
Bureau de la déontologie	0,48	-	0,68	0	0,69	0	
Unité des organes directeurs	5,04	3	4,97	3	5,24	3	
Relation avec les États membres et protocole	1,03	1	1,01	1	0,47	0	
Moyens et appui	1,61	1	2,87	2	1,55	1	
Fonctions de gestion (appui)	1,83	1	2,37	1	2,43	2	
Coûts de l'organisation (portion imputable)	1,28	1	1,8	1	1,40	1	
Coûts de l'organisation (portion non imputable)	4,81	3	4,84	3	4,95	3	
Sous-total pilier 4	44,82	29	45,22	28	42,78	27	
	Sous-total	155,5	100	161,6	100	157,90	100
	Réductions prévues			-3,43			
Total	155,5	100	158,2	100	157,90	100	

Effectifs indicatifs en 2020 – budget ordinaire seulement

(en équivalents temps plein)^a

Département	Personnel sous contrat de caractère continu ou de durée déterminée			Personnel de terrain recruté localement	Total 2020
	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	Services généraux	Total personnel sous contrat de caractère continu ou de durée déterminée		
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence (OPV)	9	6,5	15,5	0	15,5
Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)					
Bureau du Conseil juridique	13	4,5	17,5	0	17,5
Bureau du budget et du développement organisationnel	4	1	5	0	5
Bureau de l'audit et de la surveillance	9	2,5	11,5	0	11,5
Bureau de la déontologie	2	1	3	0	3
Groupe assurance qualité	4	2	6	0	6
Unité changement, réalisation et innovation	2		2	0	2
Sous-total CSSG	34	11	45	0	45
Groupe chargé des relations extérieures et de la gouvernance					
Secrétariat de ERG	2	1	3	0	3
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources et Division de l'engagement mondial et des relations multilatérales ^b	18	5	23	3	26
Bureau de la Secrétaire	11	16	27	0	27
Division de la communication	18	4	22	5	27
Sous-total ERG	49	26	75	8	83
Département de la stratégie et des savoirs (SKD)					
Secrétariat de SKD	5	2	7	0	7
Division environnement, climat, genre et inclusion sociale	16	5	21	5	26
Division production durable, marchés et institutions	28	8	36	5	41
Division Recherche et évaluation de l'impact	6	2	8	0	8
Sous-total SKD	55	17	72	10	82
Département de la gestion des programmes (PMD)					
Secrétariat de PMD	3	3	6	0	6
Division des politiques et des résultats opérationnels	14	4	18	0	18
Division Afrique de l'Ouest et du Centre	25	7	32	23	55
Division Afrique orientale et australe	21	6	27	20	47
Division Asie et Pacifique	22	7	29	23	52
Division Amérique latine et Caraïbes	18	5	23	8	31
Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	22	7	29	11	40
Sous-total PMD	125	39	164	85	249
Département des opérations financières (FOD)					
Secrétariat de FOD (y compris Unité de gestion du risque)	7	1	8	0	8
Division des services de gestion financière	19	4	23	6	29
Division de la comptabilité et du contrôle	11	12	23	0	23
Division des services de trésorerie	13	4	17	0	17
Sous-total FOD	50	21	71	6	77
Département des services institutionnels (CSD)					
Secrétariat de CSD (y compris Unité de service médical)	3	2	5	0	5
Division des ressources humaines	14	9	23	0	23
Division des services administratifs	12	26,5	38,5	0	38,5
Unité d'appui sur le terrain	4	2	6	0	6
Division des technologies de l'information et des communications	19	15	34	0	34
Sous-total CSD	52	54,5	106,5	0	106,5
Total général – 2020	374	175	549	109	658
Total général – 2019	362	198,5	560,5	112	632,5

^a 1 ETP = 12 mois. Y compris le personnel à temps partiel correspondant à moins d'un ETP.^b À la suite de l'examen réalisé au titre de l'Excellence opérationnelle au service des résultats, le Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources et la Division de l'engagement mondial et des relations multilatérales ont été fusionnés en 2019.

Répartition indicative des effectifs en 2020, par département et par classe

(en équivalents temps plein)

Catégorie	Classe	OPV	CSSG	ERG	SKD	PMD	FOD	CSD	Total 2020	Total 2019
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur*										
	Chefs de département et fonctionnaires de rang supérieur	2		1	1	1	1	1	7	7
	D-2	1	1					1	3	4
	D-1		3	4	3	6	3	2	21	21
	P-5	2	5	6	23	36	5	8	85	88
	P-4	3	10	15	18	43	14	16	119	110
	P-3		12	18	8	31	19	13	101	93
	P-2	1	3	5	1	8	4	11	33	34
	P-1				1		4		5	3
Sous-total – Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur		9	34	49	55	125	50	52	374	362
Fonctionnaires nationaux										
	NOD								0	1
	NOC				2	37			39	41
	NOB			7	8	0	4		19	18
	NOA					15			15	22
Sous-total – Administrateurs recrutés sur le plan national		0	0	7	10	52	4	0	73	82
Sous-total Administrateurs	-	9	34	56	65	177	54	52	447	444
Services généraux du siège*										
	G-7								0	1
	G-6	2	2	6	4	23	5	17	59	57
	G-5	2	5	12	7	8	13	18	65	74
	G-4	1,5	3	5	1	7	1	13,5	32	44,5
	G-3	1	1	3	5	1	2	5	18	17
	G-2							1	1	5
Sous-total – Services généraux au siège		6,5	11	26	17	39	21	54,5	175	198,5
Services généraux nationaux										
	G-6					1	1			3
	G-5			1		22	1			26
	G-4					10				1
	G-3			0						
Sous-total -- Services généraux nationaux		0	0	1	0	33	2	0	36	30
Sous-total Services généraux	-	6,5	11	27	17	72	23	54,5	211	228,5
Total		15,5	45	83	82	249	77	106,5	658	672,5
Réductions prévues										-40
Total après réductions		15,5	45	83	82	249	77	106,5	658	632,5
Proportion d'administrateurs (en %)		58%	76%	67%	79%	71%	70%	49%	68%	66%
Proportion d'agents des services généraux		42%	24%	33%	21%	29%	30%	51%	32%	34%
Ratio administrateurs/agents des services généraux		1,4	3,1	2,1	3,8	2,5	2,3	1,0	2,1	1,9

