

Cote du document: GC 44/L.8
Point de l'ordre du jour: 10
Date: 18 janvier 2021
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 2021, budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2021 et plan indicatif pour 2022-2023 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, et rapports de situation sur l'Initiative PPTE et le SAFF

Note à l'intention des Gouverneurs

Responsables:

Questions techniques:

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

Christian Hackel
Spécialiste principal du budget
téléphone: +39 06 5459 2985
courriel: c.hackel@ifad.org

Fabrizio Felloni
Responsable par intérim
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
téléphone: +39 06 5459 2361
courriel: f.felloni@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-quatrième session
Rome, 17-18 février 2021

Pour: **Approbation**

Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2021, budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2021 et plan indicatif pour 2022-2023 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, et rapports de situation sur l'Initiative PPTE et le SAFP

1. Le présent document expose le programme de travail et les budgets ordinaire, d'investissement et extraordinaire du FIDA axés sur les résultats pour 2021, le budget pour 2021 et le plan indicatif pour 2022-2023 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 PPTE) et sur la mise en œuvre du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP).
2. Le programme de travail pour 2021 a été approuvé par le Conseil d'administration à la reprise de sa cent trente et unième session, en décembre 2020. Un montant de 548 millions de DTS (778 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 2021.
3. Le Conseil d'administration a également examiné les rapports de situation sur la participation du FIDA à l'Initiative PPTE et sur la mise en œuvre du SAFP et son additif, contenant les notes de pays pour 2020 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 2021, le budget-programme de travail pour 2021 et le plan indicatif pour 2022-2023 d'IOE 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 2021, le budget-programme de travail pour 2021 et le plan indicatif pour 2022-2023 d'IOE à hauteur des montants indiqués.

Table des matières

Résumé	iv
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 2021	1
I. Contexte	1
II. Le point sur la situation actuelle	4
A. Répercussions de la crise liée à la COVID-19 et riposte du Fonds	4
B. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons de 2020	5
C. Exécution du budget ordinaire net en 2019 et en 2020	5
D. Report de crédits de 2019	8
III. Prise en considération de la problématique hommes-femmes dans les prêts et le budget ordinaire du FIDA	9
IV. Programme de travail pour 2021	11
V. Budget ordinaire net proposé pour 2021	13
A. Introduction	13
B. Processus budgétaire	13
C. Hypothèses	16
D. Niveau d’effectifs proposé	17
E. Facteurs de coût	20
F. Budget ordinaire net proposé	21
G. Budget brut proposé	27
H. Ratios d’efficience	27
VI. Budget d’investissement pour 2021	29
VII. Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies	31
Deuxième partie – Budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2021 et plan indicatif pour 2022-2023 du Bureau indépendant de l’évaluation du FIDA	33
I. Introduction	33
II. Avancement des activités en 2020	33
A. Mener des évaluations dans le contexte de la COVID-19	33
B. Avancement d’une sélection d’activités d’évaluation en 2020	34
C. Utilisation du budget 2020	37
III. Buts stratégiques d’IOE	38
IV. Programme de travail pour 2021	38
A. Programme de travail proposé pour 2021	38
V. Enveloppe de ressources pour 2021	41
A. Ressources en personnel	41
B. Ressources budgétaires requises	42
VI. Projet de budget pour IOE et considérations pour l’avenir	46
Troisième partie – Rapport de situation sur l’Initiative en faveur des pays pauvres très endettés pour 2020	48

Quatrième partie – Rapport de situation sur la mise en œuvre du Système d’allocation fondé sur la performance	51
Cinquième partie – Recommandations	53
Projet de résolution .../XXXXX	54
Annexes	
I. Liste indicative des pays ayant un projet en préparation pour 2021 (nouveaux projets et financements supplémentaires en faveur de projets en cours)	55
II. Répartition du budget ordinaire par catégorie de dépenses et par département – budget 2020 approuvé et restructuré, comparé au projet de budget pour 2021	56
III. Ventilation indicative du budget ordinaire pour 2021 par pilier de résultats et par groupe de produits institutionnels	58
IV. Effectifs indicatifs en 2021 – budget ordinaire seulement	60
V. Répartition indicative des effectifs en 2021, par département et par classe	61
VI. Dépenses de personnel	62
VII. Budget d’investissement (hors ENI-E), 2008-2020	63
VIII. Allocation des fonds reportés	64
IX. Estimation des frais directs imputables sur le revenu des placements	65
X. Cadre de gestion des résultats d’IOE pour 2021	66
XI. Progrès accomplis par IOE au regard du cadre de gestion des résultats de 2020	68
XII. Activités d’évaluation d’IOE proposées pour 2021	70
XIII. Plan indicatif d’IOE pour 2022-2023	72

Sigles et acronymes

ASAP	Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CSD	Département des services institutionnels
CSSG	Groupe d'appui aux services institutionnels
DCE	Développement de la capacité d'évaluation
ECG	Division environnement, climat, genre et inclusion sociale
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
ERG	Département des relations extérieures et de la gouvernance
ESPP	Évaluation de la stratégie et du programme de pays
ETP	Équivalent temps plein
EvPP	Évaluation de la performance du projet
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FCD	Division du Contrôleur financier
FIDA12	Douzième reconstitution des ressources du FIDA
FOD	Département des opérations financières
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
HRD	Division des ressources humaines
ICT	Division des technologies de l'information et des communications
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
OPV	Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence
OSB	Bureau de la stratégie budgétaire
OSR	Organismes ayant leur siège à Rome
PAM	Programme alimentaire mondial
PMD	Département de la gestion des programmes
PPD	Programme de prêts et dons
PPTÉ	Pays pauvres très endettés
PPTP	Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RDG	Résultat de la division en matière de gestion
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
RMO	Bureau de la gestion globale des risques
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
SIG	Système d'information géographique
SKD	Département de la stratégie et des savoirs
TIC	Technologies de l'information et de la communication
VRAP	Validation du rapport d'achèvement de projet

Résumé

1. À l'échelle de la planète, on estime que 690 millions de personnes souffrent de la faim, et que ce nombre alarmant va encore s'accroître de 130 millions sous l'effet de la pandémie de COVID-19. Les personnes en situation d'insécurité alimentaire grave vivant dans des pays accablés par l'impact combiné de conflits, des changements climatiques et de la crise économique pourrait voir leur nombre estimé passer de 149 millions avant la COVID-19 à 270 millions avant la fin de cette année. Sachant qu'il ne reste que neuf ans pour atteindre les objectifs de développement durable et accélérer le rythme des progrès à accomplir pour mettre un terme à l'extrême pauvreté et parvenir à la sécurité alimentaire, le FIDA devra redoubler d'efforts pour contribuer de manière significative à réaliser ces priorités mondiales de développement.
2. Son but primordial étant d'avoir un impact deux fois plus important d'ici à 2030, le FIDA doit adopter, avec les parties prenantes, des approches de collaboration qui soient porteuses de transformation, aussi bien en interne qu'en externe. Il doit donc chercher à promouvoir trois changements majeurs: i) les programmes de pays doivent viser à produire des transformations et occuper une place centrale dans l'action du FIDA; ii) les efforts menés à cette fin doivent s'appuyer sur la mise en œuvre de changements au sein de l'institution; iii) ces changements doivent eux-mêmes s'inscrire dans un cadre financier révisé en profondeur. Malgré l'ampleur des difficultés, le FIDA est en bonne position pour produire un impact qui consolidera la riposte à la pandémie, favorisera la relance et renforcera la résilience face aux crises, notamment au bénéfice des populations les plus exposées et des pays les plus démunis.
3. L'année 2021 sera le moment de poursuivre les travaux consacrés à de vastes réformes et à l'amélioration des pratiques de gestion budgétaire. Ces efforts s'inscrivent dans le cadre d'une action stratégique de consolidation visant à accroître la souplesse de la mise en œuvre et à alléger les dépenses administratives sans renoncer aux vérifications qui s'imposent dans un contexte d'austérité budgétaire. L'année 2021 devrait, de surcroît, se caractériser par la poursuite de l'ajustement des ressources humaines dans le cadre de l'opération de réaffectation et de l'application d'un plan stratégique de dotation en personnel ayant pour objet de déterminer les effectifs requis et de restructurer les départements sur la base des résultats d'une étude réalisée par McKinsey en 2019. Compte tenu de la trajectoire stratégique à long terme suivie par le Fonds en vue de doubler son impact, la direction a retenu trois priorités institutionnelles pour 2021, qui consistent à: i) accroître la souplesse, les moyens et la capacité d'adaptation du personnel du FIDA, renforcer sa présence sur le terrain et le rapprocher des bénéficiaires; ii) diversifier et élargir la base des ressources du FIDA; iii) veiller à garantir la responsabilité budgétaire en confortant la viabilité financière et en améliorant la gestion du risque institutionnel.
4. Le programme de prêts et dons (PPD) du FIDA prévu pour 2021 devrait, selon les projections, se monter à 934 millions d'USD, pour financer 28 nouveaux projets et apporter un financement additionnel à 6 projets en cours, l'un consacré à la transposition à plus grande échelle et les autres au comblement de déficits de financement. Après la concentration initiale des investissements en 2019 et les réalisations prévues sur 2020, 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 fixés pour la période couverte par la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11). Cette démarche est particulièrement importante compte tenu des adaptations nécessaires pour fournir un appui à l'exécution et assurer la supervision en 2020 dans le contexte de la pandémie de COVID-19. La direction poursuivra ses efforts pour garantir la qualité initiale, en maintenant un ratio d'efficacité constamment supérieur à un ratio de 55 USD dans le portefeuille actif total pour chaque dollar de dépenses administratives.

5. À la date de rédaction du présent document, les principaux facteurs de coût sont les suivants: i) l'ajustement des effectifs des bureaux de pays du FIDA pour la prochaine étape d'optimisation des capacités, des moyens et de la complémentarité des agents du Fonds présents sur le terrain; ii) les dépenses de personnel résultant de la consolidation des réformes; iii) les dépenses d'amortissement et autres dépenses récurrentes liées aux budgets d'investissement; iv) les frais hors personnel occasionnés par les ajustements institutionnels et opérationnels dans le contexte d'une "nouvelle normalité" à la lumière de la crise de la COVID-19.
6. Les hausses de coûts réels, en particulier relatives aux besoins d'effectifs supplémentaires, ont été en grande partie absorbées par une réduction significative des frais de voyage, faisant suite à un examen rigoureux et systématique des demandes formulées par les différents départements.
7. Le budget ordinaire net proposé pour 2021 s'élève à 159,4 millions d'USD, soit une hausse nominale de 0,96% par rapport au budget 2020 (157,90 millions d'USD), c'est-à-dire l'évolution figurant dans l'aperçu. Cette hausse nominale résulte de l'effet net de l'inflation, de l'augmentation normale d'échelon à l'intérieur d'un grade et du réaligement des dépenses de personnel standard. Le taux de change utilisé dans le projet final de budget est de 0,885 EUR pour 1 USD (soit le même taux que dans l'aperçu et pour le budget 2020).
8. La hausse nulle en termes réels est la résultante nette des éléments suivants:
 - i) hausse réelle nette des dépenses de personnel (1 140 000 USD);
 - ii) amortissement (200 000 USD);
 - iii) montant estimé des loyers, services communs et dépenses de fonctionnement des bureaux de pays (600 000 USD);
 - iv) hausse des frais de consultants et autres coûts (2 320 000 USD), compensée par une baisse réelle des frais de voyage (2 640 000 USD).
9. S'agissant du budget brut pour 2021, le montant proposé, de 164,1 millions d'USD, comprend les opérations financées par les fonds supplémentaires (4,7 millions d'USD), qui sont externes mais complémentaires du PPD. Ce montant est entièrement couvert par la portion des commissions générées par la gestion des fonds supplémentaires qui peut être affectée chaque année.
10. En 2020, le FIDA a poursuivi son ambitieux programme en vue d'être prêt à relever les défis qui l'attendent, compte tenu de l'évolution de son modèle opérationnel et de son objectif visant à doubler son impact d'ici à 2030. Sur la base de l'étude sur les ressources humaines réalisée par McKinsey en 2019, le FIDA s'est employé à mettre en application les projections qui en résultent sur le plan du capital humain, de la gamme de compétences et de souplesse des politiques. La direction comblera les lacunes et les décalages en matière de moyens et de compétences. Le plan de perfectionnement et de requalification à l'échelle des divisions sera largement entré en vigueur en 2021, et le nouveau plan de dotation en personnel sera mis en œuvre progressivement de 2021 à 2024.
11. Les efforts déployés en matière de ressources humaines s'inscrivent dans le cadre du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies (PPTP) mis en place par le FIDA. En 2020, un montant de 5,375 millions d'USD a été décaissé en faveur de cette initiative cruciale, en provenance du budget extraordinaire destiné à l'investissement ciblé en faveur des capacités. Afin de poursuivre les activités prévues dans le plan de travail, le FIDA tirera la deuxième tranche du budget du PPTP en 2021, à hauteur de 4,165 millions d'USD. Parmi les activités financées figureront le programme de cessation de service du personnel, la mise en œuvre de certaines recommandations relatives à la reconfiguration des processus opérationnels, ainsi que l'analyse et la mise en œuvre d'activités pilotes d'automatisation, de nature stratégique ou fondée sur les données. Un rapport détaillé sur le PPTP est communiqué aux États membres dans un document distinct.

12. En 2020, le FIDA a continué de renforcer son cadre de gestion globale des risques, avec notamment la création du Bureau de la gestion globale des risques (RMO). Un montant de 600 000 USD a été affecté à cette fin en 2020, au-delà des frais de mise en place. L'investissement substantiel dans les moyens et compétences professionnels dans le domaine du risque répond à l'accent mis par le FIDA sur sa responsabilité budgétaire, l'une des trois grandes priorités de l'institution pour 2021.
13. Le budget d'investissement pour 2021 se monte à 6,75 millions d'USD, dont: 1,71 million d'USD destinés à couvrir les dépenses d'équipement cycliques et de continuité des opérations; 2,63 millions d'USD pour le financement des priorités institutionnelles pour 2021, à savoir la décentralisation, la diversification de la base de ressources et le renforcement de la responsabilité et de la viabilité financières; et un investissement supplémentaire de 2,41 millions d'USD pour d'autres initiatives transversales non prioritaires, comme les systèmes de passation de marchés, de nouveaux modules et fonctionnalités du Système de gestion des résultats opérationnels, le remplacement des véhicules et la création ou l'amélioration de bureaux de pays et de bureaux de liaison du FIDA. D'importantes possibilités d'amélioration des systèmes ont été recensées pour poursuivre la réalisation d'une robuste architecture informatique au FIDA, de même que des opportunités de réaliser des gains d'efficacité institutionnelle sur des projets ciblés.

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 54.

Première partie – Programme de travail et budgets ordinaire, d’investissement et de la dépense extraordinaire du FIDA axés sur les résultats pour 2021

I. Contexte

1. Il ressort du rapport sur L’état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2020 que les effets de la pandémie de COVID-19 ne se manifesteront pleinement qu’au cours des mois et des années à venir. Les dernières éditions de ce rapport montrent que le recul de la faim observé pendant plusieurs décennies a malheureusement pris fin. La faim et l’insécurité alimentaire ne sont, de surcroît, pas les seuls problèmes qui se posent actuellement, car le surpoids et l’obésité, ainsi que d’autres formes de malnutrition, sont aussi généralisés. Dans ce contexte, les États membres, les pays bénéficiaires et les autres parties prenantes appellent les institutions de développement à poursuivre leur action. Le FIDA se différencie par la priorité qu’il accorde à la transformation inclusive et durable du monde rural et par son expérience en la matière. Il est donc bien placé sur le plan stratégique pour contribuer largement à l’action menée pour répondre à ces besoins.
2. La poursuite par le Fonds de l’objectif consistant à atteindre les objectifs de développement durable au cours des neuf dernières années restantes, compte tenu en particulier des difficultés actuellement posées par la pandémie de COVID-19, sera déterminée par les opérations proposées sur la période couverte par la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12), soit 2022-2024. Il lui faudra, en 2021, tirer parti de sa proximité accrue avec ses clients pour répondre à leurs besoins avec davantage d’agilité et de souplesse, être en mesure de réagir aux crises et aux risques au moment où ils surviennent, et renforcer la résilience des populations rurales pauvres face à ces situations difficiles.
3. En 2020, le FIDA a entrepris de mettre en place un modèle opérationnel renforcé et une nouvelle architecture financière. La planification stratégique des effectifs, la réaffectation de membres du personnel et les mesures prises sur la base de l’étude réalisée en 2019 par McKinsey contribuent de plus en plus à aider le FIDA à atteindre ses objectifs. La poursuite des progrès réalisés dans le cadre de la décentralisation du modèle opérationnel et des ressources actuelles, l’établissement de comparaisons avec d’autres institutions financières internationales (IFI) et organismes des Nations Unies, et l’optimisation des effectifs de manière à assurer la disponibilité d’un capital humain adéquat et à répondre ainsi aux besoins ont joué un rôle crucial en 2020 et seront tout aussi importants en 2021.
4. L’année prochaine sera la dernière de la période couverte par FIDA11, mais elle se caractérisera aussi par une intensification des activités relevant du modèle opérationnel de FIDA12. Deux grands principes visant à renforcer l’impact et à en élargir la portée seront privilégiés. Le premier principe est la proximité. Au moment de la Consultation sur FIDA11, 16% seulement du personnel du Fonds était en poste sur le terrain. Conformément au cadre de gestion des résultats de FIDA12, la décentralisation se poursuivra, portant le pourcentage de postes opérationnels sur le terrain de 33% actuellement à 36% des effectifs, compte tenu des nouveaux postes proposés pour 2021 en vue de renforcer la présence sur le terrain, l’objectif

étant de déployer 45% du personnel dans des fonctions de services et d'appui dans les pôles régionaux et les bureaux de pays du FIDA. La pandémie de COVID-19 a également montré l'importance de la présence du FIDA sur le terrain.

Cette présence permet au Fonds de contribuer à formuler la riposte de l'équipe de pays des Nations Unies et à coordonner l'action sur le terrain avec les autres organismes ayant leur siège à Rome, des IFI et d'autres partenaires de développement lorsqu'une crise se produit.

5. Sur la base des enseignements tirés ces dernières années du processus de décentralisation et de la réaction rapide du FIDA face à la COVID-19, la direction procède actuellement à une analyse approfondie de l'intensification de sa présence et de ses capacités sur le terrain qui est nécessaire pour parvenir à la configuration requise. Cette analyse se déroule en parallèle au renforcement général de ses effectifs sur le terrain, répondant à la nécessité d'être plus proche de ses clients.
6. Outre l'achèvement de FIDA11, les efforts déployés en 2021 seront essentiels à la préparation de FIDA12, surtout en ce qui concerne la conception de nouveaux projets, mais aussi pour préparer le terrain en prévision d'objectifs qui devraient être plus ambitieux en matière de financement climatique, de biodiversité et de cofinancement. Le second principe qui sous-tend le modèle opérationnel de FIDA12 est la nécessité pour le FIDA d'adopter une approche adaptative et fondée sur l'apprentissage de l'"action pour le développement". Le rythme des activités concernant cette approche sera accéléré afin de permettre au FIDA d'être suffisamment agile pour réorienter rapidement son action. Il est essentiel que le Fonds puisse agir de manière aussi souple au cas où des risques menaçant la réalisation des objectifs de développement et les résultats obtenus surviendraient, ou si des chocs économiques ou autres se manifestaient. Il importera de dégager des ressources adéquates afin que les équipes de pays disposent des moyens et des incitations nécessaires pour apprendre et s'adapter plus rapidement. Grâce au renforcement du processus d'assurance qualité et à la formulation de stratégies de sortie dès le stade de la conception en 2021, FIDA12 démarrera sur de solides bases.
7. Il faudra, pour maintenir des programmes de pays porteurs de transformations au cœur des opérations de FIDA12, entretenir des relations plus étroites avec un éventail de clients, approfondir la démarche d'intégration des thématiques transversales et renforcer sa collaboration avec le secteur privé. Un appui à la réalisation de ces objectifs permettra d'accélérer la transformation de l'institution grâce au Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies (PPTP) et à la nouvelle architecture financière (qui doit préserver la viabilité financière tout en orientant un maximum de ressources vers les populations et les pays les plus démunis). Le FIDA devra donc, d'une part, concevoir en 2021 des interventions qui contribueront à atténuer les conséquences les plus néfastes de la COVID-19 et, d'autre part, veiller à ce que le modèle opérationnel de FIDA12 place au premier plan la préparation face aux risques, la résilience et les approches adaptatives du développement rural.
8. 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 2021. Pendant la période couverte par FIDA10, chaque dollar consacré à des dépenses administratives correspondait à 46 USD du portefeuille actif total. À la fin de 2019, ce rapport s'était encore amélioré, à environ 55 USD. Durant la dernière année de FIDA11, le Fonds s'efforcera de maintenir cette tendance et de contenir le budget administratif tout en visant les objectifs fixés pour le programme de prêts et dons (PPD) et les priorités institutionnelles pour 2021.
9. Dans l'ensemble, 2020 s'est caractérisée par la consolidation du processus de changement du Fonds, qui a pour objet d'optimiser les prestations tout en assurant la qualité des résultats. Il importe, à cet égard, de noter en particulier:

- i) la poursuite de la mise en place des principaux éléments du programme de réforme interne et la rationalisation des modifications récemment apportées aux structures, processus et systèmes institutionnels; ii) le resserrement de la collaboration avec le secteur privé dans le cadre d'initiatives et d'opérations fructueuses; iii) la poursuite des efforts visant à renforcer l'architecture financière de l'organisation en améliorant les procédures de gestion et les outils financiers qui soutiennent les activités d'emprunt en cours et une structure de fonds propres diversifiée; iv) la réalisation de progrès concernant FIDA 2.0 et le futur modèle opérationnel.
10. La transition du FIDA vers une gestion globale des risques efficace nécessite des efforts et des investissements soutenus pour accomplir des progrès tangibles sur toutes les dimensions du modèle opérationnel. Les travaux menés sur le cadre de gestion globale des risques devraient s'accélérer avec la création récente du Bureau de la gestion globale des risques (RMO). Ce bureau conduira les prochaines étapes de la mise en œuvre, du suivi et du maintien d'un cadre de gestion globale des risques efficient et efficace, qui appuiera la vision stratégique et le mandat du FIDA. Cette initiative aura un coût, mais apportera une valeur ajoutée significative. En 2021, RMO devra poursuivre son installation et se doter en personnel hautement qualifié; certains collaborateurs seront réaffectés à partir d'autres divisions, et d'autres seront recrutés à l'extérieur. RMO aura en outre besoin d'un appui externe pour faciliter la transition entre l'architecture actuelle de la gestion des risques et un degré plus évolué de la maturité en matière de risques grâce à la mise en œuvre d'un processus de gestion des risques constituant la deuxième ligne de défense.
 11. En tant que nouvelle unité opérationnelle, RMO mettra au point, dans les mois qui viennent, la nouvelle structure des comités des risques ainsi que leurs statuts. De plus, RMO prévoit d'élaborer et finaliser une version actualisée de la feuille de route menant à la pleine mise en œuvre de la gestion globale des risques, avec l'enchaînement des étapes et les points de contrôle, les activités de suivi et de contrôles à l'appui de la notation pouvant contribuer à une évaluation positive, par les parties prenantes, de la solidité du FIDA en tant qu'emprunteur, et la mise à jour des critères d'information sur l'appétence pour le risque dans le tableau de bord du risque global. Par ailleurs, RMO conduira une procédure d'évaluation et de validation de la qualité des données et des ensembles de données utilisés pour le suivi et la surveillance des risques de niveau 3.
 12. Le FIDA a pris diverses mesures pour renforcer son architecture financière, notamment en remplissant les conditions requises pour obtenir une solide note de crédit. Le FIDA est le premier organisme du système des Nations Unies à se voir attribuer une note de crédit publique. L'annonce par l'agence Fitch Ratings, en octobre 2020, de l'attribution au Fonds de la note AA+ (perspective stable) va donner un élan supplémentaire aux efforts internationaux visant à catalyser des financements supplémentaires et à atteindre les objectifs de développement durable d'ici 2030, tout en veillant à ne laisser personne de côté. Un autre axe de travail, en 2020, a consisté à tirer parti des ressources de base existantes pour mettre en œuvre la nouvelle Stratégie de collaboration avec le secteur privé sur 2019-2024. Il s'agit là de l'un des piliers de la viabilité financière du Fonds à l'avenir. Les travaux menés dans ce domaine se poursuivront en 2021.
 13. Le processus de consultation sur FIDA12, lancé en février, se poursuivra durant 2020 jusqu'à ce que la résolution finale soit soumise pour approbation au Conseil des gouverneurs, en 2021. Malgré la situation difficile qui règne actuellement, la reconstitution des ressources a dûment progressé au cours des derniers mois, dix pays ayant déjà annoncé leur contribution pour FIDA12 et trois d'entre eux ayant doublé le montant de leur annonce de contribution par rapport à FIDA11. Les États membres, quelle que soit la liste à laquelle ils appartiennent, ont réitéré leur solide appui au FIDA et à sa mission tout au long des consultations, et

ont fait part de leur détermination à mobiliser les ressources nécessaires pour permettre au Fonds de continuer à soutenir les ruraux pauvres tout en préservant sa viabilité financière à long terme. L'un des principaux enseignements tirés des précédentes reconstitutions des ressources est la nécessité d'associer, plus en amont et plus étroitement, davantage de parties prenantes aux activités du Fonds.