Dépenses de personnel

1. Le budget relatif aux dépenses de personnel est généralement établi conformément aux règles et règlements applicables aux traitements, indemnités et prestations du personnel des Nations Unies, l'ensemble étant régi dans une large mesure par les recommandations de la Commission de la fonction publique internationale du régime commun des Nations Unies.
2. Des taux standard sont établis pour chaque classe, sur la base d'une analyse des données statistiques relatives à l'ensemble du personnel du FIDA et des dépenses effectives s'y rapportant. Les différentes composantes de ces dépenses standard constituent la meilleure estimation possible à la date d'établissement du document budgétaire.
3. La variation des dépenses standard entre 2019 et 2020 tient essentiellement à l'incidence des variations de change, aux ajustements liés à l'augmentation d'échelon et à des modifications du barème des traitements et de certains avantages du personnel, comme l'indique le tableau ci-après.

Composition des dépenses standard de personnel

(en millions d'USD)

<i>Description de la catégorie</i>	<i>ETP 2020 aux taux de 2019</i>	<i>ETP 2020 aux taux de 2020</i>	<i>(Diminution) Augmentation</i>
Cadre organique			
Traitements	29,15	30,79	1,64
Indemnités de poste	12,52	11,70	(0,83)
Pensions et assurance maladie	13,46	13,58	0,12
Indemnités pour frais d'études	5,13	4,59	(0,54)
Rapatriement, cessation de service et congés annuels	2,48	2,89	0,40
Congés dans les foyers	1,50	1,32	(0,18)
Indemnités pour charge de famille	1,26	1,20	(0,06)
Remboursement des impôts versés aux États-Unis	1,29	1,13	(0,16)
Autres prestations	3,38	4,02	0,64
Coûts centralisés de recrutement	1	1	-
Sous-total	71,17	72,20	1,04
Services généraux			
Traitements	10,98	11,02	0,04
Pensions et assurance maladie	4,05	3,29	(0,76)
Primes linguistiques	0,53	0,46	(0,06)
Rapatriement et cessation de service	1,05	0,99	(0,06)
Autres prestations	0,44	0,39	(0,05)
Sous-total	17,04	16,15	(0,90)
Personnel des bureaux de pays recruté localement	7,16	5,98	(1,18)
Total des dépenses ordinaires de personnel	95,37	94,33	(1,04)

Budget d'investissement (hors ENI-E), 2008-2019

(en milliers d'USD)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Initiatives concernant les TIC*													
Prêts et dons (Portail clients du FIDA et remplacement du Système prêts et dons)	710	1 050	2 000	12 000	-	-	-	-	-	-	-	-	15 760
Réforme des ressources humaines	134	541	400	500	-	575	400		480	286	-	-	3 316
Amélioration des infrastructures des bureaux de pays – Informatique et communications	-	-	-	-	-	1 170	-	-	-	-	-	-	1 170
Efficience institutionnelle (Système de vote électronique)	556	300	470	1 423	-	780	787	600	975	775	-	210	6 876
Unis dans l'action	-	440	300	-	-	-	-	-	-	-	-	-	740
Gestion des savoirs	-	-	-	-	-	-	613	-	-	-	-	-	613
Infrastructures informatiques	600	1 200	360	375	3 215	775	497	1 200	470	890	900	640	11 122
Systèmes pour le budget et la planification	-	-	-	-	-	-	-	-	375	-	-	150	525
Transparence et responsabilité	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500	-	500
Systèmes d'emprunt et financiers	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	300	1 250	1 550
Analytique institutionnelle	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150	195	345
Sous-total, initiatives concernant les TIC	2 000	3 531	3 530	14 298	3 215	3 300	2 297	1 800	2 300	1 951	1 850	2 445	42 517
Projets du siège ne concernant pas les TIC	-	550	-	889	-	-	-	890	-	-	-	100	2 429
Sécurité et véhicules des bureaux de pays et mise en conformité avec les MOSS*	-	-	-	-	281	400	-	-	100	454	100	100	1 435
Total	2 000	4 081	3 530	15 187	3 496	3 700	2 297	2 690	2 400	2 405	1 950	2 645	46 381

* MOSS = Normes minimales de sécurité opérationnelle des Nations Unies

Allocation des fonds reportés

(en milliers d'USD)

<i>Département</i>	<i>Description de l'utilisation des fonds reportés</i>	<i>Report de 3% du budget 2018</i>
OPV	Production du document sur FIDA 2.0 et renforcement de la fonction de gestion du risque institutionnel et des activités connexes.	80
CSSG	Challenge de l'innovation (710), communication confidentielle avec les personnes de contact au sujet de l'exploitation et des atteintes sexuelles, étude externe sur les processus d'enquête et de sanction au FIDA.	880
ERG	Appui aux partenariats et à la collaboration avec le secteur privé, passant notamment par la Plateforme d'initiatives pour les systèmes alimentaires et le Réseau de financement et d'investissement en faveur de l'agriculture paysanne; appui aux activités de communication et de renforcement de la visibilité du FIDA; intensification de la présence du FIDA sur la scène mondiale par une participation active à la Conférence internationale sur la protection sociale pour une transformation inclusive du monde rural, au lancement international de la Décennie des Nations Unies pour l'agriculture familiale (2019-2028) et à la manifestation à haut niveau organisée par le FIDA en marge de la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale des Nations Unies. Appui à la reconstitution des ressources du FIDA et à FIDA 2.0 avec la deuxième session du Groupe de conseillers éminents indépendants et aux préparatifs de FIDA12.	1 200
SKD	Appui à la transversalisation des thématiques (jeunes, genre, nutrition, approches de transversalisation et transformatrices), aux partenariats et à la collaboration avec le secteur privé (Agribusiness Capital Fund), à la formulation de la stratégie à l'égard du secteur privé, aux évaluations d'impact et à la préparation du Rapport 2019 sur le développement rural et de la stratégie d'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour le développement (TICpD).	2 100
PMD	Appui à la réalisation et au décaissement du programme de prêts et dons, en particulier dans les contextes fragiles; mise en œuvre des stratégies de pays communes aux organismes ayant leur siège à Rome, appui au processus de décentralisation et aux activités administratives et opérationnelles des bureaux de pays, c'est-à-dire l'Académie des opérations; amélioration de la gestion du risque opérationnel grâce au déploiement de la nouvelle approche de la passation des marchés fondée sur le risque; appui aux initiatives spéciales en matière de projets et de partenariats.	1 870
FOD	Amélioration du modèle financier du FIDA et travaux préparatoires à l'obtention d'une note de crédit et à l'évaluation du statut de créancier privilégié, mise en œuvre des recommandations relatives à l'architecture financière issues du rapport d'Alvarez & Marsal et de l'évaluation au niveau de l'institution; sessions de formation spécialisée en finance, trésorerie et gestion du risque à l'intention du Conseil d'administration et de la direction.	1 030
CSD	Recalibrage des activités relatives aux processus opérationnels: développement de HRD, infrastructures informatiques et des installations, et plan d'action découlant du Sondage mondial du personnel*. En particulier: essai pilote d'évaluations à 360°, programme d'échange de personnel, séances de formation au développement de carrière et à la gestion du stress dans les voyages aériens, appui aux procédures et processus administratifs nécessaires au bon achèvement de l'opération d'adaptation aux objectifs visés, soutien au déploiement des composantes du cadre de gestion des talents et du système d'évaluation de la performance en ligne; fonds additionnels pour des actions de formation et de coaching destinées à répondre aux besoins spécifiques des salariés les moins performants et pour la finalisation de la politique de promotion.	660
Besoins institutionnels et dépenses imprévues	Remplacement des batteries d'alimentation électrique sans interruption; provisions pour cas particuliers eu égard à l'âge réglementaire de départ à la retraite à 65 ans.	330
Total		8 140

* Le montant total des ressources reportées allouées au plan d'action découlant du Sondage mondial du personnel 2019, y compris le Challenge de l'innovation et autres activités, est de 1,48 million d'USD.

Estimation des frais directs imputables sur le revenu des placements

(en milliers d'USD)

	2018	2019	2020
Frais de gestion			
Obligations d'État multimarchés	243	0	0
Titres multimarchés diversifiés à revenu fixe	270	270	0
Obligations multimarchés indexées sur l'inflation	220	0	0
Titres d'emprunt des marchés émergents	315	0	0
Titres multimarchés diversifiés à court terme	-	180	180
Frais de gestion imprévus	-	-	-
Sous-total frais de gestion	1 048	450	180
Frais de dépôt	425	360	325
Sous-total frais de dépôt	425	360	325
Conseils, informations et appui aux transactions			
Fournisseurs d'informations financières	407	520	560
Consultants et conseillers financiers	325	550	800
Systèmes informatiques	-	710	710
Déplacements pour audits préalables	65	65	65
Sous-total conseils, information et assistance commerciale	797	1 845	2 135
Total général	2 270	2 655	2 640