14. Troisième et dernière année de FIDA11, 2021 sera décisive pour la réalisation du programme de travail. Après l'octroi de financements records au titre de nouveaux projets en 2019 et un PPD du FIDA prévu pour 2020 qui devrait se chiffrer à 869 millions d'USD, en dépit des restrictions imposées par la pandémie de COVID-19 à la mise en œuvre des projets, le PPD du FIDA prévu pour 2021 se chiffre à 934 millions d'USD, traduisant 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'atténuer l'impact de la pandémie et d'atteindre les objectifs de FIDA11.
15. En résumé, pour 2021, les objectifs premiers du FIDA seront les suivants:
 - i) réaliser des projets pertinents et de haute facture au titre du PPD prévu tout en minimisant les perturbations causées par la pandémie de COVID-19; ii) mener un dialogue efficace avec un nombre croissant de parties prenantes et assurer la réussite de la reconstitution des ressources; iii) consolider les réformes internes; iv) diversifier davantage les sources de financement pour répondre à la demande toujours plus grande de projets de développement; et v) continuer de donner suite aux recommandations issues de l'étude sur les ressources humaines en ce qui concerne les déficits de capacités et de compétences parmi le personnel.
16. 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 impacts. La direction a l'intention d'exécuter cet ambitieux programme non seulement en mettant en œuvre une approche efficace par rapport aux coûts, mais aussi en affectant de manière efficiente ses ressources aux priorités stratégiques, le prolongement du PPTP étant financé par la deuxième tranche du budget spécial consacré au plan de mise en œuvre de l'investissement ciblé en faveur des capacités.

II. Le point sur la situation actuelle

A. Répercussions de la crise liée à la COVID-19 et riposte du Fonds

17. Étant donné les effets produits par la COVID-19 sur l'économie mondiale et leurs conséquences sur la sécurité alimentaire, il importe plus que jamais, pour les États membres, que le FIDA concentre ses ressources là où elles sont les plus nécessaires. Pour permettre au FIDA de doubler son impact d'ici à 2030, les États membres comptent qu'il lui faudra: poursuivre des objectifs plus ambitieux dans les quatre thématiques transversales de l'environnement et du climat, du genre, de la jeunesse et de la nutrition; améliorer son modèle opérationnel, notamment en se rapprochant des autorités publiques, des bénéficiaires et des partenaires; et se montrer plus agile eu égard aux différents types d'instruments et aux solutions qu'il peut offrir. La direction du FIDA ne doute pas de pouvoir y parvenir. Les États membres savent que la poursuite de ces objectifs devra être étayée par une solide reconstitution des ressources qui permettra d'investir dans les capacités à l'échelle nationale et régionale. Il sera nécessaire, pour apporter une réponse globale à cette crise sans précédent, de cibler soigneusement des ressources limitées.
18. En 2020, la pandémie de COVID-19 a eu un impact considérable sur les opérations du FIDA. Pendant toute l'année, la plupart des équipes de pays ont fait état de perturbations mineures ou partielles de leurs activités programmatiques, et certaines ont signalé que leurs opérations au titre des projets avaient été

suspendues. Sur les 41 lieux d'affectation du FIDA, 32 ont dû opérer en télétravail jusqu'à l'été.

19. Face à la crise, le FIDA a dû réagir rapidement pour établir des priorités parmi les travaux en cours dans les pays, afin de ne pas compromettre les résultats en matière de développement. En l'absence de missions sur le terrain, du fait des restrictions imposées aux déplacements pour cause de COVID-19, les équipes de réalisation de projets ont effectué des missions de conception et de supervision à distance.
20. En octobre, nombre d'équipes de pays étaient redevenues presque entièrement opérationnelles, en dépit des défis lancés par la crise dans le monde entier. Il faudra cependant mener des activités de rattrapage en 2021, en particulier pour les projets à problèmes, pour lesquels la supervision à distance ne suffit pas à les maintenir sur la bonne voie.

B. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons de 2020

21. Au 26 octobre 2020, le PPD du FIDA prévu pour 2020 se monte à 869 millions d'USD, dont trois opérations urgentes en réaction à la COVID-19. Ce programme comprend: deux programmes régionaux (répondant à l'engagement pris de tester les prêts régionaux sur FIDA11); 22 nouveaux programmes ou projets (dont trois opérations urgentes en réaction à la COVID-19 et deux opérations de prêts axés sur les résultats, répondant à l'engagement pris de tester les prêts axés sur les résultats durant FIDA11) et des financements additionnels pour huit projets en cours. Parmi les propositions de financement additionnel: i) quatre sont destinées à combler des déficits de financement déjà signalés; ii) deux couvrent à la fois des déficits de financement et la reproduction à plus grande échelle d'opérations réussies; iii) un est destiné à la transposition à plus grande échelle; iv) un vise à répondre à la crise de la COVID-19.

Portefeuille

22. Au 25 septembre 2020, le portefeuille d'opérations compte 236 projets, d'un montant total de 8,6 milliards d'USD. Le portefeuille de dons en cours, comprenant 157 opérations, est évalué à 215 millions d'USD.
23. Dans le cadre du programme de dons mondiaux, régionaux et nationaux, il est prévu que 19 dons soient approuvés d'ici à la fin de 2020, pour un montant d'environ 30 millions d'USD.

C. Exécution du budget ordinaire net en 2019 et en 2020

Exécution effective du budget 2019

24. Les dépenses effectives au titre du budget ordinaire de 2019 se sont élevées à 150,56 millions d'USD, soit 95,2% du budget approuvé (158,21 millions d'USD). Le taux d'exécution légèrement supérieur (94,5% en 2018) résulte essentiellement de la procédure 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 – montants effectifs pour 2018-2019 et prévisions pour 2020 (en millions d'USD)

	<i>Exercice 2018 (année pleine)</i>		<i>Exercice 2019 (année pleine)</i>		<i>Prévisions 2020</i>	
	<i>Budget</i>	<i>Montant effectif</i>	<i>Budget</i>	<i>Montant effectif</i>	<i>Budget</i>	<i>Prévision</i>
Budget ordinaire	155,54	146,95	158,21	150,56	157,90	142,74
Taux d'exécution		94,5		95,2		90,4

Prévisions 2020

25. En dépit des perturbations causées par la pandémie mondiale, les efforts déployés pour fournir une contribution substantielle et de haute qualité à l'objectif global du PPD pour FIDA11, soit 3,5 milliards d'USD, devraient se traduire en 2020 par une exécution du budget à hauteur de 142,74 millions d'USD, soit environ 90,4%, contre une estimation de 89% dans l'aperçu général du budget. Il importe toutefois de noter qu'il est difficile de procéder à des estimations précises en raison des incertitudes qui caractérisent la situation actuelle, et que toute projection doit être considérée comme approximative.
26. Le léger accroissement de l'utilisation prévue du budget par rapport à l'aperçu repose sur les dernières données effectives jusqu'à fin septembre 2020 et les projections pour le reste de l'année; il reflète des réaffectations de dépenses visant à répondre aux défis soulevés par la pandémie mondiale. Les incertitudes exceptionnelles auxquelles le FIDA a été confronté cette année se traduisent par une moindre utilisation du budget.
27. Par comparaison avec 2019, cette diminution relativement forte est due essentiellement à la suspension des déplacements imposée par la pandémie. Ainsi, les frais de voyage ont affiché un recul de 27% au cours des six premiers mois par rapport à l'année précédente, ralentissant la mise en œuvre des projets et réduisant de ce fait les coûts y afférents de 12% pour la même période.
28. Le tableau 2 présente l'exécution du budget, par département, pour 2019 (effectif) et 2020 (budget et prévision).

Tableau 2
Exécution du budget ordinaire par département – montant effectif pour 2019, budget pour 2020 et prévisions pour 2020
 (en millions d'USD)

Département	Effectif 2019	Budget 2020	Budget 2020 (restructuré)*	Prévisions 2020	Prévisions 2020 comparées au budget restructuré (en pourcentage)
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence (OPV)	2,87	3,18	3,18	2,38	75
Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)	7,37	8,77	9,08	8,51	94
Département des relations extérieures et de la gouvernance (ERG)	14,79	16,59	16,59	15,12	91
Département de la stratégie et des savoirs (SKD)	14,07	15,81	15,81	14,25	90
Département de la gestion des programmes (PMD)	57,48	62,91	62,91	49,92	79
Département des opérations financières (FOD)	11,31	13,83	13,52	11,81	87
Département des services institutionnels (CSD)	30,27	26,77	26,77	31,70	118
Centre de coûts de l'organisation	12,42	10,04	10,04	9,04	90
Réductions prévues	-	-	-	-	-
Total	150,57	157,90	157,90	142,74	90,4

* Le budget restructuré reflète la structure organisationnelle modifiée, suite au transfert, le 1^{er} septembre 2020, de l'unité de gestion des risques de FOD à CSSG.

29. La baisse du taux d'exécution par rapport à 2019 résulte en grande partie de l'incidence de la COVID-19, en particulier du recul marqué des frais de voyage et de consultance. Ce fléchissement est particulièrement visible dans des départements ayant de lourdes charges au titre des voyages, comme OPV et PMD. Par ailleurs, CSD a enregistré une hausse inattendue et substantielle de ses dépenses, en particulier de gestion des installations aux fins de la protection sanitaire et de la gestion de la COVID-19, ainsi que des frais informatiques occasionnés par l'adaptation des équipements aux nouvelles modalités de travail totalement virtuelles ou hybrides.
30. Au total, le pourcentage plus faible d'exécution prévu en 2020 peut être essentiellement attribué à la COVID-19. De plus, une partie des gains d'efficacité réalisés par la direction en 2019 se sont concrétisés et consolidés en 2020. Le FIDA a ainsi pu maintenir une approche prudente de l'utilisation de ses ressources, sans renoncer à apporter son assistance à ses bénéficiaires, dans le contexte d'incertitude entourant les opérations du fait de la pandémie mondiale.
31. Pour le budget 2021, il est proposé de procéder au report de 10% (soit au-delà du taux normal de 3%) des crédits non utilisés dans le cadre du budget 2020, afin d'assurer le bon achèvement de FIDA11, en raison notamment des menaces pesant sur la réalisation des programmes dans le paysage incertain de l'après COVID-19. L'incidence néfaste de la pandémie sur les opérations en 2020 se traduit par la nécessité de renforcer les examens de la qualité, afin d'atténuer le risque supplémentaire eu égard aux opérations du FIDA menées dans les pays.
32. Le FIDA est déterminé à accorder des financements axés sur les résultats et à mesurer l'impact de ses programmes de pays. Comme le Fonds a dû renoncer à une partie des activités nécessaires d'évaluation de l'impact en raison de la pandémie, il devra prendre des mesures correctrices ponctuelles en 2021.
33. Parmi les activités ponctuelles découlant de l'achèvement du processus de notation de crédit, un appui supplémentaire devra être apporté à l'unité chargée de la collecte des ressources au sein de la Division des services de trésorerie, afin qu'elle

prépare le programme d'emprunt pour FIDA12. Cet appui consiste à mettre sur pied la stratégie annuelle de collecte, la réalisation de placements privés, les relations avec les investisseurs, les opérations de gestion des engagements et les stratégies de commercialisation des nouvelles émissions.

34. Le renforcement de l'intégration des thématiques transversales et l'achèvement de réformes organisationnelles comme celles suggérées dans l'étude de McKinsey accroissent encore la complexité du traitement de demandes multiples, compte tenu du budget proposé, qui se caractérise par une croissance nulle en termes réels pour la troisième année consécutive. En 2020, le rythme rapide des activités de conception du Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres (RPSF), par exemple, a été rendu possible par une combinaison de réaffectation de lignes budgétaires peu utilisées et d'exploitation de la souplesse offerte par un report de crédits plus élevé. La Consultation en cours sur FIDA12 a mis en lumière la nécessité de trouver le juste équilibre entre l'ambition d'assumer de nouveaux engagements et leur faisabilité compte tenu des coûts supplémentaires encourus.
35. Clôturant FIDA11, 2021 sera aussi l'année clé pour les préparatifs de FIDA12, notamment pour la conception de nouveaux projets. Il s'en suivra une accélération des activités de mise en œuvre d'une approche adaptative et axée sur l'apprentissage, qui doit permettre au FIDA d'être suffisamment agile pour ajuster rapidement la trajectoire s'il est confronté à des risques significatifs, ou à des crises économiques ou autres. De plus, en 2021, le FIDA prévoit de préparer le terrain en prévision d'objectifs qui devraient être plus ambitieux en matière de financement climatique, de biodiversité et de cofinancement. Il est essentiel que le FIDA dispose d'un mécanisme de report souple et important pour pouvoir agir avec souplesse et adapter son action.
36. En outre, les activités exceptionnelles nécessaires au rapprochement avec le secteur privé suite à l'achèvement du processus de notation de crédit, le renforcement de l'intégration des thématiques transversales et l'achèvement de réformes organisationnelles comme celles suggérées dans l'étude de McKinsey accroissent encore la complexité du traitement de demandes multiples, compte tenu du budget proposé, qui se caractérise par une croissance nulle en termes réels pour la troisième année consécutive. 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 2021, qui figure dans la cinquième partie du présent document.
37. Il est admis que cette demande est tout à fait exceptionnelle et découle de la survenue imprévue de la pandémie de COVID-19. Le FIDA s'engage à revenir en 2022 aux niveaux antérieurs de report de crédit.

D. Report de crédits de 2019

38. La règle relative au report de crédits, en vigueur depuis 2004, dispose que les crédits non engagés à la clôture d'un exercice financier peuvent être reportés sur l'exercice suivant, à hauteur d'un montant ne dépassant pas 3% du budget annuel approuvé de l'exercice précédent.
39. Cette règle a permis, dans le passé, d'avoir la souplesse requise pour que le volume de ressources corresponde au niveau d'activités prévu. Pour 2020, le Conseil des gouverneurs a accepté que les crédits non engagés à la clôture de l'exercice 2019 puissent être reportés sur l'exercice 2020 à concurrence de 5% au maximum des crédits correspondants, aux fins d'appuyer la réalisation de certaines priorités de l'institution. L'importance de cette flexibilité supplémentaire a ainsi été clairement démontrée: le plafonnement du report de crédits proposé aurait pu entraver la capacité du FIDA à faire face avec rapidité et efficacité à de nouveaux besoins alors qu'il a pour ambition de doubler son impact d'ici 2030.

40. Le taux d'exécution effectif pour 2019 s'étant élevé à 95,2%, le report s'est monté à 7,65 millions d'USD, soit 4,8% du budget total approuvé pour 2019, c'est-à-dire en deçà du seuil maximal de 5%. Au 30 septembre 2020, environ 4,6 millions d'USD avaient été utilisés (61%) sur les 7,51 millions d'USD qui avaient été alloués plus tôt dans l'année. S'il reste un solde non alloué et non utilisé sur le report de 2019, il sera reversé aux ressources ordinaires du FIDA.
41. Le report de 2019 a offert une marge de manœuvre supplémentaire pour financer des activités en réponse à la crise de la COVID-19, ce qui a démontré la nécessité d'une capacité de report supérieure. Il a ainsi été possible de répondre à une forte demande de la part des départements, portant sur des produits importants et urgents, qui n'était pas prévisible au moment de la préparation du budget. Parmi les importantes actions stratégiques entreprises, citons l'ajustement de l'institution face à la situation imposée par la COVID-19 (montée en gamme des équipements, salles de conférence hybrides et mesures sanitaires), ainsi que l'ajustement des activités des programmes en fonction des nouvelles circonstances, ou encore la transposition à plus grande échelle de projets issus du Défi de l'innovation. Cette initiative était destinée 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 exemple avec les données des systèmes d'information mondiaux.
42. L'approbation du report d'un montant supérieur aux 3% habituels a aidé de manière décisive la direction à répondre à des priorités stratégiques imprévues en cette année exceptionnelle. Ces dernières années, le mécanisme de report a apporté une précieuse contribution à l'élaboration de produits clés qui ne sont pas établis sur une base annuelle, comme la publication, tous les trois ans, du produit phare que constitue le Rapport sur le développement rural. Il a aussi permis d'assurer le démarrage rapide de nombreuses initiatives stratégiques comme le Mécanisme de coopération Sud-Sud et triangulaire, ou encore l'action menée pour prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles. Pendant la crise, le FIDA a tenu de nombreuses consultations avec le réseau de planification, de budgétisation et de gestion de la performance qui, lors de précédentes reconstitutions des ressources, avait fréquemment suggéré au FIDA de répartir ses activités sur plusieurs années dans le contexte de son programme de travail.
43. Des activités importantes ont été recensées et sont en cours de mise en œuvre par la Division des ressources humaines (HRD); elles concernent le système d'évaluation de la performance du personnel, la gestion intégrée des talents et la gestion des absences. De plus, HRD a reçu des financements pour travailler sur les principales conclusions du Sondage mondial du personnel de 2019. Un tableau montrant l'utilisation des crédits reportés de 2019, ainsi que les activités prioritaires financées par chaque département, figure à l'annexe VIII.

III. Prise en considération de la problématique hommes-femmes dans les prêts et le budget ordinaire du FIDA

44. 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 du déploiement des analystes et spécialistes du genre et de l'inclusion sociale oriente l'organisation dans cette direction.
45. Dans le budget 2021, on a conservé la méthode mise au point en 2013 pour déterminer la place accordée au genre dans les prêts, tandis que la méthode employée pour appréhender les éléments en rapport avec le genre dans le budget ordinaire de personnel a été révisée en 2020. 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. Cette nouvelle fonctionnalité pourra être utilisée, ces prochaines années, pour mettre en évidence, de façon plus précise et à l'échelle du système, l'allocation des ressources par thème transversal.

46. Les paragraphes qui suivent rendent compte des résultats de ce processus pour cette année.

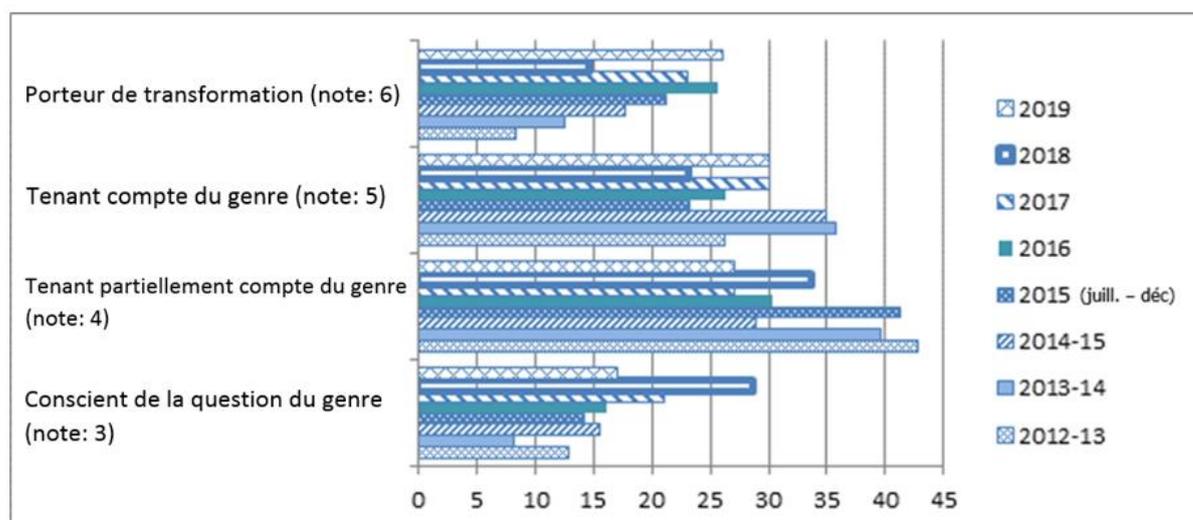
Prise en considération des questions de genre dans les prêts du FIDA

47. La place de la problématique hommes-femmes dans le portefeuille de prêts du FIDA est mesurée en valeur au stade de la conception (graphique 1). Une analyse a été menée sur les 48 prêts – d'un montant total de 1 639 millions d'USD – qui ont été approuvés par le Conseil d'administration en 2019. Sur ce total, 38 prêts, d'un montant de 1 396 millions d'USD, se prêtaient à l'analyse. Cette analyse de la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les prêts montre que 83% des prêts, en valeur, ont été jugés au minimum plutôt satisfaisants à cet égard, contre 71,4% l'année dernière, 80% en 2017, 82% en 2016 et 86% en 2015.
48. La proportion de la valeur totale des prêts qui peut être classée comme susceptible de transformer les rapports entre les sexes est passée à 26% (soit 358,59 millions d'USD), contre 14,6% l'année dernière et 23% en 2017, retrouvant ainsi son niveau de 2016.
49. Cette tendance positive peut être attribuée aux facteurs suivants:
- l'institutionnalisation des critères de classement des projets, dès le stade de la conception, comme porteurs de transformations des relations entre les sexes, avec des directives claires à l'intention du personnel du FIDA et des consultants;
 - un nouveau cadre de conception des projets qui appelle explicitement à formuler une stratégie de ciblage et en matière de genre;
 - la présence d'un membre du personnel de la Division environnement, climat, genre et inclusion sociale (ECG) dans toutes les équipes de conception des projets.