Cadre de mesure des résultats d'IOE pour 2016-2018 (couvrant aussi 2020)¹⁷

Objectifs stratégiques	Résultats de gestion de la division (DMR)	Indicateurs de performance clés	Situation initiale 2011	Cible (par an)	Moyens de vérification	
Objectif stratégique 1: produire des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte	DMR 1: amélioration des politiques et processus institutionnels grâce aux évaluations indépendantes	1. Taux d'adoption des recommandations formulées dans les ENI, les ESPP, les synthèses d'évaluations et les EVPP	s.o.	90%	PRISMA et budget-programme de travail d'IOE	
	DMR 2: amélioration des stratégies de pays et COSOP grâce aux évaluations au niveau des pays					
	DMR 3: traitement des problèmes systémiques et des lacunes dans les savoirs au FIDA					
	DMR 4: amélioration des opérations du FIDA grâce aux évaluations de projet indépendantes					
Objectif stratégique 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et renforcer la culture des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement	DMR 5: mise en œuvre du manuel d'évaluation et application pilote des nouveaux produits et méthodes d'évaluation	2. Application de nouvelles méthodes et conceptions	s.o.	2	Évaluations d'IOE	
	DMR 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits	3. Évaluations assorties d'une analyse quantitative	s.o.	3 (sur l'ensemble de la période)	Évaluations d'impact	
		4. Nombre de produits de diffusion pour l'ensemble des évaluations diffusés à l'aide des outils sociaux et d'Internet	s.o.	70		
		5. Nombre d'activités d'apprentissage organisées dans les pays conjointement par IOE et les autorités publiques	4	5		
		6. Nombre d'événements internes et externes consacrés au partage des savoirs organisés par IOE	5	5		
		7. Nombre de pages vues concernant les rapports établis par IOE	s.o.	55 000		
		8. Nombre de personnes recevant les bulletins d'information d'IOE	s.o.	2 500		
		DMR 7: DCE dans les pays partenaires	9. Nombre de séminaires et d'ateliers sur le DCE organisés dans les pays partenaires	1	1	Archives d'IOE
			10. Nombre d'activités portant sur l'autoévaluation et le DCE auxquelles le personnel d'IOE a participé	s.o.	3	
	Objectifs stratégiques 1 et 2	DMR 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	11. Plafond budgétaire	< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA	< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA	
12. Ratio personnel du cadre organique/personnel des services généraux			s.o.	1/0,46		
13. Taux d'exécution du budget en fin d'exercice			s.o.	97%		
14. Taux d'exécution des principales activités d'évaluation			s.o.	95%		

¹⁷ Ce cadre pourrait être révisé pour 2021, afin d'y intégrer les recommandations de l'examen externe par les pairs.

Compte rendu des réalisations d'IOE

Tableau 1
Compte rendu du déroulement des activités prévues d'IOE (janvier à septembre 2019)

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>	
1. ENI	Contribution du FIDA au développement de filières favorables aux pauvres	Achevée en mai 2019	Achevée. Le rapport final a été achevé en avril 2019 et présenté au Comité de l'évaluation en juin 2019 en vue de sa soumission au Conseil d'administration en septembre 2019.	
	Appui du FIDA aux innovations et à l'augmentation de la productivité en faveur d'une agriculture paysanne inclusive et durable	Achèvement prévu mi-2020	En cours. Document d'orientation examiné à la session de juin 2019 du Comité de l'évaluation. Des visites dans les pays seront organisées entre juin et octobre 2019.	
2. ESPP	Mexique	Achevée en avril 2019	Achevée en juin 2019	
	Sri Lanka	Achevée en avril 2019	Achevée en mars 2019	
	Équateur	Achèvement prévu en décembre 2019	En cours. Document d'orientation achevé. Mission principale lancée en mai 2019 Table ronde nationale prévue pour fin octobre 2019.	
	Madagascar	Achèvement prévu en mars 2020	En cours. Mission préparatoire menée en avril 2019. Mission principale prévue pour septembre 2019. Atelier national prévu pour mars 2020.	
	Népal	Achèvement prévu en décembre 2019	En cours. Document d'orientation achevé. Mission préparatoire menée en mars et avril 2019. Mission principale entreprise en juin 2019. Atelier national prévu fin 2019.	
	Sierra Leone	Achèvement prévu en décembre 2019	En cours. Document d'orientation achevé. Mission préparatoire menée en mars et avril 2019. Mission principale entreprise en mai 2019. Atelier national prévu pour fin 2019.	
	Soudan	Achèvement prévu en mars 2020	En cours. Mission préparatoire menée en avril 2019. Mission principale achevée en octobre 2019. Atelier national prévu en 2020.	
	3. VRAP	Validation de tous les RAP disponibles durant l'année	Achèvement prévu en décembre 2019	Se déroule comme prévu.
	4. EvPP	Huit EvPP	Achèvement prévu en décembre 2019	Toutes les EvPP sont achevées ou se déroulent conformément au calendrier établi.
	5. Évaluations d'impact	Niger – Projet d'appui à la sécurité alimentaire et au développement de la région de Maradi	Achevée en septembre 2019	Parachevée en septembre 2019
Une nouvelle évaluation d'impact: Éthiopie – Projet communautaire de gestion intégrée des ressources naturelles		Lancé en juin 2019, achèvement prévu en juin 2020	Lancé en juin 2019 comme prévu.	
6. Collaboration avec les organes directeurs	17 ^e RARI	Achevée en juillet 2019	Rapport final examiné par le Comité de l'évaluation et par le Conseil d'administration en septembre 2019, y compris le thème d'apprentissage sur la pertinence des interventions des projets du FIDA.	

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
	Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats d'IOE pour 2019, et préparation du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2020 et plan indicatif pour 2021-2022	Achèvement prévu en décembre 2019	Se déroule comme prévu. Le Comité de l'évaluation et le Comité d'audit ainsi que le Conseil d'administration ont examiné l'aperçu général du budget-programme de travail d'IOE pour 2020 en septembre 2019. Le document sur le budget a été révisé compte tenu des observations formulées par les organes directeurs.
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Achévé en septembre 2019	Le PRISMA et les observations d'IOE ont été examinés par le Comité de l'évaluation puis par le Conseil d'administration en septembre 2019.
	Observations d'IOE concernant le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)	Achévé en septembre 2019	Le RIDE et les observations d'IOE ont été présentés, avec le RARI, au Comité de l'évaluation puis au Conseil d'administration en septembre 2019.
	Observations d'IOE portant sur les stratégies du FIDA et les questions institutionnelles présentées par la direction du FIDA lors des réunions des organes directeurs	Achèvement prévu en décembre 2019	IOE préparera des observations sur la Stratégie du FIDA concernant le secteur privé et sur le rapport relatif à l'initiative de l'évaluation de l'impact de FIDA10.
	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs, à certaines réunions du Comité d'audit, à la visite du Conseil d'administration au Cameroun en 2019 et aux Journées de réflexion du Conseil d'administration	Achèvement prévu en décembre 2019	À ce jour, IOE a participé aux réunions suivantes: i) session de février du Conseil des gouverneurs; ii) sessions de mars et juin 2019 du Comité de l'évaluation; iii) session de mai du Conseil d'administration; iv) Journées de réflexion du Conseil d'administration en mai 2019; v) session de juin 2019 du Comité de l'évaluation; vi) session de septembre 2019 du Comité de l'évaluation; vii) session de septembre 2019 du Conseil d'administration; viii) session d'octobre 2019 du Comité de l'évaluation.
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les EPP/ESPP correspondantes sont disponibles	Achèvement prévu en décembre 2019	Déroulement conforme au calendrier. Les observations d'IOE sur le COSOP du Burkina Faso, de la Gambie et de la Tunisie, ainsi que les ESPP correspondantes, ont été examinées lors de la séance de consultation consacrée aux COSOP en mars 2019, et lors de la session de mai 2019 du Conseil d'administration. D'autres commentaires seront soumis au Conseil à ses sessions de septembre et décembre.
7. Activités de communication et de gestion des savoirs	Synthèse d'évaluations sur des services financiers inclusifs en faveur des ruraux pauvres	Achévée en mars 2019	Présentée au Comité de l'évaluation en juin 2019.
	Synthèse d'évaluations sur les innovations techniques	Achévée en mars 2019	Présentée au Comité de l'évaluation en octobre 2019.
	Rapports d'évaluation, <i>Profils</i> , <i>Éclairages</i> , site web d'IOE, etc.	Janvier à décembre 2019	Se déroule comme prévu. IOE a publié et diffusé au FIDA et à l'extérieur: quinze rapports d'évaluation, sept Profils, trois <i>Éclairages</i> , un communiqué de presse, une veille médias, cinq vues d'ensemble, six documents infographiques, deux vidéos, trois bulletins d'information trimestriel et dix podcasts.

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
	Organisation d'ateliers d'apprentissage dans les pays à l'occasion des ESPP, ainsi que d'activités d'apprentissage au FIDA, et participation à des activités d'apprentissage	Janvier à décembre 2019	Tables rondes nationales à l'issue d'ESPP organisées: i) à Sri Lanka en mars 2019 et ii) au Mexique, avec les autorités publiques, en mars 2019. IOE a également participé à diverses manifestations internes.
	Participation et partage de savoirs dans un certain nombre de plateformes externes comme des activités d'apprentissage et des réunions de groupes d'évaluation.	Janvier à décembre 2019	Se déroule comme prévu. IOE a participé au Programme de formation en matière de suivi et évaluation rural de l'évaluation de l'impact des projets de développement rural, organisé en mai 2019 à Istanbul, en collaboration avec l'initiative CLEAR. À cette occasion, IOE a partagé les connaissances acquises dans le domaine de l'évaluation de l'impact. IOE a également organisé des réunions portant sur l'évaluation d'impact dans le cadre de la semaine "gLOCAL" de l'initiative CLEAR.
	Participation à toutes les réunions du Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques consacrées aux politiques et stratégies institutionnelles, aux COSOP et à certains projets évalués par IOE. Participation en tant qu'observateur aux réunions du Comité de gestion des opérations et de l'équipe de direction du FIDA, à des sessions d'apprentissage concernant l'assurance qualité, ainsi qu'à certaines réunions des équipes de gestion du programme de pays	Janvier à décembre 2019	Se déroule comme prévu. Ces rencontres offrent à IOE la possibilité de partager les enseignements tirés des évaluations avec la direction et le personnel du FIDA, en vue de renforcer la conception des nouvelles politiques, stratégies et opérations. Le personnel d'IOE a participé à plusieurs réunions du Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques portant sur le suivi et l'évaluation. Le 1 ^{er} juin 2017, IOE a commencé à fournir, avant de prendre part à ces réunions, un document d'une page résumant ses commentaires. IOE a également participé à des réunions organisées par les divisions régionales pour faire un tour d'horizon de leur portefeuille. Enfin, le Directeur et le Directeur adjoint d'IOE ont participé à des réunions de l'équipe de direction du FIDA.
	Groupe de coopération pour l'évaluation et Groupe des Nations Unies pour l'évaluation	Janvier à décembre 2019	Se déroule comme prévu. IOE a participé à la réunion de printemps du Groupe de coopération pour l'évaluation des banques multilatérales de développement, organisée en juin 2019 par la Banque de commerce et de développement de la mer Noire à Thessalonique (Grèce). Il a aussi participé à la Semaine de l'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation à Nairobi, en mai 2019. IOE participera en outre à la conférence de l'Association internationale pour l'évaluation du développement qui se tiendra à Prague en octobre 2019. IOE participera à la réunion de décembre du Groupe de coopération pour l'évaluation.
8. Partenariats	Contribution aux évaluations par d'autres organisations internationales de développement, sous forme de participation à l'examen externe par les pairs, sur demande	Janvier à décembre 2019	En cours. Réalisation de trois examens par les pairs de projets du Fonds pour l'environnement mondial. Les pairs ont examiné la version provisoire de l'Examen annuel de l'évaluation du Département de l'évaluation indépendante de la Banque asiatique de développement.
	Mise en œuvre de la déclaration commune visant à renforcer la collaboration en matière d'évaluation émise par la FAO, le FIDA et le PAM	Janvier à décembre 2019	Les organismes ayant leur siège à Rome poursuivent leur collaboration grâce à un réseau de praticiens pour échanger savoirs et expériences de manière à renforcer l'évaluation des projets et programmes menés dans les domaines de l'agriculture, de la sécurité alimentaire et du développement rural.