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)



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

50. 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 présentaient les systèmes alors disponibles. Dans le cadre des efforts entrepris par le FIDA pour améliorer son approche et sa collecte de données, le Bureau de la stratégie budgétaire (OSB) associé aux spécialistes des questions de genre au FIDA ont recueilli, pour le budget 2021, des estimations actualisées pour chaque catégorie de métier de l'organisation afin que les données reflètent plus précisément le temps consacré par le personnel à ces activités.
51. Le FIDA a révisé la méthode employée pour estimer la part du budget du personnel qui est consacrée aux questions de genre. Le pourcentage estimé du temps passé sur ces questions a été actualisé dans le cadre d'une approche participative. Toutes les divisions ont fourni leurs estimations, qui ont ensuite été agrégées au niveau central et validées par les spécialistes des questions de genre au FIDA. Le résultat de cette opération a donné le chiffre de 7% sur l'ensemble du FIDA. L'analyse par département montre que la part la plus élevée revient à SKD, à 11%, principalement en raison de l'importance accordée à cette question au sein de ECG. Les départements qui suivent dans le classement sont PMD et CSSG, chacun à 8% en moyenne.

IV. Programme de travail pour 2021

52. Le PPD du FIDA prévu pour 2021 se monte à 934 millions d'USD (y compris les financements du FIDA restants au titre du RPSF). Le FIDA va poursuivre ses efforts concertés pour alimenter ce programme fondamental en y versant quelque 50 millions d'USD sous forme de fonds gérés par le FIDA mais mobilisés auprès d'autres sources, comme le Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP), 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 pour l'agriculture et la sécurité alimentaire, la Commission européenne et l'Union européenne, ainsi que le Fonds vert pour le climat, en sus des dons bilatéraux supplémentaires et complémentaires, ce qui portera le total du PPD à 984 millions d'USD. Le FIDA a déjà constitué sa réserve de projets pour 2021 en s'appuyant sur les plans interdépartementaux des pôles sous-régionaux et sur les consultations menées dans les pays.
53. 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 thématiques transversales. Il s'agit notamment du renforcement de la supervision et de l'appui à l'exécution dans le cas des projets difficiles, et de l'adaptation aux changements de pratiques (comme la supervision à distance ou partielle) sur l'année 2020 en raison de la pandémie de COVID-19.

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

	Montant effectif ^a				Prévisions	
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Prêts du FIDA (y compris la composante dons) et dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette	742	1 262	1 137	1 640	809	889
Dons du FIDA	48	51	52	58	30	35
Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres (financement du FIDA)	-	-	-	-	30	10
Total du PPD du FIDA	790	1 313	1 189	1 698	869	934
Autres fonds gérés par le FIDA ^b	84	83	132	34	12	50
Total du PPD	874	1 396	1 321	1 732	881	984
Cofinancement, international (net des contributions gérées par le FIDA) et national	460	800	1 080	3 479	1 588	1 321
Total programme de travail	1 334	2 196	2 401	5 211	2 469	2 305
Portefeuille en cours d'exécution	6 860	6 846	7 051	8 608	s.o.	s.o.

^a Source: Système de projets d'investissement et de dons, au 26 octobre 2020. 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 l'ASAP, 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 pour 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.

54. Quelque 28 nouveaux projets et programmes et 6 propositions de financement additionnel (l'une consacrée à la transposition à plus grande échelle et les cinq autres au comblement de déficits de financement) sont en cours de préparation et seront soumis pour approbation en 2021 (annexe I).
55. En 2020, le FIDA a commencé à améliorer ses systèmes de suivi opérationnel pour mieux calculer la contribution effective de son portefeuille en cours aux objectifs de développement durable et la répartition indicative de sa réserve de projets par thématique ou thème transversal. La répartition globale du portefeuille actuel par secteur est présentée ci-dessous.

Tableau 4
Répartition globale du portefeuille actuel par secteur
Financement du portefeuille actuel du FIDA par secteur au 31 décembre 2019

Secteur	Pourcentage
Agriculture et gestion des ressources naturelles	33
Marchés et infrastructures connexes	18
Services financiers ruraux	13
Autres*	13
Micro- et petites entreprises	9
Appui aux politiques et aux institutions	8
Développement à l'initiative des communautés et développement humain	7
Total	100

Source: Rapport annuel 2019.

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

56. Pour 2021, on estime que le nombre de dons, guichet mondial/régional et guichet-pays confondus, sera compris dans une fourchette de 15 à 20, pour un montant total de 35 millions d'USD. Les domaines prioritaires du programme de dons du FIDA sur FIDA11 sont conformes à la note d'orientation stratégique relative à FIDA12. Ils concernent:

- i) la production agricole visant à assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle et à générer des revenus;
 - ii) la résilience face aux changements climatiques et la durabilité environnementale;
 - iii) l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes;
 - iv) l'offre d'opportunités aux jeunes;
 - v) l'ouverture de débouchés commerciaux et la constitution de partenariats avec le secteur privé;
 - vi) les priorités stratégiques avalisées par la direction.
57. D'autres propositions de dons pourront être mises sur pied en rapport avec des priorités stratégiques de l'institution, comme certains aspects systémiques définis dans les engagements au titre de FIDA11 (par exemple, suivi-évaluation, technologies de l'information et de la communication au service du développement, appartenance à l'institution et transparence), ainsi que d'autres innovations émergentes présentant un potentiel de contribution aux opérations du FIDA.

V. Budget ordinaire net proposé pour 2021

A. Introduction

58. L'année 2021 sera le moment de poursuivre les travaux consacrés à de vastes réformes et à l'amélioration des pratiques de gestion budgétaire. Ces efforts s'inscrivent dans le cadre d'une action stratégique de consolidation visant à accroître la souplesse de la mise en œuvre et à alléger les dépenses administratives sans renoncer aux vérifications qui s'imposent dans un contexte d'austérité budgétaire. À partir de 2021, le FIDA s'orientera vers un cadre budgétaire plus épuré, assorti de procédures administratives améliorées pour l'allocation du report de crédits et des ressources issues de l'examen budgétaire à mi-exercice. Cela dégagera des capacités, en particulier parmi le personnel des services généraux, qui pourra consacrer ce temps à des activités plus porteuses de valeur ajoutée.
59. L'année 2021 devrait, de surcroît, se caractériser par la poursuite des ajustements effectués au niveau des ressources humaines par suite des mesures de réaffectation et de l'application du plan stratégique de dotation en personnel, ayant pour objet de déterminer les effectifs requis et les structures des départements nécessaires, sur la base des résultats de l'étude réalisée par McKinsey en 2019 et de la deuxième phase de la planification stratégique des effectifs.
60. 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, ils sont en grande partie compensés par une réduction significative des frais de voyage, qui représente pratiquement la hausse des dépenses de personnel, et une diminution de plusieurs autres catégories de coûts, de sorte qu'on obtient une croissance nulle du budget 2021 en termes réels, en limitant tout ajustement inflationniste.

B. Processus budgétaire

Établissement des priorités stratégiques

61. Durant FIDA11, le Fonds a lancé une réforme du cadre financier porteuse de transformation et entrepris une série d'activités conformément à la feuille de route présentée en février 2020. La réforme du Cadre pour la soutenabilité de la dette, la Politique d'adéquation des fonds propres, le Cadre de gestion actif-passif et la nouvelle approche de gestion des liquidités sont autant de nouveaux outils destinés à préserver la capacité d'engagement et la viabilité financière du FIDA. C'est ainsi que, pour 2020, l'examen à mi-parcours et le report de crédits ont bénéficié aux

activités que la direction considérait comme étant les plus prioritaires. Lors de la préparation du cycle budgétaire de 2021, la direction a réexaminé les priorités de l'institution afin de les recentrer sur leur direction stratégique. Comme indiqué à la section I, cette démarche a abouti à la formulation de trois domaines prioritaires consolidés qui contribuent à l'objectif global de doublement de l'impact du FIDA d'ici 2030:

- i) renforcer l'agilité, les capacités et l'adaptabilité de la présence du FIDA sur le terrain et sa proximité avec les bénéficiaires;
 - ii) diversifier et élargir la base de ressources du FIDA;
 - iii) renforcer la responsabilité budgétaire grâce à une viabilité financière améliorée et à la gestion globale des risques.
62. Ce sont ces priorités qui ont guidé les propositions budgétaires des départements.
63. Les priorités définies couvrent: les principaux domaines prioritaires eu égard aux approches transformatrices que le FIDA doit adopter, en interne comme en externe, pour mener le dialogue avec ses parties prenantes; la consolidation des réformes organisationnelles; et la poursuite de la transformation de l'architecture financière. En voici les principaux points:
- i) activités programmatiques, destinées en particulier à faire face à la pandémie de COVID-19, à la surmonter et à renforcer la résilience, ainsi qu'à sauvegarder les progrès accomplis en matière de développement;
 - ii) amélioration des ressources humaines, incluant une opération de réaffectation et les prochaines étapes des suites à donner à l'étude McKinsey sur les ressources humaines;
 - iii) renforcement des fonctions de gestion des risques;
 - iv) achèvement de la procédure de notation de crédit du FIDA, mise en œuvre du Cadre d'emprunt intégré et adoption de principes fondamentaux à l'appui de la viabilité financière du Fonds;
 - v) intégration systématique des questions de genre, de nutrition, des jeunes, du climat et de l'environnement.
64. 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) les frais de voyage, en particulier à la lumière des incertitudes entourant le contexte de la mise en œuvre à l'issue de la pandémie;
 - ii) la gestion des savoirs et la recherche;
 - iii) les aspects logistiques de la création et de l'expansion des bureaux de pays;
 - iv) les relations externes et la participation active à des événements de réseaux non stratégiques;
 - v) les activités de renforcement des capacités et de construction d'équipes;
 - vi) les ateliers internes et réunions professionnelles.
65. 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.

Processus budgétaire du personnel

66. 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 ressources humaines ont été redistribuées entre trois acteurs clés, à savoir OSB, HRD et l'Unité changement, réalisation et innovation.
67. Le résultat final de la dernière phase de la procédure globale de planification stratégique des effectifs, en cours, ne sera pas disponible avant 2021. À la lumière des difficultés que présente ce calendrier pour le processus budgétaire, le FIDA propose, pour 2021, une structure d'effectifs qui s'appuie sur les conclusions des dernières transformations institutionnelles ainsi que sur les projections issues de l'étude sur les ressources humaines et de la deuxième phase de la planification stratégique des effectifs (toutes deux achevées en 2020). À cet égard, 2021 doit être considérée comme une année de transition vers l'objectif de taille optimale des effectifs, qui devrait être atteinte en 2024.
68. Prenant en considération les conclusions de l'étude sur les ressources humaines et de la deuxième phase de la planification stratégique des effectifs, le FIDA s'est efforcé de combler une partie des déficits de capacités déjà recensés, pour les cas dans lesquels on peut anticiper les conclusions finales de la troisième phase de la planification stratégique. L'augmentation de capacités prévue devrait concerner des secteurs déterminants pour l'appui au nouveau modèle opérationnel du FIDA, comme les thématiques transversales, les Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC), l'assurance qualité, l'audit, les affaires juridiques et la gestion des risques. La dotation en personnel proposée pour 2021 sera mise en place de manière équilibrée et progressive, en tant que de besoin tout au long de l'année, afin d'utiliser au mieux les ressources disponibles.
69. Étant donné que la planification stratégique des effectifs ne sera entièrement achevée qu'en 2021, et compte tenu des procédures administratives qui s'ensuivront, on suppose que l'impact budgétaire de la réduction des ETP de personnel et de consultants (dans le groupe des compétences administratives, par exemple) ne se concrétisera que partiellement en 2021.
70. Comme les années précédentes, les départements ont réparti leurs propositions de coûts de personnel sur la base des groupes de produits institutionnels, afin de déterminer, de façon indirecte, la contribution de chaque membre du personnel à ces groupes de produits et aux piliers de résultats institutionnels.

Processus budgétaire hors personnel

71. Les directives relatives à la préparation du budget pour les dépenses hors personnel comportaient, pour chaque département, des paramètres budgétaires et des enveloppes globales relatives aux dépenses hors personnel fondées sur le budget 2020 restructuré. Compte tenu d'un système relativement nouveau et d'une concentration accrue sur le classement par priorité stratégique des activités planifiées, OSB et la Division des technologies de l'information et des communications (ICT) ont travaillé en étroite collaboration avec les départements sur la planification pour 2021, tentant de trouver le juste équilibre entre l'ambition d'assumer de nouveaux engagements et la disponibilité de ressources pour leur mise en œuvre, ainsi que le recensement de secteurs qui pourraient nécessiter moins d'attention et d'investissements, dans un contexte de croissance réelle nulle du budget.

72. 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 2021. La liste des groupes de produits institutionnels, ainsi que leur ventilation budgétaire indicative, figure à l'annexe III.
73. Les départements ont été invités à utiliser le système Hyperion pour soumettre leurs besoins de personnel aux fins d'activités supplémentaires, à imputer sur les frais de gestion des fonds complémentaires et supplémentaires, qui seront intégrées au budget brut pour 2021. Ces demandes ont été analysées en collaboration avec la Division du Contrôleur financier.
74. 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 2021, sur la base de l'amortissement effectif imputé jusqu'en août 2020. 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.
75. 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. Des efforts ont été systématiquement déployés 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

76. Le taux de change retenu, sur la base de la méthode de calcul approuvée¹, s'établit à 0,89 EUR pour 1 USD. La légère différence avec 2020 et avec le taux mentionné dans l'aperçu (0,885 EUR pour 1 USD) aurait eu une incidence négligeable sur l'estimation budgétaire globale. C'est donc ce dernier taux, de 0,885 EUR pour 1 USD, qui a été maintenu pour le budget 2021. Ce résultat démontre la robustesse de la méthode adoptée et facilite la comparaison avec les données et la performance de l'année dernière.
77. L'ajustement du budget 2021 au titre de l'inflation sera fondé sur la méthodologie convenue, moyennant un taux d'inflation spécifique pour plusieurs postes budgétaires et une indication des indices des prix à la consommation de l'Italie et du reste du monde pour tous les autres coûts.
78. Une étude détaillée a porté sur les dépenses effectives de consultants et de voyage encourues entre 2019 et 2020 aux fins de déterminer la composante d'inflation présente dans ces facteurs de coûts. Le montant moyen des contrats de consultants a enregistré une hausse mineure, d'environ 1,4%, découlant 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.
79. En ce qui concerne les frais de voyage, le caractère exceptionnel de 2020 résultant de la pandémie mondiale de COVID-19 s'est traduit par de longues périodes de perturbations, qui persistent à la date de rédaction du présent document, et par un taux d'utilisation des montants prévus au budget considérablement inférieur. Cependant, le FIDA prévoit que les coûts unitaires des voyages seront relevés par les prestataires en 2021 pour compenser une partie des pertes subies en 2020. C'est pourquoi une hausse globale de 5% est appliquée aux coûts unitaires de voyage. C'est le pourcentage qui a été utilisé pour ajuster le coût des voyages au

¹ La moyenne des taux opérationnels des Nations Unies entre octobre 2019 et septembre 2020.

titre de l'inflation, tandis que la catégorie des frais de voyage pour 2021 a été réduite de 27,5% pour l'ensemble des départements.

80. Pour tous les autres coûts, c'est une moyenne pondérée de 1,5% qui a été retenue.

Hypothèses relatives aux dépenses de personnel

81. Les dépenses de personnel prévues dans le budget 2021 reposent sur les hypothèses suivantes.
- i) Les coûts standard de personnel ont été calculés séparément pour chaque grade, sur la base d'une analyse des données statistiques relatives à l'ensemble du personnel du FIDA. Une analyse 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. 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 2021 englobent les éléments suivants:
 - a) la rémunération servant de base à la pension de retraite du cadre organique et des échelons supérieurs, telle que normalement appliquée par la Commission de la fonction publique internationale (légère augmentation);
 - b) la variation moyenne des ajustements de poste, y compris les multiplicateurs applicables à tous les sites où le FIDA a du personnel (légère augmentation);
 - c) la rémunération servant de base à la pension de retraite des membres des services généraux basés à Rome, telle qu'appliquée par la Commission de la fonction publique internationale (légère augmentation);
 - d) les 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 (légère augmentation);
 - e) d'autres allocations, telles que les allocations d'éducation, les congés dans les foyers et les prestations de rapatriement (diminution);
 - f) un taux de change de 0,885 EUR pour 1 USD pour 2021 (sans incidence sur les coûts standard).
 - iii) Bien que la structure salariale ne change pas, la révision globale des coûts salariaux standard représente une baisse de prix.

D. Niveau d'effectifs proposé

82. Comme indiqué plus haut, 2021 est une année de transition faisant suite à la trajectoire à moyen terme de renforcement de la présence sur le terrain et de remplacement des consultants par du personnel du FIDA. Compte tenu des réformes structurelles en cours, le FIDA propose d'intégrer du nouveau personnel progressivement et seulement lorsque le besoin s'en fait sentir en cours d'année, afin d'optimiser l'utilisation des ressources. Dans la perspective de la dotation en personnel proposée pour 2021, le FIDA se concentre sur les domaines dans lesquels les conclusions de la planification stratégique des effectifs peuvent déjà

être anticipées, c'est-à-dire les spécialistes des pays ainsi que les fonctions relatives au risque, à l'audit, à l'assurance qualité et aux affaires juridiques.

83. Si la réduction prévue dans d'autres domaines, comme le groupe de compétences administratives, ne se reflète pas pleinement dans la planification stratégique pour 2021, le FIDA se prépare néanmoins pour ces changements en rationalisant les processus internes pour en améliorer l'efficacité. La procédure globale de planification stratégique des effectifs ne devrait être pleinement achevée qu'en 2021; la méthodologie employée prend en considération les fonctionnaires et les consultants sur la base d'équivalents temps plein (ETP). Si la réduction proposée des ETP a pu être obtenue plus facilement par une réduction du nombre de consultants, l'incidence budgétaire d'une diminution des effectifs ne manifesterait probablement pas en 2021. Outre les réductions proposées dans le cadre de la planification stratégique, un programme de cessation de service non volontaire est en cours de déploiement au titre du PPTP. Visant principalement les cas de performance insuffisante du personnel, ce programme s'étalera sur 2020 et 2021, et éventuellement au-delà. Le programme concerne: i) les membres du personnel dont la performance est insatisfaisante; ii) les membres du personnel qui ne peuvent pas ou ne veulent pas suivre une formation de requalification dans le cadre du plan de formation complet; iii) les membres du personnel qui sont proches de l'âge du départ à la retraite et qui manifestent un intérêt pour un départ anticipé; iv) les membres des services généraux occupant un poste qui peut être transféré sur le terrain. Un facteur décisif sera l'élimination potentielle de postes par attrition.
84. Le niveau de 659 ETP approuvé pour 2020 a servi de référence pour 2021. Il comprenait: 658 ETP financés par le budget ordinaire et 1,0 ETP remplissant des fonctions de base financé par d'autres sources.
85. Le niveau d'effectifs proposé pour 2021, financé par le budget ordinaire, est de 708,5 ETP, soit une augmentation nette de 50,5 ETP. Cet accroissement est le résultat net de 53 créations de postes (53 ETP) proposées pour 2021 et l'échange de 0,5 ETP contre un poste existant à RMO (0,5 ETP), et de suppressions de postes représentant 3 ETP.
86. Sur le total de 708,5 ETP financés par le budget ordinaire, on estime que 257 postes seront basés sur le terrain en 2021, contre 111 postes détachés en 2017, avant le lancement de la décentralisation. Le nombre total d'agents détachés sur le terrain atteindra ainsi 36% de l'effectif total du FIDA, contre 33% l'année dernière. Cette nouvelle structure du personnel rapproche le FIDA de l'objectif de 45% figurant dans le cadre de gestion des résultats pour FIDA12, grâce à la combinaison d'une présence renforcée sur le terrain et d'une structure légère et efficace au siège, par suite de départs, de réaffectations et de réorganisations.
87. Les 53 nouveaux postes, répartis dans différents départements, sont en résumé les suivants:
- i) vingt-sept postes à PMD, principalement 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 la coopération Sud-Sud et triangulaire décentralisés ainsi que pour les activités au titre des résultats opérationnels et de la conformité;
 - ii) onze postes à SKD destinés à appuyer la stratégie de collaboration du FIDA avec le secteur privé, les activités de transversalisation et les PESEC;
 - iii) quatre postes consacrés à la gestion globale des risques à RMO, trois postes au Bureau du Conseil juridique (LEG), destinés à apporter un appui aux affaires institutionnelles ainsi qu'aux opérations programmatiques, deux

- postes au Bureau de l'audit et de la surveillance, et deux postes au Groupe assurance qualité;
- iv) deux postes à la Division de l'engagement, des partenariats et de la mobilisation des ressources à l'échelle mondiale, pour diriger l'Unité Fonds supplémentaires et secteur privé, pour renforcer les efforts de mobilisation des ressources et pour doter en personnel le Bureau de liaison avec le Japon;
- v) deux postes à ICT pour répondre au besoin de durabilité et de résilience des infrastructures informatiques, en particulier dans le contexte des modalités de travail hybrides imposées par la pandémie de COVID-19.
88. Les trois postes supprimés dans le cadre de la recherche de gains d'efficacité correspondent à des postes d'administrateur à HRD, au secrétariat de SKD, ainsi qu'à la Division de l'engagement, des partenariats et de la mobilisation des ressources à l'échelle mondiale (Rome). Deux de ces trois postes résultent d'une proposition de rationalisation venant compenser la création de deux postes dans le même département.
89. Le nombre de postes imputables sur les commissions de gestion et financés par le budget brut est de 16,25 ETP, comme en 2020, dont 1,0 ETP remplissant des fonctions de base (28 postes ont déjà été intégrés au budget ordinaire sur les six 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.

Tableau 5
Besoins indicatifs de personnel, 2018-2021
 (en équivalents temps plein)

Département	Approuvés					Projet de budget 2021	Variation totale 2020 (restructuré) / 2021
	2018	2019 (restructuré)	2020	2020 (restructuré)	2020		
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence	12	14	15,5	15,5	14	(1,5)	
Groupe d'appui aux services institutionnels	43	46	45	50	63	13	
Département des relations extérieures et de la gouvernance	82	85	83	83	84	1	
Département de la stratégie et des savoirs	76	78	82	82	92	10	
Département de la gestion des programmes	242,8	235	249	249	276	27	
Département des opérations financières	68	74	77	72	72	-	
Département des services institutionnels	103,5	100,5	106,5	106,5	107,5	1	
Total des postes financés par le budget ordinaire*	627,3	632,5	658	658	708,5	50,5	
Postes ETP financés par d'autres sources	1	1	1	1	1	-	
Total des postes financés par le budget ordinaire et d'autres sources	628,3	633,5	659	659	709,5	50,5	
ETP imputables sur les commissions de gestion**	13,25	14,25	15,25	15,25	15,25	-	

* Ces nombres tiennent compte d'une réduction de postes de catégories P-5, P-3 et P-1 à CSD, ERG et SKD.

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

90. Les niveaux indicatifs des effectifs pour 2021, 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 2021 eu égard aux besoins opérationnels et en fonction des conclusions de la planification stratégique, une fois achevée.

E. Facteurs de coût

91. Les facteurs de coût définitifs, en termes réels et résultant de la hausse des prix, utilisés pour le projet de budget 2021 sont les suivants.

i) Facteurs de coût en termes réels:

Dépenses de personnel

- Les nouveaux postes sont destinés à: i) renforcer la présence du FIDA sur le terrain, sa proximité avec les bénéficiaires et son modèle de décentralisation, afin que le FIDA devienne une organisation encore plus performante, améliore et transforme son mode de réalisation des programmes, et accroisse son impact par dollar investi. Il en résultera une diminution des voyages sur de longues distances ainsi qu'un renforcement, au niveau des pays, du dialogue et des activités hors prêts menés avec les gouvernements et les partenaires locaux. La majorité des nouveaux postes sur le terrain se situent en Afrique orientale et australe et en Afrique de l'Ouest, conformément à la répartition géographique des ressources du Système d'allocation fondé sur la performance, qui attribue 62% des ressources à l'Afrique; ii) renforcer la fonction de gestion globale des risques, compte tenu de la complexité croissante qui caractérise l'environnement financier et de développement dans lequel le FIDA opère, et qui constitue le socle d'une structure financière et d'un cadre de gestion du risque plus complets et détaillés; iii) maintenir l'accent mis sur la collaboration avec le secteur privé, conformément au nouveau modèle opérationnel, qui exige des compétences techniques très spécialisées, et sur les thématiques transversales, dont les PESEC, l'assistance technique remboursable et l'inclusion sociale; iv) développer les capacités disponibles dans les fonctions juridiques, de conformité et de contrôle, compte tenu de la nouvelle architecture financière et des exigences croissantes des donateurs. Il en résultera 53 postes supplémentaires.
- La réduction des dépenses de personnel découle d'un réalignement des effectifs répondant à de nouvelles exigences institutionnelles. Il en résultera une suppression de 3 ETP.
- L'incidence nette globale est estimée à 50,5 ETP pour une augmentation réelle de 3,44 millions d'USD des dépenses de personnel. Si la hausse des dépenses est relativement faible par rapport au nombre d'ETP créés, c'est parce que plus de la moitié des nouveaux employés sont recrutés localement et basés sur le terrain.

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

- La hausse nette des dotations aux amortissements en 2021 (nette des budgets d'investissement entièrement amortis) se montera à environ 200 000 USD. Les coûts de maintenance, d'assistance et de licence augmenteront avec la mise en service de nouveaux systèmes par suite du lancement de projets d'investissement antérieurement approuvés, comme indiqué dans l'aperçu.

Dépenses hors personnel résultant d'ajustements institutionnels et opérationnels dans le contexte de l'épidémie de COVID-19

- Avec la hausse attendue des coûts unitaires de voyage en 2021, un plus grand nombre de missions se dérouleront à distance, et un contrôle strict sera appliqué pour veiller à l'optimisation des dépenses lors des

déplacements en mission. On peut s'attendre à un accroissement de l'activité programmatique, destiné à rattraper le retard pris sur la livraison de produits qui n'ont pas pu être achevés en 2020. Ce regain d'activité sera en partie absorbé par le budget ordinaire.

Autres hausses éventuelles des coûts réels

- D'autres priorités et initiatives vont probablement entraîner une augmentation des coûts réels. Il s'agit des produits financiers différenciés, de la méthodologie des prêts axés sur les résultats et de la participation au processus de réforme des Nations Unies. Le FIDA continuera à appliquer les mesures convenues dans la feuille de route relative à la stratégie financière du FIDA et à la consolidation du cadre actuel de gestion globale du risque, en portant une attention particulière au risque pays, au risque opérationnel, au risque financier et à l'état d'avancement des activités visant à élargir et à diversifier sa base de ressources. La direction devra financer ces activités hautement prioritaires en compensant les coûts additionnels encourus par des réductions sur des segments du programme de travail où des économies sont possibles.

92. Les augmentations en termes réels ci-dessus seront intégralement compensées par une réduction réelle des frais de consultants de 2,64 millions d'USD.

i) Facteurs liés à la hausse des prix

Dépenses de personnel

- Les dépenses de personnel figurant dans le budget 2021 sont fondées sur des hypothèses révisées par rapport à 2020. Le montant global net de l'ajustement des dépenses de personnel relatif à la hausse des prix est de -1,7 million d'USD, soit 1,8% au-dessous du montant pour 2020, principalement en raison de la révision des coûts standard en fonction de paramètres actualisés.

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 des honoraires moyens des consultants. En raison de la situation exceptionnelle due à la pandémie de COVID-19, la hausse des prix des voyages pour 2021 n'a pas pu être tirée de données historiques et constitue donc une estimation.

93. La baisse nette des prix dans le budget, -0,46 million d'USD, est essentiellement imputable à la révision des coûts standard de personnel, laquelle compense largement la hausse des prix afférents aux consultants, aux voyages et à d'autres frais administratifs.

F. Budget ordinaire net proposé

94. 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 2021. Les dernières estimations budgétaires reposent sur les demandes détaillées soumises par les départements, qui ont été soigneusement examinées et ont fait l'objet d'une analyse précise des coûts.

95. Le budget ordinaire net proposé pour 2021 s'élève à 159,4 millions d'USD, soit une hausse nominale de 0,96% par rapport au budget 2020 (157,90 millions d'USD), correspondant à l'estimation figurant dans l'aperçu. 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. La base de comparaison est le budget ordinaire net de 2020, restructuré pour refléter l'impact des modifications structurelles réalisées dans l'organisation en 2020.
96. Comme indiqué ci-dessus, la hausse nulle en termes réels est la résultante nette des éléments suivants: i) une hausse réelle nette des dépenses de personnel (1 140 000 USD); ii) les dotations aux amortissements (200 000 USD); iii) le montant estimé des loyers, services communs et dépenses de fonctionnement des bureaux de pays (600 000 USD); iv) la hausse des frais de consultants et autres coûts (2 320 000 USD), compensée par une baisse réelle des frais de voyage (2 640 000 USD).

Projet de budget par département

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

Tableau 6

Budget ordinaire par département, 2020 et 2021 (en millions d'USD)

Département	Budget approuvé 2020	2020 (restructuré)	Projet de budget 2021	Variation totale	Variation (pourcentage)
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence	3,18	3,18	2,77	(0,41)	(12,9)
Groupe d'appui aux services institutionnels	8,77	9,08	10,73	1,65	18,2
Département des relations extérieures et de la gouvernance	16,59	16,59	17,22	0,63	3,8
Département de la stratégie et des savoirs	15,81	15,81	15,82	0,01	-
Département de la gestion des programmes	62,91	62,91	60,52	(2,39)	(3,8)
Département des opérations financières	13,83	13,52	13,12	(0,40)	(3,0)
Département des services institutionnels	26,77	26,77	28,53	1,76	6,6
Centre de coûts de l'organisation (imputable)	5,09	5,09	5,75	0,66	13,0
Centre de coûts de l'organisation (non imputable)	4,95	4,95	4,95	-	-
Réductions prévues					
Total	157,90	157,90	159,41	1,51	0,96

98. La hausse du budget 2021 par rapport à 2020 dans certains départements tient essentiellement à la décentralisation et au détachement de personnel, au renforcement de la fonction de gestion du risque et à l'adaptation des structures et installations informatiques en réponse à la crise de la COVID-19. Ces hausses ont été compensées par une réduction significative des frais de voyage et par d'autres gains d'efficacité administrative.
99. Les raisons de la variation des allocations en 2021 par rapport à 2020 sont exposées ci-après pour les différents départements.
- i) **OPV.** La baisse du budget est principalement due à la diminution des frais de voyage. Par ailleurs, des crédits supplémentaires au titre du budget hors personnel ont été jugés nécessaires aux fins des services en rapport avec le Comité des sanctions.

- ii) **CSSG.** Le budget de CSSG reflète la nécessité croissante d'ancrer l'activité du FIDA dans un cadre de gouvernance institutionnelle plus robuste. Les fonctions relatives au risque, à la conformité, à l'audit, à la déontologie, à l'assurance qualité et au conseil juridique sont autant d'éléments clés de la deuxième ligne de défense. Ils offrent en effet des garanties quant aux travaux financiers et programmatiques de l'organisation en veillant à ce que ceux-ci soient parfaitement conformes aux règles et réglementations internationales, ainsi qu'aux principes et engagements volontairement adoptés par le FIDA, reflétant son rôle d'institution financière internationale au service du développement de ses membres emprunteurs. La hausse nette est due à des créations de postes dans certains de ces domaines, au transfert de postes existants de gestionnaires des risques de FOD vers le nouveau bureau RMO à CSSG, et à l'injection de dépenses hors personnel visant à apporter un appui suffisant aux travaux requis pour rattraper en partie le retard des activités d'assurance qualité dans la réserve de projets.
- iii) **ERG.** La hausse de 3,8% du budget d'ERG est imputable à des créations de postes visant à coordonner le dialogue et la mobilisation des ressources avec les États membres et les donateurs. Les titulaires indiqueront au FIDA comment améliorer son positionnement mondial et faire le lien entre les priorités institutionnelles pour 2021 et les intérêts extérieurs.
- 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 2020, bien que des activités clés, concernant par exemple les thèmes transversaux, l'évaluation de l'impact et le secteur privé, bénéficient de ressources suffisantes.
- v) **PMD.** La contraction de 3,8% résulte des efforts accomplis par le département pour réduire les frais de voyage, ce qui a créé une marge pour financer un nombre significatif de nouveaux postes sur le terrain et renforcer les opérations du FIDA ainsi que sa proximité avec les bénéficiaires. Une réorientation des priorités internes, ainsi que l'effet de la baisse des coûts standard, ont aussi contribué à la diminution globale du budget du département par rapport à 2020. Cette réduction correspond en outre au niveau exceptionnellement faible du PPD en 2021 et au moindre degré d'ambition quant à l'amélioration des retours des parties prenantes, du suivi-évaluation et de certaines activités hors prêts concernant FIDA12, étant donné que la plupart des consultations sont désormais achevées.
- vi) **FOD.** De nouveaux efforts ont été déployés pour répondre aux exigences du budget de base et aux priorités institutionnelles pour 2021 tout en abaissant les frais de voyage et de consultants. Le budget 2021 de FOD enregistre au total une baisse de 3,0%, qui est due, outre les raisons susmentionnées, au transfert de postes existants de gestionnaires des risques vers le nouveau Bureau de la gestion globale des risques à CSSG.
- vii) **CSD.** Le budget global de CSD pour 2021 augmente de 6,6%, principalement sous l'effet de la participation du département à la réponse apportée à la COVID-19. Outre les postes créés à cette fin, il est proposé d'accroître les dépenses hors personnel afin de faire pleinement face à la pandémie mondiale et de minimiser son impact sur les opérations. Il est notamment nécessaire d'assurer la durabilité des opérations informatiques et de préserver les services existants tout en atténuant certains des risques majeurs qui se sont accumulés au fil des ans sous l'effet d'un sous-investissement chronique, mais aussi d'adapter les installations pour limiter les risques de propagation du virus.

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).

- Les coûts institutionnels non imputables demeurent stables;
- La hausse des coûts institutionnels imputables tient essentiellement à la progression prévue des loyers et services communs des bureaux de pays, à l'augmentation des dépenses de recrutement et de réaffectation, à l'accroissement des dépenses en rapport avec le Portail clients du FIDA, éléments compensés par la réduction du budget consacré aux départs volontaires.

Projet de budget par grande catégorie de dépenses

100. Le tableau 7 ventile par grande catégorie de dépenses le budget proposé pour 2021. L'annexe II présente la répartition du budget par catégorie de dépenses et par département. Le projet de budget final est globalement conforme aux informations présentées dans l'aperçu général. La ventilation par catégorie de dépenses présente, quant à elle, de légères différences, en raison d'estimations de coût plus précises et des efforts déployés pour réduire les dépenses. Un taux de change de 0,885 EUR pour 1 USD a été utilisé, comme dans l'aperçu.

Tableau 7

Ventilation du budget par grande catégorie de dépenses, 2020 et 2021 (en millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Budget approuvé 2020</i>	<i>Projet de budget 2021</i>	<i>Variation totale</i>	<i>Variation (%)</i>
Personnel	94,32	95,46	1,14	1,2
Consultants	22,51	24,34	1,83	8,1
Frais de mission	9,60	6,96	(2,64)	(27,5)
Dépenses TIC hors personnel	5,45	5,94	0,49	9,0
Autres dépenses	26,02	26,71	0,69	2,7
Total	157,90	159,41	1,51	1,0

101. Les dépenses au titre des consultants pour 2021 ont augmenté, passant de 22,51 millions d'USD à 24,34 millions d'USD. La hausse globale est de 8,1%, soit environ 1,83 million d'USD. L'augmentation des frais de consultants s'explique principalement par la nécessité de mesurer l'impact de la COVID-19 et de prendre les mesures d'atténuation appropriées pour en minimiser l'impact. Une demande croissante dans de multiples domaines et une hausse des honoraires ont également contribué à cette hausse.
102. Les déplacements professionnels ont enregistré une baisse significative, de 27,5%, en raison des effets de la pandémie et des incertitudes qui demeurent quant aux voyages en 2021. Il a été prévu une légère augmentation des coûts unitaires des voyages et du per diem applicable à certains sites où opère le FIDA, au cas où les voyages reprendraient l'année prochaine. Les coûts ont été réduits dans la mesure du possible, tout en envisageant la nécessité que la direction assure les aspects cruciaux de la conception et de la supervision.
103. Les dépenses hors personnel récurrentes au titre de l'informatique ont dépassé les niveaux de 2020 parce qu'il a fallu renforcer l'infrastructure informatique globale afin de procéder aux adaptations requises face à la pandémie.

104. L'augmentation des autres dépenses est imputable à l'opération de réaffectation en cours et à la présence accrue de personnel sur le terrain. La hausse de 2,7% de cette catégorie de dépenses s'explique également par une légère progression des coûts de gestion des installations, imputable aux adaptations qui ont été nécessaires en réponse à la crise de la COVID-19, ainsi que par la hausse des frais engagés pour rehausser la visibilité du FIDA et intensifier son dialogue avec les parties prenantes, eu égard à la priorité institutionnelle de diversification dans la mobilisation des ressources.

Budget ordinaire du FIDA par pilier de résultats

105. 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 efficacement ses ressources sur la réalisation de ses objectifs stratégiques. L'adoption, il y a quatre 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.
106. Quatre 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 à nouveau été reliés plus étroitement aux priorités stratégiques, et leurs contributions relatives ont été pondérées.
107. Le tableau 8 ci-après présente le budget pour 2021 des différents départements et bureaux par pilier de résultats.

Tableau 8
Ventilation indicative du budget ordinaire par pilier de résultats, 2021
(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	2,41	2,77
Groupe d'appui aux services institutionnels	2,55	0,23	1,77	6,17	10,73
Département des relations extérieures et de la gouvernance	0,94	7,00	3,19	6,09	17,22
Département de la stratégie et des savoirs	7,30	7,03	0,65	0,83	15,82
Département de la gestion des programmes	54,40	3,25	1,38	1,49	60,52
Département des opérations financières	5,49	-	6,41	1,22	13,12
Département des services institutionnels	4,16	1,89	3,09	19,38	28,53
Centre de coûts de l'organisation	2,55	-	0,20	7,95	10,70
dont: dépenses imputables	2,55	-	-	3,20	5,75
dont: dépenses non imputables	-	-	0,20	4,75	4,95
Sous-total	77,50	19,63	16,74	45,55	159,41
Allocation en pourcentage	49	12	10	29	100
Total					159,41

108. Comme le montre le tableau ci-dessus, 49% des allocations budgétaires sont consacrées au pilier 1, tandis que les piliers 2, 3 et 4 représentent respectivement 12%, 10% et 29% du budget total. La répartition est différente de celle de 2020: le pilier 1 enregistre une légère baisse, de 2%, tandis que le pilier 4 augmente d'autant. Par rapport à 2020, les piliers 2 et 3 ne changent pas. Cette redistribution mineure peut s'expliquer par le renforcement de la présence sur le terrain, mais à l'aide de postes dont le coût standard est nettement inférieur à celui des postes au siège. L'attention accrue portée à la gestion des risques et au renforcement de l'architecture financière, ainsi que l'importance de l'appui aux services institutionnels comme les affaires juridiques, peuvent expliquer l'évolution du pilier 4 en 2021.
109. 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 2019 et 2020. L'observation des tendances de la répartition des groupes de produits institutionnels ces trois dernières années est riche d'enseignements. Conformément aux engagements pris par la direction pour 2021 – renforcement de la présence sur le terrain et de la proximité avec les bénéficiaires, diversification et expansion de la base de ressources, et exercice de la responsabilité budgétaire grâce à l'amélioration de la viabilité financière et de la gestion globale du risque –, certains secteurs bénéficient d'un accroissement de ressources disponibles: activités d'appui au renforcement de la gestion du portefeuille, gestion financière et des ressources humaines, et collaboration et partenariats à l'échelle mondiale.

G. Budget brut proposé

110. 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.
111. 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.
112. Pour 2021, le coût du soutien aux activités financées par des fonds supplémentaires dépasse de 4,7 millions d'USD le budget ordinaire net, de 159,4 millions d'USD, sans changement par rapport à 2019 et 2020. Ce montant peut être entièrement couvert par la portion des commissions générées par la gestion des fonds supplémentaires (ASAP, Fonds fiduciaire espagnol, Union européenne et autres contributions bilatérales) qui peut être affectée chaque année.
113. En conséquence, le budget brut proposé pour 2021 s'élève à 164,1 millions d'USD, contre 162,6 millions d'USD pour 2020 et ce même montant de 4,7 millions d'USD (soutien aux activités financées par des fonds supplémentaires) que dans l'aperçu. L'approbation du Conseil d'administration n'est sollicitée que pour le projet de budget ordinaire net, d'un montant de 159,4 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 2021

(en millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Budget approuvé 2020</i>	<i>Projet de budget 2021</i>
Budget brut	162,6	164,1
Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires	(4,7)	(4,7)
Budget net	157,9	159,4

114. 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 IFI 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. Un groupe de travail a été mis sur pied en 2020 pour étudier et rationaliser davantage l'allocation, le suivi et l'exécution des activités financées par des fonds supplémentaires. Ses travaux se poursuivront en 2021.

H. Ratios d'efficience

115. Dans le cadre de l'évolution de son modèle opérationnel, le FIDA se propose de s'aligner sur les autres IFI pour ce qui est de rendre compte de son efficience. Pour ce faire, il se concentrera sur le ratio d'efficience 3, qui mesure le montant du portefeuille géré par dollar de dépense administrative. Il importe de noter que les

dépenses dites "administratives" englobent une large proportion des coûts relatifs aux programmes, coûts qui n'ont pas de caractère administratif mais relèvent d'une catégorie plus large renvoyant au budget net total du FIDA. Le total de l'actif géré par le FIDA étant par nature plus stable que le PPD et le programme de travail, plus fluctuants, cette mesure est jugée plus à même d'évaluer l'efficacité du FIDA à long terme. De plus, grâce à des effectifs plus nombreux et plus décentralisés, le FIDA pourra gérer un portefeuille actif plus vaste – mais l'amélioration de l'efficacité en fonction de la demande supplémentaire sans accroissement parallèle du budget pourrait avoir un effet néfaste sur les opérations. Il pourrait être envisagé, à l'avenir, de séparer clairement les coûts purement programmatiques et des coûts purement administratifs à des fins budgétaires, afin d'améliorer l'harmonisation du FIDA avec les autres IFI et la comparabilité des ratios d'efficacité.

116. Comme indiqué à l'annexe III, les investissements les plus lourds concernent l'appui à la supervision et à la mise en œuvre, ainsi que les activités visant à catalyser et appuyer les programmes de pays. Ces deux domaines combinés représentent généralement près d'un tiers des dépenses administratives du FIDA et se rapportent au portefeuille total existant, et non à de nouveaux projets ou engagements, ou au PPD ou programme de travail prévus. À l'inverse, la conception de nouveaux projets ne représente que 8% du budget du FIDA. Les ratios d'efficacité 1 et 2, fortement axés sur le PPD et le programme de travail, sont par conséquent trompeurs, car ils n'offrent pas une image fiable de l'efficacité globale du FIDA. En effet, comme les engagements ne représentent que la fraction initiale du cycle du projet et une petite partie de la mise en œuvre globale du programme, ils ne font pas apparaître l'ensemble du tableau.
117. À fin 2019, la valeur monétaire totale du portefeuille en cours s'établissait à 8,6 milliards d'USD. On estime donc que la valeur du portefeuille rapportée au total des coûts se monte à 55 USD pour chaque dollar de dépenses administratives. Le montant du portefeuille géré par dollar de dépenses administratives suit une trajectoire constante à la hausse depuis FIDA9 (43 USD) et FIDA10 (46 USD). Cette progression de l'efficacité reflète en outre une utilisation optimisée des liquidités dans le programme de travail: les ressources ne restent pas inutilisées mais sont mises à profit en faveur des objectifs du Fonds.
118. Au cours des années à venir, le but est de parvenir à une approche de la planification du PPD 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 un ratio d'efficacité administrative calculé en glissement sur 36 mois conformément au cadre de gestion des résultats, qui serait le paramètre clé pour la planification budgétaire annuelle. Tandis que le FIDA cherche à mettre en place les capacités et compétences humaines et technologiques nécessaires à son futur modèle opérationnel, le maintien d'un ratio d'efficacité stable ou en progression demeurera une priorité stratégique.
119. Il conviendrait cependant de réévaluer l'objectif de croissance réelle nulle et de trajectoire plate pour le budget ces prochaines années, compte tenu de la taille du portefeuille global et de la nécessité de stimuler la réalisation des programmes, et de l'évolution des cibles d'efficacité. Par ailleurs, les débats en cours dans le cadre de la Consultation sur FIDA12 ont déjà mis en lumière la nécessité de trouver le juste équilibre entre l'ambition d'assumer de nouveaux engagements et la disponibilité de ressources suffisantes pour leur mise en œuvre. Il pourrait ainsi devenir inévitable que des compromis soient trouvés ou que la direction prenne des décisions quant aux secteurs qui devraient recevoir moins d'attention et d'investissements.

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

	Montant effectif 2016	Montant effectif 2017	Montant effectif 2018	FIDA10	Montant effectif 2019	Projection 2020	Projection 2021	Projection FIDA11
Programme de travail								
Programme de prêts et dons	790	1 313	1 189	3 292	1 698	869	934	3 501
Autres fonds gérés par le FIDA	84	83	132	299	34	12	50	96
Sous-total	874	1 396	1 321	3 591	1 732	881	984	3 597
Cofinancement ^a	460	800	1 080	2 340	3 479	1 588	1 321	6 388
Total programme de travail	1 334	2 196	2 401	5 931	5 211	2 469	2 305	9 985
Valeur du portefeuille en cours d'exécution en fin de période	6 860	6 846	7 051	-	8 608	s.o.	s.o.	s.o.
Total des coûts								
Budget ordinaire	141,8	145,3	146,95	434,05	150,57	142,74	159,41	452,09
Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires	5	6	5,1	16,1	4,7	4,7	4,7	14,1
Total des coûts	146,8	151,3	152,05	450,15	155,27	147,44	164,11	466,19
Ratio d'efficacité 1: Total des coûts/PPD y compris autres fonds gérés par le FIDA^b	17%	11%	12%	13%	9%	17%	17%	13%
Ratio d'efficacité 2: Total des coûts/programme de travail	11%	7%	6%	8%	3%	6%	7%	5%
Ratio d'efficacité 3: Portefeuille/total des coûts	47	45	46	-	55	s.o.	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 PPD.