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
			Des contacts réguliers ont lieu entre les chefs des services d'évaluation de ces organismes; les membres de leur personnel entretiennent aussi des contacts informels pour procéder à des échanges de vues, d'expérience et de savoirs sur les questions d'évaluation et rechercher des possibilités de collaboration.
	Formations	Janvier à décembre 2019	Se déroule comme prévu.
9. Méthodologie	Contribution au débat, dans le FIDA et à l'extérieur, sur les évaluations d'impact et les synthèses d'évaluations, notamment sur les objectifs de développement durable	Janvier à décembre 2019	IOE a participé au programme de formation organisé à Istanbul en mai 2019.
10. DCE	Activités de DCE dans le cadre du processus d'évaluation ordinaire	Janvier à décembre 2019	En cours. Participation au Programme de formation en matière de suivi et évaluation rural de l'évaluation de l'impact des projets de développement rural à Istanbul.
Activité ponctuelle	Organisation, dans les pays partenaires, d'ateliers sur les méthodologies et les processus d'évaluation (sur demande)	Janvier à décembre 2019	En cours. Participation à la semaine "gLOCAL" de l'initiative CLEAR.
	Examen externe par les pairs d'IOE	Achevé en septembre 2019	Soumis au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration en septembre 2019.

Tableau 2

Compte rendu des résultats au regard des indicateurs clés de performance d'IOE (de janvier à juin 2019)

<i>Objectifs stratégiques</i>	<i>Résultats de gestion de la division (DMR)</i>	<i>Indicateurs de performance clés</i>	<i>Réalisations en octobre 2019</i>	<i>Cible (2019)</i>	<i>Moyens de vérification</i>				
Objectif stratégique 1: produire des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte	DMR 1: amélioration des politiques et processus institutionnels grâce aux évaluations indépendantes	1. Taux d'adoption des recommandations formulées dans les ENI, les ESPP, les rapports de synthèse d'évaluations et les EvPP	s.o.	90%	PRISMA et budget-programme de travail d'IOE				
	DMR 2: amélioration des stratégies de pays et COSOP grâce aux évaluations au niveau des pays								
	DMR 3: traitement des problèmes systémiques et des lacunes dans les savoirs au FIDA								
	DMR 4: amélioration des opérations du FIDA grâce aux évaluations de projet indépendantes								
	DMR 5: mise en œuvre du manuel d'évaluation et application pilote des nouveaux produits et méthodes d'évaluation					2. Application de nouvelles méthodes et conceptions	2	2	Évaluations d'IOE
						3. Évaluations assorties d'une analyse quantitative	4	4	Évaluations d'impact et ESPP
						4. Nombre de produits de diffusion pour l'ensemble des évaluations diffusées à l'aide des outils sociaux et d'Internet	72	70	
						5. Nombre d'activités d'apprentissage organisées dans les pays conjointement par IOE et les autorités publiques	2	5	Archives d'IOE
						6. Nombre d'événements internes et externes consacrés au partage des savoirs organisés par IOE	9	3	
						7. Nombre de pages vues concernant les rapports établis par IOE	28 937 ¹⁸	55 000	
Objectif stratégique 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et renforcer la culture des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement	DMR 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits	8. Nombre de personnes recevant les bulletins d'information d'IOE	2 459	2 500					
		9. Nombre de séminaires et d'ateliers sur le DCE organisés dans les pays partenaires	1	1	Archives d'IOE				
		10. Nombre d'événements auxquels a pris part le personnel d'IOE dans les domaines de l'autoévaluation et du DCE	1	3					
	DMR 7: DCE dans les pays partenaires								

¹⁸ Chiffre de mi-septembre.