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

VI. Budget d'investissement pour 2021

Budget d'investissement ordinaire demandé pour 2021

120. Le budget d'investissement sera réparti en trois catégories: i) un budget de nature cyclique et assurant la continuité des opérations, couvrant les dépenses d'investissement cycliques ou récurrentes au titre d'équipements d'une durée de vie supérieure à un an (par exemple, le remplacement annuel d'ordinateurs de bureau et d'ordinateurs portables, les mises à jour de licences logicielles et le renouvellement des véhicules des bureaux de pays); ii) un budget consacré aux priorités stratégiques et domaines d'action privilégiés pour 2021, en particulier les trois grandes priorités du FIDA pour l'année prochaine; iii) un budget servant à financer d'autres investissements transversaux non prioritaires, comme les grands projets informatiques ou autres, en fonction de la capacité disponible pour entreprendre de tels projets.
121. Par conséquent, le budget d'investissement proposé est destiné à financer des initiatives cycliques appuyant la continuité des opérations, ainsi que des initiatives en rapport avec les trois priorités institutionnelles du FIDA pour 2021, outre d'autres projets et investissements, tout en contribuant à améliorer l'efficacité des opérations et des thématiques transversales.
122. Le budget d'investissement pour 2021 se monte à 6,75 millions d'USD, dont: 1,71 million d'USD destinés à couvrir les dépenses d'équipement cycliques et de continuité des opérations; 2,63 millions d'USD pour le financement des priorités institutionnelles pour 2021; et un investissement supplémentaire de 2,41 millions d'USD pour d'autres initiatives transversales. Les principaux secteurs

- d'investissement en 2021 concernent la poursuite du passage au numérique et de l'équipement du siège et des bureaux de pays en vue d'instaurer un environnement de travail virtuel ou hybride, tout en maintenant un degré élevé de coopération avec les États membres (salles de conférence et de réunion au siège), les partenaires et les bénéficiaires, tant au siège que dans les pays. D'importantes possibilités d'amélioration des systèmes ont été recensées pour poursuivre la réalisation d'une robuste architecture informatique au FIDA, de même que des opportunités de réaliser des gains d'efficacité institutionnelle sur des projets ciblés.
123. Sur l'enveloppe budgétaire totale, une somme de 4,34 millions d'USD sera consacrée aux mesures suivantes:
- i) réponse aux priorités institutionnelles pour 2021 en investissant dans la collecte de données sur le terrain, la passation des marchés en ligne, la gestion financière et des risques, les produits et la gestion des risques du secteur privé (2 631 000 USD);
 - ii) financement d'initiatives cycliques et autres qui sont vitales pour le fonctionnement des systèmes du FIDA ou la continuité des opérations (1 713 000 USD).
124. Les 2,41 millions d'USD restants couvriront les dépenses suivantes:
- i) les capacités d'analyse des données et le renforcement de l'accessibilité (1 156 000 USD);
 - ii) des améliorations dans les bureaux de pays, y compris le remplacement de véhicules (650 000 USD);
 - iii) le plan de passation des marchés en ligne (400 000 USD);
 - iv) la gestion des connaissances juridiques (200 000 USD).
125. La demande globale de projets d'investissement se monte à 9,6 millions d'USD. Un certain nombre de demandes de budgets d'investissement ont été reportées dans l'attente d'une nouvelle évaluation, afin de s'assurer que les projets proposés prennent en considération les priorités stratégiques, la capacité de mise en œuvre des TIC au service du développement, les besoins futurs de maintenance et la maîtrise des dépenses récurrentes, comme l'amortissement.
126. 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 10 ans pour le 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 200 000 USD en 2021.

Tableau 11
Budget d'investissement demandé pour 2021
(en USD)

Catégorie	Budget proposé	
	USD	%
I. Initiatives cycliques et continuité des opérations	1 713 000	25
II. Priorités stratégiques et institutionnelles pour 2021	2 631 000	39
III. Autres initiatives transversales non prioritaires	2 406 000	36
Total	6 750 000	

VII. Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies

127. Une mise à jour détaillée de l'état d'avancement du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies figure dans le document AC 2020/159/R.4
128. Sur la base d'un examen du plan de travail pour 2021, la direction formule les propositions suivantes.
 - i) Des fonds destinés à l'investissement ciblé en faveur des capacités ayant été économisés en 2020, aucun crédit reporté ou autre source de budget administratif ne sera utilisé en 2021 pour financer des activités en rapport avec le PPTP.
 - ii) À la lumière des retours d'information du Conseil d'administration au sujet du poste budgétaire relatif à la modernisation des bureaux de pays, ce poste sera supprimé du budget destiné à l'investissement ciblé en faveur des capacités et financé par des ressources administratives.
 - iii) La totalité des fonds inutilisés destinés à l'investissement ciblé en faveur des capacités en 2020, actuellement estimés à 1,003 million d'USD, seront disponibles en 2021.
 - iv) Un premier tirage de 4,165 millions d'USD sur les fonds destinés à l'investissement ciblé en faveur des capacités est proposé pour 2021, les 2,315 millions d'USD restants étant réservés pour d'éventuels tirages futurs. On trouvera au tableau 12 ci-après une ventilation détaillée.

Tableau 12

Investissement ciblé en faveur des capacités (ICC): proposition de tirages de fonds en 2021
 (en milliers d'USD)

		Prévisions initiales pour 2021/2022			Plan révisé pour 2021				Tirages en 2022
		ICC	Crédits reportés/ budget d'investissement	Total	Fonds ICC inutilisés en 2020	Tirages ICC proposés en 2021	Utilisation des crédits reportés en 2021	Total 2021	
Gestion des personnes	Planification stratégique des effectifs								
	Élaboration de plans stratégiques pour le personnel au niveau des divisions	-	-	-	-	-	-	-	-
	Formations ciblées de perfectionnement et de requalification	665	-	665	245	355	-	600	310
	Programme de cessation de service	2 000	1 000	3 000	-	1 500	-	1 500	705
	Proposition de valeur pour l'employé								
	Audit des fonctions	-	-	-	-	-	-	-	-
	Examen des dispositifs existants dans le domaine des ressources humaines pour améliorer la proposition de valeur pour l'employé	-	-	-	-	-	-	-	-
	Gestion de la performance								
Appui à la refonte de la gestion de la performance	-	-	-	-	-	-	-	-	
Formation spéciale à la gestion et appui aux superviseurs	100	-	100	25	100	-	125	-	
Gestion des processus	Reconfiguration des processus opérationnels								
	Mise en œuvre des 18 mesures à effet rapide	-	-	-	-	-	-	-	-
	Mise en œuvre de 25 recommandations supplémentaires	-	-	-	-	-	-	-	-
	Renforcement de la maturité des processus opérationnels	-	-	-	-	-	-	-	-
	Mise en œuvre des autres recommandations	1 000	-	1 000	200	150	-	350	850
	Analyse des nouveaux processus opérationnels	-	-	-	-	-	-	-	-
	Application d'une sélection de recommandations	1 150	-	1 150	233	800	-	1 033	350
Cadre de gestion globale des risques									
Intégration du cadre de gestion globale des risques	300	-	300	300	160	-	460	100	
Gestion des technologies	Mise en place de la plateforme de gestion des talents	165	35	200	-	200	-	200	-
	Mise en œuvre de changements et solutions technologiques pour la reconfiguration des processus opérationnels	100	140	240	-	240	-	240	-
	Analyse et mise en œuvre d'activités pilotes d'automatisation (transactionnelles)	-	-	-	-	-	-	-	-
	Analyse et mise en œuvre d'activités pilotes d'automatisation (stratégiques/fondées sur les données)	500	160	660	-	660	-	660	-
	Investissement dans la modernisation des bureaux de pays du FIDA (facteur stratégique)*	500	300	800	-	-	-	-	-
Total	6 480	1 635	8 115	1 003	4 165	-	5 168	2 315	

Deuxième partie – Budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2021 et plan indicatif pour 2022-2023 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

I. Introduction

129. **Une année de changement.** L'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA mené en 2018-2019 (EB 2018/124/R.8) recommandait d'améliorer encore les processus et la gamme de produits du Bureau indépendant de l'évaluation (IOE) du FIDA. IOE s'est engagé à réviser sa gamme de produits pour y inclure de nouveaux produits, tels que des évaluations thématiques, à partir du budget-programme de travail pour 2020. Il s'agissait donc du premier programme de travail de transition mettant en œuvre les recommandations issues de l'examen par les pairs. En 2021, les mesures prises par IOE pour traduire dans la pratique les changements recommandés deviendront pleinement effectives. Ainsi, 2021 sera une année de changement: IOE sera placé dans une position plus stratégique pour répondre aux besoins des organes directeurs et de la direction du FIDA en matière de responsabilisation et d'apprentissage dans le contexte des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs de développement durable, en particulier ceux qui relèvent de l'objectif de développement durable n°2. À l'instar du budget-programme de travail de 2020, le présent budget-programme de travail est lui aussi, par nature, transitionnel. Par la suite, IOE mettra en place une stratégie d'évaluation pluriannuelle² à moyen terme qui ancrera fermement sa contribution à l'efficacité du FIDA dans le contexte du programme de développement durable.
130. **Élaboration du budget-programme de travail.** Ce document a été élaboré sur la base des nombreuses consultations menées par IOE auprès des organes directeurs, de la direction du FIDA et du personnel d'IOE. En outre, il a été enrichi par les conclusions de l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA, ainsi que par le plan d'action préparé conjointement par IOE et la direction du FIDA, et présenté au Comité de l'évaluation à sa cent huitième session³.
131. Le présent document décrit les priorités d'IOE pour 2021 et au-delà, et explique comme elles s'articulent avec son programme de travail et ses besoins de ressources. Il présente également les progrès accomplis en 2020, l'utilisation du budget jusqu'en septembre 2020 et son utilisation prévue jusqu'à la fin de 2020. Il contient également des données chiffrées sur les dépenses effectivement engagées en 2019. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA⁴, le budget d'IOE et le budget administratif du FIDA sont élaborés séparément. Le projet de budget reprend les principes et paramètres de budgétisation (notamment le taux de change et le coût standard des postes du personnel) utilisés par la direction du FIDA pour préparer son propre budget administratif pour 2021.

II. Avancement des activités en 2020

A. Mener des évaluations dans le contexte de la COVID-19

132. La flambée de COVID-19 a des répercussions sur la mise en œuvre du programme de travail d'IOE. IOE a présenté oralement au Comité de l'évaluation, à sa cent neuvième session, des informations actualisées sur les adaptations envisagées pour certaines évaluations. Ainsi, IOE a modifié ses méthodes habituelles en matière de collecte et d'analyse de données et de consultation des parties

² IOE envisage la possibilité d'établir une stratégie à moyen terme couvrant une période de 3 à 5 ans.

³ Voir <https://webapps.ifad.org/members/ec/108/docs/french/EC-2020-108-W-P-5.pdf>.

⁴ Voir la Politique de l'évaluation au FIDA (<https://webapps.ifad.org/members/eb/102/docs/french/EB-2011-102-R-7-Rev-3.pdf>). Une nouvelle politique de l'évaluation a été présentée à la cent onzième session du Comité de l'évaluation en octobre 2020.

prenantes, et il adopte de nouvelles pratiques. Il recueille des données à l'aide d'études de documents, de consultations des parties prenantes à distance par téléphone, Zoom et Skype, et il approfondit ses analyses en exploitant les données de suivi-évaluation des projets. En outre, il fait appel à des consultants locaux pour de courtes missions ciblées lorsque les conditions le permettent. IOE recourt aussi aux systèmes d'information géographique (SIG), en coopération avec la Division environnement, climat, genre et inclusion sociale, en vue de faire l'inventaire des projets qui ont géoréférencé leurs sites d'intervention. Au total, IOE a recensé une série de principes qu'il s'engage à appliquer:

- i) respecter les priorités et orientations de sécurité sanitaire formulées par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), le FIDA et les pays concernés, et observer les restrictions aux déplacements internationaux et locaux applicables aux pays concernés;
- ii) respecter la santé et le bien-être, les principes éthiques et les valeurs culturelles des parties prenantes des évaluations et du personnel d'IOE lors de la conduite d'évaluations;
- iii) réduire au minimum les déplacements internationaux; dans la mesure du possible, effectuer à distance les activités d'évaluation et la collecte de données (y compris en organisant des réunions virtuelles); optimiser l'exploitation des documents, bases de données et autres données secondaires existants;
- iv) tirer parti des technologies permettant la collecte et la validation de données à distance dans toute la mesure du possible, comme l'analyse de données géospatiales pour des interventions géoréférencées, le cas échéant;
- v) lorsque c'est jugé sûr et autorisé par les règles nationales, charger des consultants nationaux d'effectuer certaines visites sur le terrain, afin de localiser les constatations dégagées par d'autres sources. Les consultants nationaux seront tenus d'observer toutes les restrictions en vigueur concernant les déplacements locaux ainsi que les consignes sanitaires;
- vi) collaborer avec d'autres bureaux, réseaux et organisations professionnelles du secteur de l'évaluation afin d'encourager les échanges d'expériences et de pratiques. Tirer les enseignements de cette sagesse collective relative aux bonnes pratiques, aux risques et aux pièges, en vue de favoriser les gains d'efficacité durant la crise. Mettre à profit cette expérience de crise pour réfléchir sur les futures pratiques d'évaluation et les enrichir.

B. Avancement d'une sélection d'activités d'évaluation en 2020

133. On trouvera ci-dessous les progrès accomplis sur une sélection d'activités d'évaluation.

- **Réalisation de l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) de l'appui du FIDA aux innovations et à l'augmentation de la productivité en faveur d'une agriculture paysanne inclusive et durable.**

Les constatations et recommandations de cette évaluation ont été présentées au Comité de l'évaluation à sa cent dixième session et au Conseil d'administration à sa cent trentième session, en septembre 2020. Un atelier d'apprentissage interne destiné au personnel du FIDA et aux autres organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome (OSR) a eu lieu fin septembre 2020.

- **Évaluation thématique de la contribution du FIDA à l'adaptation des petits exploitants aux changements climatiques.** Le document d'orientation⁵ pour cette évaluation thématique a été présenté au Comité de l'évaluation à sa cent huitième session, en avril 2020. Cette évaluation est en cours, des études de cas sont en préparation et les consultations et entretiens avec les parties prenantes ont commencé. Les consultants nationaux entreprendront des visites sur le terrain sous réserve de l'autorisation de l'Organisation des Nations Unies et des autorités locales.
- **Synthèse d'évaluations sur les infrastructures rurales.** IOE a établi la version finale du document d'orientation. La collecte et l'analyse des données ont été réalisées, et le rapport est en cours de rédaction. Compte tenu des restrictions dues à la COVID-19, les visites sur le terrain prévues pour compléter les conclusions de l'étude sur dossier ont été annulées.
- **Évaluation conjointe au niveau des institutions, menée avec les bureaux de l'évaluation du Programme alimentaire mondial (PAM) et de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), sur la collaboration entre les trois OSR.** Le cahier des charges de cette ENI a été rédigé conjointement par les trois bureaux d'évaluation et présenté au Comité de l'évaluation à sa cent dixième session, en septembre 2020. Après la phase de conception, la collecte et l'analyse des données devraient débiter au second semestre de 2020. Cette évaluation sera terminée en 2021.
- **Évaluations de stratégies et de programmes de pays (ESPP).** Les tables rondes nationales ont été achevées pour l'Équateur, Madagascar et le Soudan, ces deux dernières ayant eu lieu à distance. L'ESPP pour la Sierra Leone a été présentée au Comité de l'évaluation à sa cent huitième session, en avril, et celles pour l'Équateur et le Népal l'ont été à la cent neuvième session du Comité, en juin. IOE mène actuellement une étude sur dossiers et des consultations avec les parties prenantes pour les ESPP en cours au Burundi, au Maroc, au Niger, en Ouganda et au Pakistan. IOE assure un suivi constant des restrictions à la circulation dans ces pays et, en s'appuyant sur des consultants nationaux, a effectué des missions courtes et ciblées dans des régions où la situation le permettait⁶.
- **Évaluations de la performance des projets (EvPP).** Les EvPP progressent comme prévu. Aucune mission internationale n'est toutefois prévue pour la majorité des EvPP. IOE s'efforcera plutôt de préciser les études sur dossiers à l'aide d'entretiens à distance avec les parties prenantes, de visites sur le terrain effectuées par des consultants nationaux (dans le respect des règles sanitaires nationales) et de l'exploitation d'autres sources de données comme les SIG lorsqu'il en existe. En 2020, IOE lancera des EvPP au Bangladesh, en Indonésie, en Ouganda, en République dominicaine, au Sénégal et au Tadjikistan. Au Bangladesh, IOE a utilisé les données des SIG pour recouper des informations sur l'efficacité de la construction d'infrastructures.
- **Évaluations d'impact.** L'évaluation de l'impact du Projet communautaire de gestion intégrée des ressources naturelles, en Éthiopie, lancée en 2019, sera achevée au second semestre de 2020. Quant à la nouvelle évaluation d'impact qui devait débiter en 2020, IOE propose de ne pas l'entreprendre. Les restrictions aux déplacements sont encore en place dans la plupart des pays. Si IOE a envisagé d'autres options possibles pour les évaluations d'impact, il a conclu que, faute d'un programme de visites et d'entretiens sur le terrain, il serait très difficile d'élaborer une stratégie d'échantillonnage crédible et d'assurer un contrôle de qualité à un niveau satisfaisant. En outre,

⁵ Voir <https://webapps.ifad.org/members/ec/108/docs/french/EC-2020-108-W-P-4.pdf>.

⁶ Ces missions sont conduites par des consultants locaux, sous l'étroite supervision de l'évaluateur principal d'IOE.

la réalisation d'entrevues approfondies sur le terrain engendrerait des risques pour la santé des bénéficiaires, des parties prenantes et du personnel d'IOE. À la place, IOE avancera au deuxième semestre 2020 les activités relatives à l'ENI commune sur la collaboration entre les OSR, initialement prévues pour 2021.

134. **Suivi de l'examen externe par les pairs.** Les activités dans ce domaine consistent à: i) établir une version provisoire de la Politique révisée de l'évaluation; ii) contribuer au débat sur la mise à jour du mandat du Comité de l'évaluation; iii) rédiger une note sur la gamme de produits d'IOE. À cette fin, IOE travaille en consultation avec la direction et les organes directeurs du FIDA. Les documents issus de ces activités ont été présentés au Comité de l'évaluation à sa cent onzième session, en octobre 2020.
135. IOE a publié et diffusé en interne comme en externe: onze rapports d'évaluation, cinq fiches *Profiles*, cinq *Insights*, deux communiqués de presse, une veille médias, trois vues d'ensemble, un dossier didactique, cinq documents infographiques, deux bulletins d'information trimestriels et trois podcasts. IOE a également organisé deux ateliers d'apprentissage interne, l'un sur le cadre de résultats axé sur les éléments factuels de l'International Rescue Committee, et l'autre sur un outil destiné à mener à bien des évaluations tenant compte de la dimension du genre durant la pandémie de COVID-19, lequel a été réalisé par le bureau de l'évaluation de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes). IOE a publié deux articles de blog sur l'évaluation du développement piloté par les communautés et les approches axées sur les filières. Il a publié un article dans le numéro de juin du magazine *Transform* d'ONU-Femmes, ainsi qu'un article dans le numéro du premier trimestre 2020 d'*Evaluation Matters*, un magazine électronique de la Banque africaine de développement. IOE a participé, à distance la plupart du temps, aux manifestations externes suivantes: la réunion de printemps du Groupe de coopération pour l'évaluation; l'événement gLOCAL, organisé conjointement par les bureaux de l'évaluation du FIDA, de la FAO et du PAM; la conférence bancaire annuelle sur l'économie du développement, organisée par la Banque mondiale et l'Université de l'Arizona; une conférence de l'organisation Evaluation Community of India; une réunion de l'Initiative mondiale pour l'évaluation, dirigée par le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale; le Bureau indépendant d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement; la Semaine asiatique de l'évaluation 2020.
136. Par ailleurs, IOE a élaboré et lancé une application dénommée IFAD Leaf pour les smartphones et les tablettes. Leaf est une plateforme compacte de référence qui contient tous les rapports d'IOE dans un format optimisé pour la lecture sur appareil portable, avec des filtres personnalisés permettant de faire des recherches rapides et précises dans les évaluations d'IOE.
137. **Coopération avec d'autres bureaux de l'évaluation.** La collaboration d'IOE avec d'autres bureaux de l'évaluation des Nations Unies dans le cadre du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) porte sur l'échange d'informations et la collecte de données d'évaluation sur les opérations de développement en faveur des petits agriculteurs et producteurs pendant la crise actuelle. Le Groupe de coopération pour l'évaluation des banques multilatérales de développement, dont IOE est membre, a organisé, en avril 2020, un séminaire virtuel sur la collecte de données à des fins d'évaluation durant l'épidémie de COVID-19.
138. IOE a été invité à collaborer, conjointement avec les bureaux de l'évaluation des OSR et de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, à une synthèse rapide relative au recensement de données sur le type d'interventions qui sont efficaces pour protéger les moyens de subsistance et la sécurité alimentaire en milieu rural en période de crise. Cette synthèse ne couvrira pas seulement les

opérations des OSR et d'autres organisations des Nations Unies, mais aussi celles de plusieurs autres partenaires et organismes de développement.

139. Par ailleurs, IOE a été invité à participer à l'Initiative mondiale pour l'évaluation, lancée par les bureaux de l'évaluation de la Banque mondiale et du Programme des Nations Unies pour le développement. Cette initiative devrait renforcer la demande ainsi que les capacités institutionnelles et techniques relatives à l'évaluation dans les pays en développement; elle sera mise en œuvre en collaboration avec les institutions financières internationales et les organismes des Nations Unies. Elle offrira à IOE l'occasion de partager ses connaissances en matière d'évaluation et de s'inspirer d'autres pratiques.

C. Utilisation du budget 2020

140. Le tableau 1 rend compte de l'exécution du budget d'IOE en 2019 et en 2020 (jusqu'en septembre), et présente les projections en fin d'exercice. L'utilisation du budget pour 2020 sera marquée par la baisse des frais de voyage en raison, d'une part, des restrictions à la circulation liées à la COVID-19 et, d'autre part, de plusieurs postes vacants survenus en 2020, dont celui du Directeur d'IOE.

Tableau 1

Exécution du budget d'IOE en 2019 et projections pour 2020 (données de septembre 2020)

Travaux d'évaluation	Budget 2019 approuvé	Budget 2019 utilisé	Budget 2020 approuvé	Montants engagés jusqu'en septembre 2020	Utilisation prévue en fin d'exercice 2020
Dépenses hors personnel					
Frais de voyage	840 000	684 704	820 000	158 303	200 000
Rémunération des consultants	1 400 000	1 517 371	1 390 000	1 610 206	1 700 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts	270 390	287 742	270 390	322 033	350 000
Sous-total	2 510 390	2 489 817	2 480 390	2 090 542	2 250 000
Dépenses de personnel	3 473 221	2 542 136⁷	3 388 338	2 801 434⁸	3 050 000
Total	5 983 611	5 031 953	5 868 728	4 891 976	5 300 000
Taux d'exécution (en pourcentage)		84,10⁹		83,3	90,3
Examen externe par les pairs (fraction 2019 du coût total)	200 000	115 392	-	-	-
Recrutement du Directeur ou de la Directrice d'IOE			137 000	0¹⁰	100 000¹¹
Politique de l'évaluation			50 000	50 000	50 000

⁷ Pendant l'année, IOE a vu plusieurs postes se libérer, qui ont été pourvus au fur et à mesure. Suivant la pratique standard au FIDA, le budget des dépenses de personnel est établi sur la base des coûts standard fournis par le Bureau de la stratégie budgétaire (OSB). L'utilisation effective de ce budget peut être inférieure aux coûts standard.

⁸ OSB n'engage des fonds qu'en regard des postes pourvus ou qui sont attribués à une personne. À la date de rédaction du présent document, les postes vacants à IOE étaient les suivants: un poste D-2, un poste P-3 et deux postes P-2.

⁹ Le taux d'exécution du budget du personnel était de 73%, et de 99,18% pour le budget hors personnel. Le budget des dépenses de personnel est établi sur la base des coûts standard fournis par OSB. L'exécution effective dépend du taux de change EUR/USD, des modalités contractuelles d'emploi des personnes en poste et des éventuelles vacances de poste.

Les données d'utilisation effective du budget du personnel ont été fournies par OSB en février 2020. Le taux d'exécution indiqué ici est donc différent de celui qui figure dans le document sur le budget-programme de travail pour 2020 soumis au Conseil des gouverneurs à sa quarante-troisième session.

¹⁰ IOE est parvenu, avec la Division des ressources humaines, à un accord aux termes duquel les dépenses effectives de recrutement du Directeur ou de la Directrice d'IOE seront intégralement transférées à la Division des ressources humaines à la fin de la procédure.

¹¹ Du fait que les candidats pourraient être empêchés de se rendre à Rome en raison de la COVID-19, les dépenses au titre de ce processus pourraient être plus faibles. Cependant, l'utilisation effective de ce budget ne sera connue qu'à la fin de la procédure.

Budget total	6 183 611	5 147 345	6 055 728	4 941 976	5 450 000
--------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

III. Buts stratégiques d'IOE

141. Dans le cadre des suites données à l'examen externe par les pairs, IOE a révisé ses buts pour 2021 afin de mieux refléter la grande diversité des activités qu'il mène. Ces buts mettent davantage l'accent sur le rôle joué par IOE dans la promotion d'une culture de l'apprentissage et des résultats, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du FIDA, et sur sa contribution à la réflexion sur l'évaluation qui est menée aux niveaux mondial, régional et national. Cette inflexion fait suite à une recommandation formulée dans l'examen externe par les pairs, suggérant à IOE de tenir une place plus stratégique à l'intérieur comme à l'extérieur du FIDA. Les buts sont les suivants:
- i) garantir la disponibilité de données factuelles crédibles et indépendantes, afin de promouvoir l'application du principe de responsabilité et d'améliorer la performance du FIDA à l'échelle de l'institution, des régions, des pays et des projets;
 - ii) contribuer à l'amélioration du dialogue sur l'évaluation au sein du FIDA ainsi qu'à l'échelle mondiale, régionale et nationale;
 - iii) renforcer, grâce aux évaluations, la culture des résultats et de l'apprentissage au FIDA.
142. IOE mènera une réflexion plus poussée sur ses buts stratégiques dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie pluriannuelle, prévue pour 2021.

IV. Programme de travail pour 2021

143. Une autre recommandation formulée lors de l'examen externe par les pairs suggérait de simplifier la structure du budget-programme de travail d'IOE et des rapports y afférents. Ainsi, le présent document relatif à 2021 est plus simple et plus concis.

A. Programme de travail proposé pour 2021

144. Comme le recommandait l'examen externe par les pairs, IOE élaborera, en consultation avec le Comité de l'évaluation, le Conseil d'administration et la direction du FIDA, une stratégie d'évaluation pluriannuelle qui sera présentée au Comité de l'évaluation en 2021. Elle guidera la sélection des évaluations à mener en 2022 et au-delà (la liste de ces évaluations figurant à l'annexe XII est provisoire).
145. Compte tenu des constatations et recommandations de l'examen par les pairs, de son propre examen interne et des retours d'information des organes directeurs et de la direction, les priorités relatives aux évaluations en 2021 et au-delà consisteront notamment à:
- i) sélectionner des thèmes d'évaluation qui représentent des défis majeurs pour le développement rural et reflètent de profonds changements structurels et réformes au FIDA. Le FIDA a entrepris, au cours des dernières années, des réformes et des changements majeurs, notamment dans la structure institutionnelle (en particulier, le processus de décentralisation) et l'architecture financière, et devrait poursuivre cette démarche à moyen terme. IOE mènera des évaluations sur des sujets qui ont trait à ces réformes et changements et qui revêtent une grande importance en vue de la transformation du monde rural et de la concrétisation des objectifs de développement durable;
 - ii) mettre à l'essai de nouveaux produits d'évaluation. Dans le cadre de l'examen externe par les pairs, il avait été recommandé qu'IOE envisage de se doter de nouveaux produits pour répondre aux impératifs de

- responsabilisation et d'apprentissage à une échelle plus grande que celle des pays et des projets. IOE renforcera la rigueur méthodologique de ses produits existants et mettra en place de nouveaux produits pour s'adapter à l'évolution des besoins d'évaluation du FIDA et de ses parties prenantes;
- iii) répondre aux besoins des organes directeurs et de la direction en matière de responsabilisation et d'apprentissage, tant sur le plan stratégique qu'au niveau des projets. IOE consultera continuellement les organes directeurs et la direction du FIDA pour entreprendre des évaluations portant sur les domaines thématiques, organisationnels et géographiques prioritaires;
 - iv) consolider les constatations relatives à la performance et aux résultats du FIDA. IOE veillera systématiquement à résumer les constatations tirées de ses évaluations pour fournir une vue d'ensemble de la performance organisationnelle ou de la performance dans un domaine thématique donné;
 - v) contribuer à améliorer la qualité de l'autoévaluation. IOE formulera des commentaires pour renforcer la fonction d'autoévaluation du FIDA à l'échelle de l'institution et des projets en s'appuyant sur sa gamme de produits et en contribuant aux politiques et aux processus organisationnels sur la base des enseignements tirés d'évaluations antérieures.
146. En ce qui concerne les thèmes représentant des **défis majeurs pour le développement rural à l'échelle mondiale**, IOE prévoit d'achever en 2021 l'évaluation thématique de la contribution du FIDA à l'adaptation des petits paysans aux changements climatiques. Cette évaluation: i) permettra d'analyser la performance et les résultats du FIDA dans ses activités de soutien aux efforts d'adaptation aux changements climatiques déployés par les petits agriculteurs (composante sommative); ii) formulera les enseignements essentiels et des recommandations concernant la manière dont le FIDA peut améliorer son approche et sa performance dans ce domaine (composante formative).
147. Pour ce qui est des **réformes et changements** structurels, IOE entamera, en 2021, une ENI sur la réforme de décentralisation qui s'achèvera en 2022. Cette évaluation fera suite à l'ENI sur le même sujet achevée en 2016, et couvrira les changements qui ont eu lieu ces cinq dernières années, sur le plan des changements organisationnels, mais aussi de l'impact sur le dialogue avec les pays partenaires, sur l'appui aux travaux opérationnels et stratégiques (y compris les activités hors prêts) et sur leurs résultats.
148. Les changements organisationnels portent aussi sur les partenariats institutionnels avec d'autres organisations. En 2021, IOE achèvera l'ENI conjointe avec les bureaux de l'évaluation du PAM et de la FAO sur la collaboration entre les OSR, lancée en 2020.
149. Quant à la **mise à l'essai de nouveaux produits d'évaluation**, IOE propose, pour 2021, d'entreprendre une évaluation infrarégionale des petits pays présentant des situations de fragilité en Afrique de l'Ouest. Les évaluations infrarégionales sont destinées à analyser la stratégie, les méthodes et la configuration organisationnelle du FIDA dans les pays qui ont des caractéristiques communes, et à générer des recommandations et des enseignements pour les opérations du FIDA dans la sous-région en question. Elles sont supposées avoir un axe stratégique ou thématique, et couvrir les aspects organisationnels. La liste des pays à inclure dans cette évaluation sera déterminée au début de l'évaluation en consultation avec la division régionale concernée. Le Département de la gestion des programmes (PMD) a manifesté son intérêt pour cette évaluation compte tenu de la forte prévalence de pays présentant des situations de fragilité en Afrique de l'Ouest et du Centre, et donc la pertinence de ce thème pour le Département et pour l'ensemble du FIDA¹².

¹² La Stratégie d'engagement du FIDA dans les pays présentant des situations de fragilité a été approuvée en 2016.

150. IOE propose de mener, en 2021, une évaluation groupée portant sur des projets de développement des entreprises rurales. Cette évaluation couvrira des projets du FIDA qui concourent au développement des entreprises agricoles et non agricoles; elle pourra porter sur un ensemble de projets qui ont des caractéristiques communes, comme la région géographique, le stade de mise en œuvre ou encore le lien avec les filières. Le choix de ce thème reflète la priorité accordée par le FIDA à la transformation du monde rural dans son Cadre stratégique 2016-2025 (objectif stratégique n° 2). Les évaluations groupées peuvent porter sur des projets en cours, et générer des constatations et des enseignements qui offrent une pertinence plus grande que l'évaluation de projets isolés.
151. Pour ce qui est de répondre aux **besoins d'apprentissage**, IOE procédera à des ESPP, qui informent les stratégies de pays. En 2021, IOE achèvera les ESPP du Pakistan et du Burundi, entamées en 2020. Cinq nouvelles ESPP sont prévues, concernant la Bolivie (État plurinational de), Eswatini, l'Indonésie, le Malawi et l'Ouzbékistan¹³. Aucune ESPP n'est prévue dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre en 2021, puisqu'IOE y mènera une évaluation infrarégionale. À l'avenir, IOE pourra mener plus d'une ESPP par division régionale au cours d'une année donnée, en fonction des nouveaux programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) prévus et de la demande des divisions régionales de PMD. Les ESPP seront structurées de manière plus stratégique, avec un nouveau format et l'application plus sélective des critères d'évaluation.
152. IOE entreprendra une nouvelle synthèse d'évaluations sur la performance des gouvernements dans les projets du FIDA. Ce thème a été sélectionné à la lumière des conclusions du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) de 2020, qui fait état d'une baisse des notes de la performance des pouvoirs publics dans les projets du FIDA. Cette constatation est d'autant plus importante que le RARI détecte une corrélation entre la performance des pouvoirs publics, l'efficacité et le résultat global des projets.
153. Au niveau des projets, IOE continuera de réaliser des EvPP, quoiqu'en nombre inférieur aux années précédentes. Il s'agit là en partie du rééquilibrage entre évaluations de projets et évaluations plus stratégiques, comme le recommandait l'examen externe par les pairs de 2019. IOE se propose de mener quatre EvPP en 2021, qui seront achevées avant la fin de l'année. Cette réduction tient compte aussi de la charge de travail supplémentaire qui sera nécessaire pour élaborer le manuel et la stratégie de l'évaluation et pour mettre en place les nouveaux produits.
154. S'agissant de la **consolidation des constatations** relatives à la performance du portefeuille et aux résultats du FIDA, IOE réalisera en 2021 la dix-neuvième édition du RARI. À l'avenir, le RARI pourra contenir, outre les chapitres standard (sur la performance du portefeuille de projets et les activités hors prêts, par exemple), des chapitres qui pourront varier d'une année à l'autre et présenteront de nouvelles analyses ou synthèses de constatations d'évaluations plus stratégiques. Cette évolution permettra de mieux répondre aux besoins d'apprentissage de l'institution et apportera des enseignements plus concrets en matière d'évaluation. La révision du Manuel de l'évaluation offrira l'occasion d'approfondir la réflexion relative à la teneur, à la structure et à la méthode du RARI.
155. Enfin, pour contribuer à l'**amélioration de la qualité de l'autoévaluation**, IOE procédera de façon continue à la validation de rapports d'achèvement de projet (VRAP). Les VRAP devraient être raccourcies, et centrées sur les critères présentant un décalage entre les notes d'autoévaluation de PMD et les notes d'IOE. À l'avenir, les VRAP pourraient aussi être intégrées dans le Système de gestion des

¹³ Dans le cas de la Bolivie (État plurinational de), seul le document d'orientation est prévu pour 2021.

résultats opérationnels, afin que les résultats des autoévaluations du FIDA et ceux des évaluations indépendantes fassent l'objet de rapports harmonisés. IOE commencera en outre à interagir avec PMD sur la révision des produits d'autoévaluation et sera disponible pour des consultations sur la méthode à employer.

156. La révision de la gamme de produits, avec l'adoption de nouveaux produits et de nouvelles méthodes pour des produits d'évaluation existants, impose à IOE de rédiger une nouvelle méthode d'évaluation. IOE prévoit d'entamer la rédaction d'une nouvelle version du Manuel de l'évaluation en 2021. La nouvelle méthode expliquera les changements apportés aux produits existants et les nouveaux produits. Cette opération s'appuiera notamment sur des consultations avec les organes directeurs, la direction du FIDA et les réseaux internationaux d'évaluation.
157. Dans le cadre de la révision de sa méthode, de ses produits et de ses processus, IOE intégrera les enseignements tirés de la conduite d'évaluations dans le contexte de la COVID-19. Par exemple, IOE a eu systématiquement recours à des systèmes d'information géographique (SIG) dans les projets pour lesquels la géolocalisation était possible, ainsi qu'à des entretiens à distance par téléphone mobile et à des sondages en ligne. De même, IOE a entrepris de consulter les parties prenantes à distance pendant et après les évaluations. Ces méthodes et processus comportent des avantages et des risques. Parmi les avantages figurent la diversification des sources de données et l'augmentation des possibilités de triangulation. Au nombre des risques, citons les biais dans la collecte et la validation des données. Une analyse systématique des avantages et des risques apportera des informations utiles à l'élaboration du Manuel de l'évaluation.
158. On trouvera la liste des activités d'évaluation proposées pour 2021 à l'annexe XII et le plan indicatif pour 2022-2023 est présenté à l'annexe XIII.

V. Enveloppe de ressources pour 2021

A. Ressources en personnel

159. IOE a entrepris une opération de planification stratégique des effectifs pour évaluer la nature des compétences et les effectifs dont il aura besoin à l'avenir. À la lumière des recommandations issues de l'examen externe par les pairs, IOE devrait mettre davantage l'accent sur les évaluations de niveau supérieur et les évaluations thématiques, plutôt que sur les évaluations de projet. IOE conclut qu'il dispose des effectifs nécessaires pour répondre aux besoins des organes directeurs et de la direction du FIDA en matière de responsabilisation et d'apprentissage dans un avenir prévisible. Toutefois, il faudra modifier la matrice des effectifs pour répondre à la demande prévue en matière d'évaluations de niveau supérieur. À cette fin, IOE propose le reclassement d'un poste P-2 à P-3. Aucune augmentation du budget consacré au personnel n'est prévue pour 2021 dans le cadre de ce reclassement, si bien qu'IOE absorbera les coûts supplémentaires, s'il y a lieu, en puisant dans l'enveloppe budgétaire proposée.

Tableau 2
Dotation en personnel: 2020 et projet pour 2021

Catégorie	2020	2021 (projet)
Administrateurs		
Directeur/Directrice	1	1
Directeur adjoint/Directrice adjointe	1	1
Fonctionnaires principaux chargés de l'évaluation	3	3
Fonctionnaires chargés de l'évaluation	7	7
Analystes de recherche en évaluation	2	1
Responsable de la communication et des données d'évaluation	-	1
Sous-total personnel de la catégorie des administrateurs	14	14
Services généraux		
Assistant administratif/Assistante administrative	1	1
Assistant/Assistante du Directeur/de la Directrice	1	1
Assistant/Assistante du Directeur adjoint/de la Directrice adjointe	1	1
Assistants d'évaluation	3	3
Sous-total personnel de la catégorie des services généraux	6	6
Total général	20	20

B. Ressources budgétaires requises

160. Les recommandations de l'examen par les pairs et leur mise en œuvre auront des répercussions sur la matrice des produits et procédures et sur le budget. En 2021, IOE réalisera de nouveaux produits, comme les évaluations infrarégionales et les évaluations groupées. Les besoins de ressources indiqués pour ces évaluations reposent sur les meilleures estimations d'IOE. Le niveau effectif des ressources nécessaires pour réaliser ces nouveaux produits se précisera vers la fin de 2021.
161. Le projet de budget est présenté par type d'activité ou d'évaluation au tableau 3 et par but de la division au tableau 4. IOE a simplifié la présentation du budget et réduit le nombre d'annexes, conformément aux recommandations de l'évaluation externe par les pairs. Le cas échéant, les tableaux comparent les postes budgétaires pour 2021 avec ceux des années précédentes. Le tableau 5 présente le budget d'IOE sous l'angle des questions de genre, puisqu'il fait apparaître la part des crédits consacrés à ce type d'activités.
162. **Hypothèses.** Les paramètres utilisés pour l'élaboration du projet actuel de budget 2021 sont identiques à ceux appliqués en 2020, à savoir: i) aucune augmentation des niveaux de salaire du personnel de la catégorie des administrateurs et de la catégorie des services généraux n'est prévue en 2021; ii) l'inflation sera absorbée dans toute la mesure du possible; iii) un taux de change de 1 USD = 0,885 EUR sera utilisé. Ces paramètres seront éventuellement révisés lorsque le Bureau de la stratégie budgétaire (OSB) aura fourni à IOE le taux de change actualisé et la modification qui en résulterait pour le coût standard des postes du personnel.
163. **Budget par catégorie d'activités.** IOE propose de ramener le nombre d'EvPP de six en 2020 à quatre en 2021, et de maintenir le nombre de synthèses d'évaluations à un. IOE entreprendra cinq nouvelles ESPP en 2021, soit autant qu'en 2020. D'autre part, IOE réalisera une évaluation infrarégionale et une

évaluation groupée, deux nouveaux produits qui seront lancés en 2021. Conformément aux recommandations figurant dans l'examen externe par les pairs, IOE entend conserver une certaine flexibilité budgétaire, de manière à pouvoir mieux répondre aux besoins institutionnels qui émergent. Il propose, à cette fin, de prévoir un volant de sécurité de 70 000 USD pour les travaux d'évaluation non prévus (voir tableau 3 ci-après).

Tableau 3

Projet de budget pour 2021 par catégorie d'activités et comparaison avec les budgets antérieurs

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget approuvé pour 2018 (en USD)</i>	<i>Budget approuvé pour 2019 (en USD)</i>	<i>Budget approuvé pour 2020 (en USD)</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2020</i>	<i>Niveau de ressources requis en 2020</i>	<i>Projet de budget pour 2021 (en USD)</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2021</i>	<i>Niveau de ressources requis en 2021</i>
Dépenses hors personnel								
RARI	80 000	80 000	80 000	1	1	80 000	1	1
ENI	430 000	430 000	100 000	2	1	210 000	2	1
Évaluations thématiques	-	-	300 000	1	0,7	50 000	1	0,3
ESPP	1 000 000	1 000 000	1 000 000	7	5,2	840 000	7	5
Évaluations infrarégionales	-	-	-	-	-	300 000	1	0,7
Synthèses d'évaluations	110 000	55 000	55 000	1	1	60 000	1	0,5
Évaluations groupées	-	-	-	-	-	130 000	1	1
EvPP	320 000	320 000	240 000	6	6	160 000	4	4
VRAP	30 000	30 000	45 000	30	30	50 000	35	35 ¹⁴
Évaluations de l'impact	200 000	200 000	200 000	-	-	-	-	-
Manuel de l'évaluation	-	-	-	-	-	80 000	-	-
Stratégie pluriannuelle d'IOE	-	-	-	-	-	10 000	-	-
Partage des savoirs, activités de communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	200 000	260 000	-	-	-	270 000	-	-
Développement de la capacité d'évaluation (DCE), formation et autres coûts	135 390	135 390	120 390	-	-	120 000	-	-
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	-	-	80 000	-	-	70 000	-	-
Total des dépenses hors personnel	2 505 390	2 510 390	2 480 390	-	-	2 430 000	-	-
Dépenses de personnel	3 307 259	3 473 221	3 388 338	-	-	3 388 338	-	-
Total	5 812 649	5 983 611	5 868 728	-	-	5 818 338	-	-
Examen externe par les pairs	100 000	200 000	-	-	-	-	-	-
Recrutement du Directeur ou de la Directrice d'IOE	-	-	137 000*	-	-	-	-	-
Nouvelle Politique de l'évaluation	-	-	50 000	-	-	-	-	-
Budget total	5 912 649	6 183 611	6 055 728	-	-	5 818 338	-	-

* Estimation fondée sur les discussions avec la Division des ressources humaines, supposant qu'il sera fait appel à un chasseur de têtes. En 2013, un montant de 189 000 USD a été approuvé pour le recrutement du Directeur ou de la Directrice d'IOE.

¹⁴ Ce nombre indique simplement le nombre de rapports d'achèvement qu'IOE reçoit chaque année. Le nombre effectif de VRAP réalisées peut être différent de ce nombre.

164. **Facteurs de coût.** L'un des principaux facteurs de coût en 2021 sera la mise en œuvre des recommandations issues de l'examen par les pairs, compte tenu des nouveaux produits et processus mis en place et des changements de méthode qui en résultent. Les coûts d'IOE sont en grande partie déterminés par le nombre et le type d'évaluations qu'il mène au cours d'une année donnée.
165. **Budget par but.** Le tableau 4 montre la ventilation du projet de budget total d'IOE pour 2021 (dépenses de personnel et hors personnel) en fonction de chaque but d'IOE¹⁵.

Tableau 4

Projet de budget pour 2021 – répartition par but stratégique

<i>Buts stratégiques</i>	<i>Budget</i>	<i>% du budget total</i>
Garantir la disponibilité de données factuelles crédibles et indépendantes, afin de promouvoir l'application du principe de responsabilité et d'améliorer la performance du FIDA à l'échelle de l'institution, des régions, des pays et des projets	3 869 282	66,5
Contribuer à l'amélioration du dialogue sur l'évaluation au sein du FIDA et à l'échelle mondiale, régionale et nationale	677 603	11,6
Renforcer, grâce aux évaluations, la culture des résultats et de l'apprentissage au FIDA	1 271 453	21,9
Total	5 818 338	100

Note: les pourcentages sont arrondis.

166. **Budget reflétant la prise en compte des questions de genre.** La méthode suivie par IOE pour élaborer son budget reflétant la prise en compte des questions de genre consiste à déterminer la proportion des dépenses de personnel et hors personnel qui sont consacrées à l'analyse des questions de genre, 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 femmes-hommes et l'autonomisation des femmes dans l'ensemble des RARI, ESPP, EvPP, VRAP et évaluations d'impact. Ce même critère sera appliqué aux nouveaux produits (évaluations groupées et infrarégionales). Les évaluateurs sont également attentifs à ces questions dans le cadre d'autres évaluations, comme les ENI ou les synthèses d'évaluations. Le tableau 5 montre que 7,1% du budget total d'IOE proposé pour 2021 est directement alloué à l'examen des questions de genre.

¹⁵ Pour 2021, IOE a révisé ses buts et objectifs stratégiques.