Objectifs stratégiques 1 et 2	DMR 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	11. Plafond budgétaire	0,3% du programme de prêts et dons du FIDA	< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA	Archives d'IOE
		12. Ratio personnel du cadre organique/personnel des services généraux	1/0,46	1/0,46	
		13. Taux d'exécution du budget en fin d'exercice		98%	
		14. Taux d'exécution des principales activités d'évaluation	90%	98%	

Note: établie à partir du Cadre de mesure des résultats d'IOE 2016-2018, la matrice donne un aperçu des réalisations d'IOE jusqu'à juin 2019 au regard des indicateurs clés de performance arrêtés d'un commun accord avec le Conseil d'administration.

Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2020 et plan indicatif pour 2021-2022

Tableau 1
Programme de travail d'IOE proposé pour 2020 par catégorie d'activités

Catégorie d'activités	Activités proposées pour 2020	Date de démarrage	Date d'exécution prévue
1. ENI	Appui du FIDA aux innovations et à l'augmentation de la productivité en faveur d'une agriculture paysanne inclusive et durable	Avr. 2019	Juin 2020
	ENI conjointe avec les bureaux de l'évaluation de la FAO et du PAM portant sur la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome	Sept. 2020	Déc. 2021
2. Évaluations thématiques	Contribution du FIDA à l'adaptation des petits paysans aux changements climatiques	Janv. 2020	Mars 2021
3. ESPP	Burundi	Avril 2020	Avr. 2021
	Pakistan	Janv. 2020	Déc. 2020
	Maroc	Janv. 2020	Déc. 2020
	Niger	Avril 2020	Avr. 2021
	Ouganda	Janv. 2020	Déc. 2020
4. VRAP	Validation de tous les RAP disponibles durant l'année	Janv. 2020	Déc. 2020
5. Synthèses d'évaluations	Infrastructures rurales	Janv. 2020	Déc. 2020
6. EvPP	6 EvPP	Janv. 2020	Déc. 2020
7. Évaluations d'impact	Évaluations d'impact en Éthiopie	Juill. 2019	Juin 2020
	Nouvelle évaluation de l'impact	Juill. 2020	Juin 2021
8. Collaboration avec les organes directeurs	Examen de l'exécution du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2019 et plan indicatif pour 2020-2021 d'IOE, et élaboration du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2020 et plan indicatif pour 2021-2022	Janv. 2020	Déc. 2020
	18 ^e RARI	Janv. 2020	Sept. 2020
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Janv. 2020	Sept. 2020
	Observations d'IOE sur le RIDE	Janv. 2020	Sept. 2020
	Observations d'IOE concernant les politiques et stratégies arrêtées par la direction du FIDA	Janv. 2020	Déc. 2020
	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 2020	Janv. 2020	Déc. 2020
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les ESPP correspondantes sont disponibles	Janv. 2020	Déc. 2020

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2020</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'exécution prévue</i>
9. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, <i>Profils, Éclairages</i> , site web, etc.	Janv. 2020	Déc. 2020
	Organisation d'ateliers d'apprentissage dans les pays dans le cadre des ESPP, ainsi que d'activités d'apprentissage au FIDA	Janv. 2020	Déc. 2020
	Participation et partage de savoirs dans un certain nombre de plateformes externes comme des activités d'apprentissage et des réunions de groupes d'évaluation	Janv. 2020	Déc. 2020
	Participation à toutes les réunions du Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques consacrées aux politiques et stratégies institutionnelles, aux COSOP et à certains projets évalués récemment par IOE. Participation aux réunions du Comité de gestion des opérations et de l'équipe de direction du FIDA	Janv. 2020	Déc. 2020
10. Partenariats	Groupe de coopération pour l'évaluation et Groupe des Nations Unies pour l'évaluation	Janv. 2020	Déc. 2020
	Contribution aux évaluations d'autres organisations multilatérales ou bilatérales de développement, sous forme de participation à l'examen externe par les pairs, sur demande	Janv. 2020	Déc. 2020
	Mise en œuvre de la déclaration commune visant à renforcer la collaboration en matière d'évaluation émise par la FAO, le FIDA, le CGIAR et le PAM	Janv. 2020	Déc. 2020
11. Méthodologie	Contribution au débat interne et externe sur l'évaluation de l'impact	Janv. 2020	Déc. 2020
	Rédaction de la nouvelle politique de l'évaluation	Janv. 2020	Déc. 2020
12. DCE	Activités de DCE dans le cadre du processus d'évaluation ordinaire	Janv. 2020	Déc. 2020
	Organisation, dans les pays partenaires, d'ateliers sur la méthodologie et les processus d'évaluation (en fonction des demandes)	Janv. 2020	Déc. 2020