Tableau 5
Budget 2021 d'IOE reflétant la prise en compte des questions de genre

Catégorie d'activités	Projet de budget pour 2021	Composante genre (%)	USD
Dépenses hors personnel			
RARI	80 000	10	8 000
ENI	210 000	10	21 000
Évaluation thématique	50 000	10	5 000
ESPP	840 000	10	84 000
Évaluation infrarégionale	300 000	10	30 000
Synthèses d'évaluations	60 000	7	4 200
Évaluations groupées	130 000	7	9 100
EvPP	160 000	7	11 200
Manuel de l'évaluation	80 000	7	5 600
Stratégie pluriannuelle d'IOE	10 000	5	500
VRAP	50 000	5	2 500
Partage des savoirs, activités de communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	270 000	7	18 900
DCE, formation et autres coûts	120 000	5	6 000
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	50 000	5	2 500
Total des dépenses hors personnel	2 430 000	8,6	210 200
Dépenses de personnel			
Coordonnateur/coordonnatrice pour les questions de genre	161 400	20	32 280
Coordonnateur suppléant/coordonnatrice suppléante pour les questions de genre	105 700	10	10 570
Ensemble du personnel chargé des évaluations	3 247 400	5	162 370
Total des dépenses de personnel	3 388 338	6	205 220
Total	5 818 338	7,1	415 420

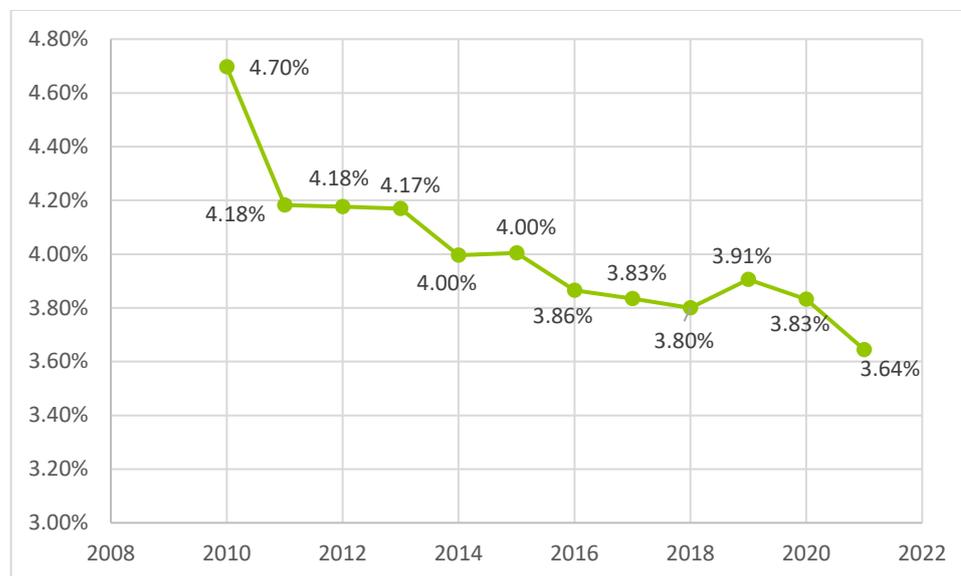
VI. Projet de budget pour IOE et considérations pour l'avenir

167. **Projet actuel.** Le projet de budget pour 2021 se chiffre en tout à 5,81 millions d'USD, soit 50 390 USD de moins que le budget approuvé pour 2020, qui s'élevait à 5,86 millions d'USD. Le projet de budget pour 2021 affiche une baisse nominale de 0,85% par rapport au budget approuvé pour 2020, sous l'effet d'une légère baisse des dépenses hors personnel. C'est la deuxième année consécutive que le projet de budget d'IOE affiche une diminution nominale.
168. Les règles budgétaires du FIDA autorisent un report de fonds limité du budget administratif du FIDA et du budget d'IOE d'une année sur la suivante. Conformément aux pratiques antérieures en usage, en 2021, IOE pourrait bénéficier d'un report de fonds du budget de 2020 dans la limite du pourcentage autorisé par le Conseil d'administration pour le budget administratif 2020 du FIDA. Ce report de fonds sera destiné à des activités non récurrentes, conformément aux directives budgétaires du FIDA en vigueur.
169. **Rationalisation des processus et promotion de l'efficacité.** Le budget d'IOE en pourcentage du budget administratif du FIDA enregistre une diminution constante depuis une dizaine d'années (graphique 1). La même tendance est prévue pour 2021: le budget d'IOE devrait représenter 3,64% du projet de budget administratif du FIDA (159,41 millions d'USD). Cette contraction s'est produite en

dépît de la complexité croissante des opérations du FIDA ces dernières années et, partant, de celle des évaluations menées par IOE. Au fil des années, IOE s'est efforcé de rationaliser ses processus et produits et d'absorber les hausses de coûts dans la mesure du possible.

Graphique 1

Budget d'IOE en pourcentage du budget administratif ordinaire du FIDA (2010-2021)



170. **Respect du plafond fixé par le Conseil d'administration pour le budget d'IOE et considérations pour l'avenir.** Le plafond budgétaire d'IOE est fixé à 0,9% du montant du programme de prêts et dons du FIDA. Le programme de prêts et dons du FIDA prévu pour 2021 se chiffre à 934 millions d'USD. Ainsi, le projet de budget d'IOE représente 0,62% du programme de prêts et dons, du fait que le FIDA a concentré sur 2019 et 2020 la majeure partie du programme de prêts et dons afférent à la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11). Cette tendance pourrait s'affirmer à l'avenir, tandis que le FIDA s'achemine progressivement vers des projets de plus grande envergure: une répartition inégale du nombre de projets approuvés au cours d'une période de reconstitution des ressources pourrait amener IOE à ne pas respecter le plafond budgétaire durant une ou plusieurs de ces années. Or, si l'on ramène la somme des budgets d'IOE sur FIDA11 (2019-2021) au total du programme de prêts et dons sur la même période, on aboutit à un ratio de 0,5%, soit bien en deçà du plafond fixé par le Conseil d'administration.
171. Ainsi, compte tenu de la pratique de concentration en début de période décrite ci-dessus, IOE propose que, sur chaque période de reconstitution des ressources, le ratio de 0,9% soit calculé en fonction du montant moyen du programme de prêts et dons sur trois ans¹⁶.

¹⁶ Si, par exemple, le programme de prêts et dons se chiffre à 3,3 milliards d'USD, le ratio annuel du budget d'IOE serait calculé sur un dénominateur de 1,1 milliard d'USD, qui représente la moyenne du programme de prêts et dons sur trois ans.

Troisième partie – Rapport de situation sur l’Initiative en faveur des pays pauvres très endettés pour 2020

I. Introduction

172. Le présent rapport de situation pour 2020 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 soumission 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 sa création en 1996, l’Initiative PPTE a fait l’objet d’importants progrès. Le tableau 1 ci-après présente une synthèse par État membre participant, en fonction du stade d’avancement.

174. Environ 92% des pays admissibles (35 sur 38) ont atteint le point d’achèvement et bénéficient actuellement d’une aide au titre de cette initiative.

175. En mars 2020, les conseils d’administration du Fonds monétaire international et de l’Association internationale de développement ont accepté d’appuyer un ensemble global de mesures de réduction de dette en faveur de la Somalie dans le cadre de l’Initiative PPTE renforcée. La Somalie a franchi le point de décision et peut ainsi prétendre à une aide au titre de cette initiative, tandis que les allègements de dette au titre de l’initiative ne pourront commencer qu’au point d’achèvement, qui devrait être atteint, selon les prévisions de la Banque mondiale et de l’Association internationale de développement, en 2023. L’une des conditions préalables à l’octroi des allègements de dette au point d’achèvement est l’apurement des arriérés vis-à-vis des principaux créanciers. Conformément à la pratique adoptée par d’autres institutions financières, la direction mène des négociations avec le Gouvernement somalien pour trouver une solution appropriée en vue de l’apurement des arriérés et des sommes actuellement dues au FIDA. La direction informera le Conseil d’administration des progrès accomplis à cet égard et entend lui soumettre une proposition pour approbation en 2021. Celle-ci comportera en outre une proposition pour la reprise de la collaboration du FIDA avec la Somalie, afin que le pays puisse accéder aux ressources de base et répondre aux priorités nationales. Les États membres sont invités à fournir des ressources supplémentaires pour appuyer l’apurement des arriérés de la Somalie – une condition de la reprise des travaux du FIDA dans le pays – et à maintenir l’engagement du FIDA à l’égard de l’Initiative PPTE.

176. Au 30 septembre 2020, deux pays – l’Érythrée et le Soudan – étaient toujours en amont du point de décision et devaient encore amorcer les démarches nécessaires pour prétendre à un allègement de dette dans le cadre de cette initiative.

Tableau 1
États membres participant à 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 (2)</i>
Bénin	Somalie	Érythrée
Bolivie (État plurinational de)	-	Soudan
Burkina Faso	-	
Burundi	-	
Cameroun	-	
Comores	-	
Congo	-	
Côte d'Ivoire	-	
Éthiopie	-	
Gambie	-	
Ghana	-	
Guinée	-	
Guinée-Bissau	-	
Guyana	-	
Haïti	-	
Honduras	-	
Libéria	-	
Madagascar	-	
Malawi	-	
Mali	-	
Mauritanie	-	
Mozambique	-	
Nicaragua	-	
Niger	-	
Ouganda	-	
République centrafricaine	-	
République démocratique du Congo	-	
République-Unie de Tanzanie	-	
Rwanda	-	
Sao Tomé-et-Principe	-	
Sénégal	-	
Sierra Leone	-	
Tchad	-	
Togo	-	
Zambie	-	

III. Total des engagements de l'Initiative PPTE à la charge du FIDA

177. Le FIDA s'est engagé au titre de toutes les phases de l'Initiative PPTE à hauteur de 690,6 millions d'USD, comme indiqué au tableau 2 ci-après. L'estimation est susceptible de changer en fonction de l'évolution des conditions économiques et des taux d'actualisation appliqués dans le cadre de l'Initiative PPTE, ainsi qu'en cas de retard pris par des pays qui doivent encore franchir les points de décision et d'achèvement.

Tableau 2
Engagements au titre de l'Initiative PPTE
(montants exprimés en millions de DTS et d'USD)

	<i>Valeur actuelle nette</i>		<i>Valeur nominale</i>	
	<i>DTS</i>	<i>USD^a</i>	<i>DTS</i>	<i>USD^a</i>
Pays au point d'achèvement	247,15	348,40	375,08	528,70
Pays en amont du point de décision ^b	94,20	132,80	114,90	161,90
	341,35	481,20	489,98	690,60

^a Taux de change en vigueur au 30 septembre 2020: 1 DTS = 1,40954 USD.

^b Les chiffres incluent encore la Somalie en amont du point de décision. Le FIDA soumettra une proposition de passage au point de décision lors de sessions futures du Conseil d'administration, pour approbation.

178. Au 30 septembre 2020, le Fonds avait accordé aux pays admissibles ayant atteint le point d'achèvement des allègements de dette à hauteur de 504,7 millions d'USD, tandis que les allègements de dette à venir équivalaient à 23,9 millions d'USD, comme indiqué au tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3

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

		Montant nominal	
		DTS	USD
Pays au point d'achèvement	Allègements de dette accordés	358,10	504,76
	Allègements de dette à venir	16,98	23,94
		375,08	528,70

179. Pour 2021, le coût total des allègements de dette est estimé à 8,0 millions d'USD.

IV. Financement des allègements de dette

180. 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 extérieures¹⁷ versées se chiffrent à environ 287,1 millions d'USD (53,8%) et les contributions provenant des ressources propres du FIDA à environ 245,2 millions d'USD (45,3%) pour ce qui est des transferts effectués entre 1998 et 2020. Le reste est financé au moyen du revenu provenant du placement du solde du fonds fiduciaire du FIDA pour l'Initiative PPTE, soit environ 8,4 millions d'USD (fin septembre 2020).
181. Pour atténuer l'incidence 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. C'est en 2006 qu'ils ont approuvé cette disposition, conscients qu'elle viendrait alourdir le volume global des besoins de financement du Fonds 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.

¹⁷ Il s'agit de contributions des États membres, à hauteur de 71,5 millions d'USD, et de contributions provenant du Fonds fiduciaire PPTE administré par la Banque mondiale, à hauteur de 215,6 millions d'USD.

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

I. Mise en œuvre du Système d'allocation fondé sur la performance en 2020

182. 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 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 pays¹⁸. En ce qui concerne la répartition des financements entre les différents groupes de pays, conformément aux engagements pris au titre de FIDA11, 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. Entre 25% et 30% des ressources de base ont été allouées aux pays comportant 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.
183. À sa session de décembre 2019, le Conseil d'administration a appuyé la proposition de la direction consistant à conserver pendant toute la durée du cycle les allocations de FIDA11, telles qu'elles avaient été présentées en décembre 2018¹⁹. Pour prendre cette décision, le Conseil d'administration a tenu 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. Cette démarche est conforme aux décisions prises par le Conseil d'administration concernant le pourcentage d'admissibilité des pays au CSD pour FIDA11²⁰. La décision du Conseil d'administration favorise en outre la stabilité du portefeuille, étant donné que la grande majorité des ressources du cycle FIDA11 ont déjà été programmées (approuvées ou intégrées à la réserve officielle du FIDA).
184. En application de la décision susmentionnée du Conseil d'administration, les allocations pour 2021 restent inchangées. Au 24 septembre 2020, 97% des ressources du programme de prêts et dons allouées dans le cadre du SAFP²¹ avaient déjà été programmées.

¹⁸ 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.

¹⁹ Voir documents EB 2019/128/R.3/Add.2 et EB 2019/128.

²⁰ Voir document EB 2019/126/R.26.

²¹ Au 24 septembre 2020, les projets approuvés et ceux de la réserve officielle représentaient 3 211 millions d'USD, sur les 3 325 millions d'USD répartis au moyen du SAFP pour FIDA11.

II. Conditions de prêt aux pays pour FIDA11

185. **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.
- Les pays exposés à un risque de surendettement modéré pourraient obtenir 80% de leur allocation sous forme de dons CSD et les 20% restants, à titre optionnel, sous forme de prêts à des conditions particulièrement favorables (taux de concessionnalité de 91%).
 - Les pays surendettés ou exposés à un risque de surendettement élevé pourraient recevoir 27% de leur allocation sous forme de dons CSD et les 73% restants sous forme de prêts à des conditions particulièrement favorables, dont 46% à titre optionnel (taux de concessionnalité de 69%).
186. 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 vu proposer un volume plus élevé d'allocations sous forme de dons; les ressources allouées aux 16 pays exposés à un risque de surendettement modéré ont augmenté de 43% et six emprunteurs se sont vu proposer un volume plus élevé d'allocations sous forme de dons.
187. À ce jour, sur les 32 pays admissibles à 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. Concernant les dons, 570 millions d'USD, provenant de l'enveloppe de dons au titre du CSD de 596 millions d'USD, ont été approuvés.
188. Douze pays surendettés ou exposés à un risque de surendettement élevé, dont les allocations représentent en tout 86% du volume de cette catégorie, ont accepté les nouvelles conditions proposées pour leur allocation. Treize pays exposés à un risque de surendettement modéré, dont les allocations représentent en tout 91% du volume de cette catégorie, ont accepté les nouvelles conditions proposées pour leur allocation.
189. À ce jour, seuls l'Afghanistan, Kiribati et le Samoa (dont le total des allocations s'élève à 59 millions d'USD) ont officiellement refusé la fraction de prêt à des conditions particulièrement favorables qui leur était proposée à titre d'option (11,8 millions d'USD)²². Par ailleurs, le Yémen reste en situation d'arriérés de paiement concernant le remboursement de sa dette, ce qui le met dans l'impossibilité d'accéder à son allocation au titre du SAFP (10 millions d'USD). Par conséquent, les ressources disponibles non allouées s'élèvent à 21,8 millions d'USD.

²² L'Afghanistan a refusé une enveloppe de 10 millions d'USD; Kiribati et le Samoa ont refusé une enveloppe de 0,9 million d'USD chacun.

Cinquième partie – Recommandations²³

190. En application de la section 2 b) de l'article 7 de l'Accord portant création du FIDA, le Conseil d'administration a approuvé ce qui suit et le transmet au Conseil des gouverneurs pour approbation:
- le programme de prêts et dons pour 2021, d'un montant de 658 millions de DTS (934 millions d'USD), englobant un programme de prêts de 633 millions de DTS (899 millions d'USD) et un programme brut de dons de 25 millions de DTS (35 millions d'USD). Il est noté que le montant de ce programme de prêts et dons a été approuvé à des fins de planification et qu'il sera ajusté dans le courant de l'année 2021, en tant que de besoin, en fonction du montant des ressources disponibles.
191. 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 2021, d'un montant de 159,4 millions d'USD; deuxièmement, le budget d'investissement du FIDA pour 2021, d'un montant de 6,75 millions d'USD; et troisièmement, le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2021, d'un montant de 5,818 millions d'USD;
 - la disposition selon laquelle les crédits non engagés à la clôture de l'exercice financier 2020 pourront être reportés sur l'exercice financier 2021, à concurrence de 10% au maximum des crédits correspondants.
192. Il est recommandé que le Conseil d'administration soumette, pour information, le contenu du rapport de situation sur la participation du FIDA à l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés au Conseil des gouverneurs à sa quarante-quatrième session.
193. Il est recommandé que le Conseil d'administration soumette au Conseil des gouverneurs, à sa quarante-quatrième session, un rapport de situation sur la mise en œuvre du Système d'allocation fondé sur la performance, sur la base du rapport exposé dans la quatrième partie du présent document.

²³ La recommandation sera modifiée de façon à refléter les recommandations formulées au sujet des sections consacrées à l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE) et au Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), le cas échéant, dans le document présenté au Conseil d'administration en décembre 2020.

Projet de résolution .../XXXXX

Budget administratif comprenant le budget ordinaire, le budget d'investissement et le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2021, ainsi que l'investissement ciblé du FIDA en faveur des capacités pour 2021.

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 trente et unième session, le Conseil d'administration a examiné et approuvé un programme de prêts et dons du FIDA pour 2021 s'élevant à 658 millions de DTS (934 millions d'USD), soit un programme de prêts de 633 millions de DTS (899 millions d'USD) et un programme brut de dons de 25 millions de DTS (35 millions d'USD);

Ayant pris connaissance de l'examen, par le Conseil d'administration, à sa cent trente et unième session, des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA proposés et du budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2021;

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, et notant la nécessité de fixer un plafond de 10% pour le report sur l'exercice financier 2021 des montants non utilisés découlant d'économies réalisées en 2020 et utiles à la réalisation de certaines priorités institutionnelles;

Approuve le budget administratif, comprenant: premièrement, le budget ordinaire du FIDA pour 2021 d'un montant de 159,4 millions d'USD; deuxièmement, le budget d'investissement du FIDA pour 2021 d'un montant de 6,75 millions d'USD; et troisièmement, le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2021 d'un montant de 5,818 millions d'USD, tels qu'ils sont exposés dans le document GC 43/L.X, déterminés sur la base d'un taux de change de 0,885 EUR pour 1 USD;

Décide que, si la valeur moyenne du dollar des États-Unis en 2021 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 2021 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 2020 peuvent être reportés sur l'exercice financier 2021, à concurrence de 10% au maximum des crédits correspondants.

Liste indicative des pays ayant un projet en préparation pour 2021 (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				
Congo	Burundi	Inde (2)	Argentine	Irak
Ghana	Kenya	Pakistan	Bolivie (État plurinational de)	Kirghizistan
Nigéria	Lesotho	Viet Nam	Brésil	République arabe syrienne
Tchad	Rwanda		Guyana	Tadjikistan
	Soudan du Sud		Haïti (2)	
	Zambie		Mexique	
	Zimbabwe		Nicaragua	
			République dominicaine	
4	7	4	9	4
Propositions de financement additionnel				
Bénin	Comores			
Guinée	Madagascar			
Sierra Leone				
Togo				
4	2	-	-	-
Total nouveaux projets				28
Total financement supplémentaire				6
Total investissements				34

Source: Système de projets d'investissement et de dons, au 26 octobre 2020.

Répartition du budget ordinaire par catégorie de dépenses et par département – budget 2020 approuvé et restructuré*, comparé au projet de budget pour 2021

Tableau 1A

Répartition du budget ordinaire par catégorie de dépenses et par département – budget 2020 approuvé et restructuré, comparé au projet de budget pour 2021
(en millions d'USD)

Département	Personnel			Consultants			Frais de mission			Dépenses TIC hors personnel			Autres dépenses		
	2020	2020 (restructuré)	2021	2020	2020 (restructuré)	2021	2020	2020 (restructuré)	2021	2020	2020 (restructuré)	2021	2020	2020 (restructuré)	2021
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence	2,75	2,75	2,53	0,03	0,03	0,05	0,22	0,22	0,05	-	-	-	0,18	0,18	0,16
Groupe d'appui aux services institutionnels	7,31	7,61	9,50	0,91	0,91	0,77	0,17	0,17	0,13	0,04	0,04	0,04	0,34	0,35	0,29
Département des relations extérieures et de la gouvernance	11,87	11,87	11,91	1,76	1,76	1,84	0,96	0,96	0,51	0,11	0,11	0,11	1,90	1,90	2,85
Département de la stratégie et des savoirs	13,26	13,26	14,21	0,99	0,99	0,88	0,60	0,60	0,26	0,00	-	-	0,97	0,97	0,47
Département de la gestion des programmes	32,57	32,57	33,30	15,44	15,44	15,89	6,81	6,81	5,29	0,11	0,11	0,07	7,98	7,98	5,98
Département des opérations financières	11,04	10,74	9,96	1,87	1,87	2,45	0,56	0,56	0,35	0,00	0,00	0,06	0,36	0,34	0,31
Département des services institutionnels	14,52	14,52	14,06	1,53	1,53	2,46	0,27	0,27	0,37	4,90	4,90	5,37	5,56	5,56	6,27
Centre de coûts de l'organisation (imputable)	1,00	1,00	-	-	-	-	-	-	-	0,30	0,30	0,30	3,79	3,79	5,45
Centre de coûts de l'organisation (non imputable)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,95	4,95	4,95
Réductions prévues	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	94,32	94,32	95,46	22,51	22,51	24,34	9,60	9,60	6,96	5,45	5,45	5,94	26,0 2	26,02	26,71

* Le budget restructuré correspond à la nouvelle structure d'organisation mise en place le 1^{er} septembre 2020.

Tableau 1B
Répartition du budget ordinaire par catégorie de dépenses et par département – budget 2020 approuvé et restructuré, comparé au projet de budget pour 2021
 (en millions d'USD)

<i>Département</i>	<i>Total</i>			<i>Variation (2021/budget 2020 restructuré)</i>
	<i>2020</i>	<i>2020 (restructuré)</i>	<i>2021</i>	
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence	3,18	3,18	2,77	(0,41)
Groupe d'appui aux services institutionnels	8,77	9,08	10,73	1,65
Département des relations extérieures et de la gouvernance	16,59	16,59	17,22	0,63
Département de la stratégie et des savoirs	15,81	15,81	15,82	0,01
Département de la gestion des programmes	62,91	62,91	60,52	(2,39)
Département des opérations financières	13,83	13,52	13,12	(0,40)
Département des services institutionnels	26,77	26,77	28,53	1,76
Centre de coûts de l'organisation (imputable)	5,09	5,09	6,35	1,26
Centre de coûts de l'organisation (non imputable)	4,95	4,95	4,35	(0,60)
Réductions prévues	-	-	-	-
Total	157,90	157,90	159,41	1,51

* Le budget restructuré correspond à la nouvelle structure organisationnelle mise en place le 1^{er} septembre 2020.