Tableau 2
Plan indicatif d'IOE proposé pour 2021-2022 par catégorie d'activités*

Catégorie d'activités	Plan indicatif pour 2021-2022	Année
1. ENI	ENI conjointe avec les bureaux de l'évaluation de la FAO et du PAM portant sur la collaboration au niveau des pays entre les organismes ayant leur siège à Rome	2021 (achèvement)
	Progrès de la réforme relative à la décentralisation du FIDA	2022
2. Evaluations thématiques	Participation des jeunes au développement rural	2021-2022
	Colombie	2021
	Indonésie	2021
	Sao Tomé-et-Principe	2021
	Ouzbékistan	2021
	Bénin	2022
	Chine	2022
	Kirghizistan	2022
	Malawi	2022
	Paraguay	2022
4. Synthèse d'évaluations	Développement des entreprises rurales	2021
5. VRAP	Validation de tous les RAP disponibles dans l'année	2021-2022
6. EvPP	12 à 16 EvPP	2021-2022
	19 ^e et 20 ^e RARI	2021-2022
7. Collaboration avec les organes directeurs	Examen de l'exécution du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2020 et du plan indicatif pour 2021-2022 d'IOE, et élaboration du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2021 et du plan indicatif pour 2022-2023	2021-2022
	Observations d'IOE sur le PRISMA	2021-2022
	Observations d'IOE sur le RIDE	2021-2022
	Observations d'IOE sur un certain nombre de politiques, stratégies et processus opérationnels du FIDA élaborés par la direction du FIDA et soumis à l'examen du Comité de l'évaluation	2021-2022
	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs et à la visite annuelle du Conseil d'administration	2021-2022
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les EPP/ESPP correspondantes sont disponibles	2021-2022
8. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, <i>Profils</i> , <i>Éclairages</i> , site web, etc.	2021-2022
	Synthèse d'évaluations portant sur les approches du développement des entreprises rurales	2021

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2021-2022</i>	<i>Année</i>
	Synthèse d'évaluations portant sur la contribution à l'amélioration du revenu et du patrimoine des ménages; ou sur la sécurité alimentaire	2021
	Participation à toutes les réunions du Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques consacrées aux politiques et stratégies institutionnelles, aux COSOP et à certains projets évalués par IOE; participation aux réunions du Comité de gestion des opérations, de l'équipe de direction du FIDA et de certaines équipes de gestion du programme de pays	2021-2022
	Groupe de coopération pour l'évaluation et Groupe des Nations Unies pour l'évaluation	2021-2022
9. Partenariats	Application de la déclaration commune visant à renforcer la collaboration en matière d'évaluation émise par la FAO, le FIDA et le PAM	2021-2022
	Contribution aux grandes évaluations d'autres organisations multilatérales ou bilatérales de développement, sous forme de participation à l'examen externe par les pairs, sur demande	2021-2022
10. Méthodologie	Rédaction du nouveau manuel d'évaluation	2021-2022
11. DCE	Mise en œuvre d'activités liées au DCE dans les pays partenaires	2021-2022

* Les thèmes et le nombre d'évaluations thématiques, d'ENI, d'ESPP et de synthèses d'évaluations sont donnés à titre indicatif; les priorités et le nombre effectifs d'évaluations à entreprendre en 2021 et en 2022 seront confirmés ou arrêtés en 2020.

Effectifs d'IOE pour 2020

Tableau 1
Effectifs d'IOE pour 2020

Effectifs 2013	Effectifs 2014	Effectifs 2015	Effectifs 2016	Effectifs 2017	2020 (proposition)				
					Effectifs 2018	2019	Cadre organique	Services généraux	Total
18,5	18,5	19	19	20	20	20	14	6	20

Tableau 2
Par catégorie de personnel

Catégorie	2017	2018	2019	2020 (proposition)
Cadre organique				
Directeur(trice)	1	1	1	1
Directeur(trice) adjoint(e)	1	1	1	1
Administrateurs/trices hors classe - évaluation	3	3	3	3
Administrateurs(trices) hors classe - évaluation	7	7	7	6
Analyste - évaluation	1	2	2	2
Responsable de la communication et des données d'évaluation	1	-	-	1
Sous-total, personnel du cadre organique	14	14	14	14
Services généraux				
Assistant(e) administratif(tive)	1	1	1	1
Assistant(e) du Directeur/de la Directrice	1	1	1	1
Assistant(e) du Directeur/de la Directrice adjoint(e)	1	1	1	1
Assistant(e)s d'évaluation	3	3	3	3
Sous-total, personnel des services généraux	6	6	6	6
Total général	20	20	20	20

Tableau 3
Effectifs des services généraux d'IOE

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (proposition)
8	8	8	6	6	6	6	6	6	6	6

Projet de budget d'IOE pour 2020

Tableau 1
Projet de budget d'IOE pour 2020
(en USD)

	<i>Budget 2014</i>	<i>Budget 2015</i>	<i>Budget 2016</i>	<i>Budget 2017</i>	<i>Budget 2018</i>	<i>Budget 2019 (1)</i>	<i>Budget proposé pour 2020</i>		
							<i>(2)</i> <i>Augmentation/(diminution) en termes réels</i>	<i>(3)</i> <i>Hausse/(baisse) des prix</i>	<i>(4)</i> <i>Budget total pour 2020*</i>
Dépenses hors personnel	2 395 992	2 455 892	2 541 520	2 490 861	2 505 390	2 510 390	(30 000)		2 480 390
Dépenses de personnel	3 586 690	3 614 041	3 127 899	3 235 056	3 307 259	3 473 221		(84 883)	3 388 338
Total	5 982 682	6 069 933	5 669 419	5 725 917	5 812 649	5 983 611	(30 000)	(84 883)	5 868 728

* (4) = (1) + (2) + (3)

Recrutement du Directeur/de la Directrice d'IOE	137 000
Rédaction de la nouvelle politique de l'évaluation au FIDA	50 000
Budget total pour 2020	6 055 728