Ventilation indicative du budget ordinaire pour 2021 par pilier de résultats et par groupe de produits institutionnels

(en millions d'USD)

Pilier	2019		2020		2021	
	USD	% du total	USD	% du total	USD	% du total
Pilier 1 – Exécution des programmes de pays						
Stratégies et programmes de pays	7,82	5	6,57	4	7,30	5
Contribution à l'élaboration des politiques au niveau national	1,7	1	2,13	1	2,34	1
Conception de nouveaux projets financés par des prêts et des dons	19,92	12	14,85	9	13,26	8
Supervision et appui à l'exécution	26,41	16	27,71	18	27,98	18
Moyens et appui	20,74	13	22,43	14	21,48	13
Fonctions de gestion (appui)	3,76	2	3,00	2	2,58	2
Coûts de l'organisation (portion imputable)	3,24	2	3,49	2	2,55	2
Sous-total pilier 1	83,6	52	80,17	51	77,50	49
Pilier 2 – Acquisition et diffusion des savoirs, participation à la concertation sur les politiques						
Programme institutionnel en matière de savoirs et de recherche	3,76	2	3,06	2	3,57	2
Communication et rayonnement	4,83	3	5,78	4	5,71	4
Coopération Sud-Sud et triangulaire	0,86	1	1,02	1	0,98	1
Évaluations de l'impact	1,3	1	1,86	1	1,01	1
Contribution à l'élaboration des politiques à l'échelle mondiale et partenariats mondiaux	3,32	2	3,76	2	4,04	2
Moyens et appui	2,9	2	2,83	2	3,39	2
Fonctions de gestion (appui)	1,43	1	1,09	1	0,93	1
Coûts de l'organisation (portion imputable)	-	-	-	-	-	-
Sous-total pilier 2	18,39	11	19,41	12	19,63	12
Pilier 3 – Capacité et instruments financiers						
Reconstitutions des ressources	0,73	-	1,16	1	1,00	-
Mobilisation des ressources et gestion des ressources additionnelles	3,8	2	3,29	2	3,48	2
Gestion et information financières institutionnelles	0,91	1	0,90	1	0,97	1
Gestion des risques fiduciaires et financiers au niveau institutionnel	2,53	2	2,55	2	2,62	2
Fonction institutionnelle de contrôle financier	0,28	-	0,66	-	0,65	-
Projections et produits financiers, planification/gestion stratégique et opérationnelle des liquidités	0,46	-	0,89	1	1,12	1
Gestion du portefeuille de placements	0,5	-	0,53	-	0,56	-
Moyens et appui	3,52	2	3,95	3	4,62	3
Fonctions de gestion (appui)	1,5	1	1,42	1	1,53	1
Coûts de l'organisation (portion non imputable)	0,2	-	0,20	-	0,20	-
Sous-total pilier 3	14,43	9	15,54	10	16,74	11
Pilier 4 – Fonctions, services et gouvernance institutionnels						
Environnement informatique d'appui	5,38	3	5,27	3	5,13	3
Services de transaction axés sur les clients	0,85	1	0,81	1	0,98	1
Services administratifs	2,44	2	1,97	1	2,03	1
Services de sécurité au siège	1,39	1	1,30	1	1,30	1
Gestion des installations	2,7	2	2,57	2	2,85	2
Gestion des ressources humaines	4,08	3	4,64	3	5,46	3
Système institutionnel de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports	3,98	2	3,63	2	3,55	2

Planification budgétaire, suivi et développement organisationnel (<i>fusionné avec le groupe de produits institutionnels ci-dessus en 2019</i>)	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
Contrôle interne et gestion des risques	3,15	2	3,40	2	3,63	2
Services juridiques institutionnels	0,55	-	0,57	-	0,47	-
Fonctions de gestion du FIDA	1,79	1	1,55	1	1,33	1
Communication interne	0,38	-	0,32	-	0,33	-
Bureau de la déontologie	0,68	-	0,69	-	0,65	-
Organes directeurs	4,97	3	5,24	3	4,86	3
Relations avec les États membres et protocole	1,01	1	0,47	-	0,81	1
Moyens et appui	2,87	2	1,55	1	1,62	1
Fonctions de gestion (appui)	2,37	1	2,43	2	2,60	2
Coûts de l'organisation (portion imputable)	1,8	1	1,40	1	3,20	2
Coûts de l'organisation (portion non imputable)	4,84	3	4,95	3	4,75	3
Sous-total pilier 4	45,22	28	42,78	27	45,55	29
Sous-total	161,6	100	157,90	100	159,41	100
Réductions prévues	(3,43)	-	-	-	-	-
Total	158,2	100	157,90	100	159,41	100

Effectifs indicatifs en 2021 – 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 2021
	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)	8	6	14	-	14
Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)					
Bureau du Conseil juridique	16	4,5	20,5	-	20,5
Bureau de la stratégie budgétaire	4	1	5	-	5
Bureau de l'audit et de la surveillance	11	2,5	13,5	-	13,5
Bureau de la déontologie	2	1	3	-	3
Groupe assurance qualité	6	2	8	-	8
Unité changement, réalisation et innovation	2	-	2	-	2
Bureau de la gestion globale des risques	10	1	11	-	11
Sous-total CSSG	51	12	63	-	63
Département des relations extérieures et de la gouvernance					
Secrétariat d'ERG	2	1	3	-	3
Division de l'engagement, des partenariats et de la mobilisation des ressources à l'échelle mondiale	19	5	24	3	33
Bureau du Secrétaire	11	16	27	-	27
Division de la communication	18	4	22	5	27
Sous-total ERG	50	26	76	8	84
Département de la stratégie et des savoirs (SKD)					
Secrétariat de SKD	4	2	6	-	6
Division environnement, climat, genre et inclusion sociale	24	5	29	4	33
Division production durable, marchés et institutions	32	8	40	5	45
Division recherche et évaluation de l'impact	6	2	8	-	8
Sous-total SKD	66	17	83	9	92
Département de la gestion des programmes (PMD)					
Secrétariat de PMD	3	3	6	-	6
Division des politiques et des résultats opérationnels	15	4	19	-	19
Division Afrique de l'Ouest et du Centre	26	7	33	31	64
Division Afrique orientale et australe	22	6	28	26	54
Division Asie et Pacifique	23	7	30	27	57
Division Amérique latine et Caraïbes	18	5	23	10	33
Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	22	7	29	14	43
Sous-total PMD	129	39	168	108	276
Département des opérations financières (FOD)					
Secrétariat de FOD	2	1	3	-	3
Division des services de gestion financière	19	4	23	6	29
Division du Contrôleur financier	11	12	23	-	23
Division des services de trésorerie	13	4	17	-	17
Sous-total FOD	45	21	66	6	72
Département des services institutionnels (CSD)					
Secrétariat de CSD (y compris Unité de service médical)	2	1	3	-	3
Division des ressources humaines	13	9	22	-	22
Division des services administratifs	12	26,5	39	-	38,5
Unité d'appui sur le terrain	4	2	6	-	6
Division des technologies de l'information et des communications	21	15	36	-	36
Sous-total CSD	53	54,5	107,5	-	107,5
Total général – 2021	402	175,5	577,5	131	708,5
Total général – 2020	374	175	549	109	658

^a 1 ETP = 12 mois. Y compris le personnel à temps partiel correspondant à moins d'un ETP.

Répartition indicative des effectifs en 2021, par département et par classe

(en équivalents temps plein)

Catégorie	Classe	OPV	CSSG	ERG	SKD	PMD	FOD	CSD	Total 2021	Total 2020
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	2	-	-	-	-	1	4	3
	D-1	-	3	4	3	6	3	2	21	21
	P-5	1	8	7	23	34	4	8	85	85
	P-4	3	12	15	23	49	13	16	131	119
	P-3	-	22	19	14	31	16	15	117	101
	P-2	1	4	5	2	8	4	11	35	33
	P-1	-	-	-	1	-	4	-	5	5
Sous-total – Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur		8	51	51	67	129	45	54	405	374
Fonctionnaires nationaux										
	NOD	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	NOC	-	-	-	2	37	1	-	40	39
	NOB	-	-	7	7	18	3	-	35	19
	NOA	-	-	-	-	15	-	-	15	15
Sous-total – Administrateurs recrutés sur le plan national		-	-	7	9	70	4	-	90	73
Sous-total – Administrateurs		8	51	58	76	199	49	54	495	447
Services généraux au siège										
	G-7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	G-6	2	2	6	4	23	5	17	59	59
	G-5	2	5	12	7	8	13	18	65	65
	G-4	1	4	5	1	7	1	13,5	32,5	32
	G-3	1	1	3	5	1	2	5	18	18
	G-2	-	-	-	-	-	-	1	1	1
Sous-total – Services généraux au siège		6	12	26	17	39	21	54,5	175,5	175
Services généraux nationaux										
	G-6	-	-	-	-	1	1	-	2	-
	G-5	-	-	1	-	22	1	-	24	-
	G-4	-	-	-	-	15	-	-	15	-
	G-3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total – Services généraux nationaux		-	-	1	-	38	2	-	41	36
Sous-total – Services généraux		6	12	27	17	77	23	54,5	216,5	211
Total		14	63	85	93	276	72	107,5	711,5	658
Réductions prévues		-	-	1	1	-	-	1	3	-
Total après réductions		14	63	84	92	276	72	106,5	708,5	658
Proportion d'administrateurs (en %)		57%	81%	68%	82%	72%	68%	49%	69%	68%
Proportion d'agents des services généraux (en %)		43%	19%	32%	18%	28%	32%	51%	31%	32%
Ratio administrateurs/services généraux		1,3	4,3	2,1	4,5	2,6	2,2	1,0	2,3	2,1

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 2020 et 2021 tient essentiellement à l'incidence des 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 2021 aux taux de 2020</i>	<i>ETP 2021 aux taux de 2021</i>	<i>(Diminution) Augmentation</i>
Cadre organique			
Traitements	31,69	32,63	0,94
Indemnités de poste	12,05	12,38	0,33
Pensions et assurance maladie	13,99	14,41	0,42
Indemnités pour frais d'études	4,73	3,63	(1,10)
Rapatriement, cessation de service et congés annuels	2,98	3,13	0,15
Congés dans les foyers	1,36	0,38	(0,98)
Indemnités pour charge de famille	1,24	0,01	(1,23)
Remboursement des impôts versés aux États-Unis	1,16	(0,01)	(1,17)
Autres prestations	4,14	4,75	0,61
Coûts centralisés de recrutement	1,03	1,01	(0,02)
Sous-total	74,37	72,35	(2,05)
Services généraux			
Traitements	11,04	11,51	0,47
Pensions et assurance maladie	3,30	3,17	(0,13)
Primes linguistiques	0,46	0,41	(0,05)
Rapatriement et cessation de service	0,99	0,76	(0,23)
Autres prestations	0,39	0,33	(0,06)
Sous-total	16,18	16,18	-
Personnel des bureaux de pays recruté localement	6,65	6,96	0,31
Total des dépenses ordinaires de personnel	97,20	95,46	(1,74)

Budget d'investissement (hors ENI-E)*, 2008-2020

(en milliers d'USD)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Initiatives concernant les TIC														
Prêts et dons	710	1 050	2 000	12 000	-	-	-	-	-	-	-	-	175	15 935
(Portail clients du FIDA / remplacement du Système prêts et dons)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
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	200	7 076
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	981	12 103
Systèmes de planification budgétaire	-	-	-	-	-	-	-	-	375	-	-	150	-	525
Transparence et responsabilité	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500	-	-	500
Systèmes d'emprunt et financiers	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	300	1 250	2 045	3 595
Analytique institutionnelle	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150	195	-	345
Sous-total, initiatives 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	3 403	45 920
Projets du siège hors TIC	-	550	-	889	-	-	-	890	-	-	-	100	541	2 970
Sécurité et véhicules des bureaux de pays et mise en conformité avec les MOSS**	-	-	-	-	281	400	-	-	100	454	100	100	500	1 935
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	4 445	50 826

* ENI-E: Évaluation au niveau de l'institution de l'efficience institutionnelle du FIDA et de l'efficience des opérations qu'il finance

** 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 2019</i>
OPV	Cadre de gestion globale des risques	100
CSSG	Transposition à plus grande échelle de projets issus du Défi de l'innovation; mise à niveau des bureaux de pays; missions de consultants à l'appui d'opérations de financement climatique, sur les marchés financiers et de capitaux, et pour les prêts dans le secteur privé; formation aux fins de l'initiative de renforcement des capacités et du cadre conceptuel du Groupe assurance qualité; systématisation des bonnes pratiques et poursuite de la réalisation des programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP).	1 205
ERG	Coût des installations au bureau de New York; missions de consultants pour la Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural et sur la reconfiguration des processus opérationnels; coûts supplémentaires au titre de la Reconstitution des ressources de FIDA12; séminaire d'orientation à l'intention des membres et des observateurs du Conseil d'administration; dépenses exceptionnelles au titre de nouvelles modalités et consultations sur les COSOP.	1 752
SKD	Services de consultants à l'appui de l'objectif en matière de fonds supplémentaires pour l'environnement et le changement climatique et du Mécanisme de participation des jeunes; renforcement du partenariat entre le FIDA et les peuples autochtones; appui à la mise en œuvre de la stratégie du FIDA à l'égard du secteur privé.	1 062
PMD	Appui à l'initiative du secteur privé en faveur du Samoa et des Îles Salomon et du projet de nutrition AIM; élaboration de la Stratégie pour les petits États insulaires en développement; déploiement de nouveaux outils et ressources pour l'amélioration de la gestion des risques, de la transparence et de la conformité avec les normes du Fonds; constitution d'une réserve de projets pour le Fonds vert pour le climat en Afrique orientale et australe; mise en œuvre du cadre des retours d'information opérationnels des parties prenantes; déploiement et prestation d'actions de formation relatives aux premiers dossiers types d'appel d'offres du FIDA et aux nouveaux outils, à l'intention des équipes de projet en Afrique de l'Ouest et du Centre; constitution d'une réserve stratégique aux fins de la réponse du FIDA face à la COVID-19; services de consultants à l'appui d'une intervention du secteur privé au Cabo Verde et de prêts régionaux dans le Sahel.	1 034
FOD	Mise en œuvre des exigences de la Politique de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme; gestion des risques financiers dans le secteur privé; services de conseil en matière de financements verts; adoption du format mondial ISO 20022 pour la formulation des messages d'émission de paiement.	591
CSD	Travaux d'amélioration de la qualité de l'air au bureau de pays du FIDA en Égypte; achat de masques pour les bureaux de pays; services de conseil pour achever la révision du manuel administratif des bureaux de pays; acquisition de matériel nécessaire et facultatif de protection en urgence du personnel contre la COVID-19 et autres articles pour le siège; services de conseil aux retraités du FIDA en matière d'assurance maladie après la cessation de service; assistance à la réaction à apporter en urgence face à la COVID-19 pour les membres du personnel et d'autres personnes, dans les bureaux de pays et au siège; services de consultants pour le nettoyage de la base de données de gestion des absences et la création d'un tableau de bord; initiatives de sensibilisation aux thèmes du Sondage mondial du personnel de 2019; audit des postes; gestion de la performance; analyse et essais pilotes de recours à l'automatisation.	1 765
Total		7 509

Estimation des frais directs imputables sur le revenu des placements

(en milliers d'USD)

	2018	2019	2020	2021
Frais de gestion				
Obligations d'État multimarchés	243	-	-	-
Titres multimarchés diversifiés à revenu fixe	270	270	-	-
Obligations multimarchés indexées sur l'inflation	220	-	-	-
Titres d'emprunt des marchés émergents	315	-	-	-
Titres multimarchés diversifiés à court terme	-	180	180	-
Frais de gestion imprévus	-	-	-	-
Sous-total frais de gestion	1 048	450	180	-
Frais de dépôt				
Sous-total frais de dépôt	425	360	325	356
Conseils, informations et appui aux transactions				
Fournisseurs d'informations financières	407	520	560	598
Consultants et conseillers financiers	325	550	800	600
Systèmes informatiques	-	710	710	574
Déplacements pour audits préalables	65	65	65	35
Sous-total conseils, information et assistance commerciale	797	1 845	2 135	1 807
Total général	2 270	2 655	2 640	2 163

Cadre de gestion des résultats d'IOE pour 2021²⁴

Tableau 1

Indicateurs clés de performance d'IOE pour 2021

<i>Buts de la division</i>	<i>Indicateurs clés de performance</i>	<i>Cible (par an)</i>	<i>Moyens de vérification</i>
But n° 1: Garantir la disponibilité de données factuelles crédibles et indépendantes, afin de promouvoir l'application du principe de responsabilité et d'améliorer la performance du FIDA à l'échelle de l'institution, des régions, des pays et des projets	1. Taux d'adoption des recommandations formulées dans les ENI, les ESPP, les synthèses d'évaluations et les EvPP	90%	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) et budget-programme de travail d'IOE
	2. Nombre de produits de diffusion, pour l'ensemble des évaluations, diffusés à l'aide des outils sociaux et d'Internet	60	
	3. Nombre d'ateliers d'apprentissage organisés dans les pays conjointement par IOE et les pouvoirs publics	5 ²⁵	
	4. Nombre de pages vues concernant les rapports établis par IOE	55 000	
	5. Nombre de personnes recevant les bulletins d'information d'IOE	2 500	
But n° 2: Contribuer à l'amélioration du dialogue sur l'évaluation au sein du FIDA et à l'échelle mondiale, régionale et nationale	6. Nombre d'activités d'évaluation auxquelles a participé le personnel d'IOE	5	Archives d'IOE
	7. Mise à l'essai et adoption de nouveaux produits d'évaluation	2	
	8. Version provisoire du nouveau Manuel de l'évaluation	1	
	9. Lignes directrices provisoire sur les nouveaux produits d'évaluation: évaluations groupées, évaluations infrarégionales et évaluations thématiques	3	
	10. Personnel en année sabbatique et échanges avec les bureaux de l'évaluation d'autres organismes des Nations Unies et institutions financières internationales	1	
But n° 3: Renforcer, grâce aux évaluations, la culture des résultats et de l'apprentissage au FIDA	11. Nombre d'activités portant sur l'autoévaluation et le DCE auxquelles le personnel d'IOE a participé	3	
	12. Document présentant la stratégie pluriannuelle d'IOE	1	Archives d'IOE

²⁴ Ces indicateurs pourraient être révisés à l'avenir, une fois que la stratégie pluriannuelle sera entrée en vigueur.

²⁵ Sous réserve de la situation sanitaire et des règles appliquées aux voyages.

13. Plafond budgétaire	< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA
14. Ratio administrateurs/agents des services généraux	1:0,46
15. Taux d'exécution du budget en fin d'exercice	97%

Progrès accomplis par IOE au regard du Cadre de gestion des résultats de 2020

Tableau 1

Compte rendu des résultats au regard des indicateurs clés de performance d'IOE (de janvier à septembre 2020)²⁶

Objectifs stratégiques	Résultats de la division en matière de gestion (RDG)	Indicateurs clés de performance	Réalisations jusqu'à mois de septembre 2020	Cible (2020)	Moyens de vérification		
Objectif stratégique n° 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	RDG n° 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	99 ²⁷	90%	PRISMA et budget-programme de travail d'IOE		
	RDG n° 2: amélioration des stratégies de pays et COSOP grâce aux évaluations au niveau des pays						
	RDG n° 3: traitement des problèmes systémiques et des lacunes dans les savoirs au FIDA						
	RDG n° 4: amélioration des opérations du FIDA grâce aux évaluations de projet indépendantes						
Objectif stratégique n° 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et renforcer la culture des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement	RDG n° 5: mise en œuvre du Manuel de l'évaluation et application à titre expérimental des nouveaux produits et méthodes d'évaluation	2. Application de nouvelles méthodes et conceptions	2 ²⁸	2	Évaluations d'IOE		
	RDG n° 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	1 ²⁹	3	Évaluations d'impact et ESPP		
		4. Nombre de produits de diffusion, pour l'ensemble des évaluations, diffusés à l'aide des outils sociaux et d'Internet	147	70	Archives d'IOE		
		5. Nombre d'ateliers d'apprentissage organisés dans les pays conjointement par IOE et les pouvoirs publics	3 ³⁰	5			
		6. Nombre d'événements internes et externes consacrés au partage des savoirs organisés par IOE	2	5			
		7. Nombre de pages vues concernant les rapports établis par IOE	37 822	55 000			
		8. Nombre de personnes recevant les bulletins d'information d'IOE	2 403	2 500			
		RDG n° 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

²⁶ Données de septembre 2020.

²⁷ PRISMA, 2020.

²⁸ SIG et missions à distance sur la base d'entretiens téléphoniques.

²⁹ En raison de l'épidémie de COVID-19, il n'est pas possible de réaliser de longues visites sur le terrain pour la plupart des évaluations. Les méthodes quantitatives de collecte de données ne sont donc pas applicables. L'évaluation de l'impact qui devait démarrer en 2020 a été annulée. Cependant, la collecte de données pour l'évaluation d'impact en Éthiopie avait été achevée avant l'entrée en vigueur des restrictions aux voyages.

³⁰ Des ateliers nationaux sur l'ESPP se sont déroulés à distance pour Madagascar et le Soudan. Un atelier national pour l'Équateur s'est tenu en février 2020 à Quito.

		10. Nombre d'événements auxquels a pris part le personnel d'IOE dans les domaines de l'autoévaluation et du DCE	6	3	
Objectifs stratégiques n^{os} 1 et 2	RDG n° 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	11. Plafond budgétaire	0,54% du programme de prêts et dons du FIDA	< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA	Archives d'IOE
		12. Ratio administrateurs/agents des services généraux	1:0,46	1:0,46	
		13. Taux d'exécution du budget en fin d'exercice	83,3%	97% ³¹	
		14. Taux d'exécution des principales activités d'évaluation	70%	95%	

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

³¹ C'est l'objectif qui avait été fixé par IOE en 2019 pour son budget 2020. Il semble toutefois peu probable qu'il sera atteint, compte tenu des perturbations résultant de la pandémie. Cette prévision est reprise au tableau 1, qui indique que, en l'absence de voyages pour les missions, l'utilisation du budget devrait se limiter à 90,3% en 2020.

Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2021

Tableau 1
Programme de travail d'IOE proposé pour 2021, par catégorie d'activités

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2021</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
1. ENI	ENI conjointe avec les bureaux de l'évaluation de la FAO et du PAM portant sur la collaboration entre les OSR	Juin 2020	Déc. 2021
	Progrès de la décentralisation du FIDA	Juin 2021	Déc. 2022
2. Évaluations thématiques	Contribution du FIDA à l'adaptation des petits paysans au changement climatique	Janv. 2020	Juin 2021
3. Évaluations infrarégionales	Petits pays présentant des situations de fragilité en Afrique de l'Ouest	Janv. 2021	Mars 2022
	Burundi	Mai 2020	Mai 2021
4. ESPP	Pakistan	Mai 2020	Mai 2021
	Bolivie (État plurinational de)	Sept. 2021	Sept. 2022
	Eswatini	Janv. 2021	Déc. 2021
	Indonésie	Janv. 2021	Déc. 2021
	Malawi	Mai 2021	Mai 2022
	Ouzbékistan	Janv. 2021	Déc. 2021
	5. VRAP	Validation de tous les RAP disponibles durant l'année	Janv. 2021
6. Synthèses d'évaluations	Performance des pouvoirs publics	Juin 2021	Juin 2022
7. EvPP	Quatre EvPP	Janv. 2021	Déc. 2021
8. Évaluations groupées	Projets de développement des entreprises rurales	Janv. 2021	Déc. 2021
9. Collaboration avec les organes directeurs	Examen de l'exécution du budget-programme de travail axé sur les résultats d'IOE pour 2021, et préparation du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2022 et plan indicatif pour 2023-2024	Janv. 2021	Déc. 2021
	19 ^e RARI	Janv. 2021	Sept. 2021
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Janv. 2021	Sept. 2021
	Observations d'IOE concernant le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)	Janv. 2021	Sept. 2021
	Observations d'IOE concernant les politiques et stratégies arrêtées par la direction du FIDA	Janv. 2021	Déc. 2021
	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 2021	Janv. 2021	Déc. 2021
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les ESPP correspondantes sont disponibles	Janv. 2021	Déc. 2021

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2021</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
10. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, <i>Profiles, Insights</i> , site Web, etc.	Janv. 2021	Déc. 2021
	Organisation d'ateliers d'apprentissage dans les pays dans le cadre des ESPP, ainsi que d'activités d'apprentissage au FIDA	Janv. 2021	Déc. 2021
	Participation et partage de savoirs dans un certain nombre de plateformes externes comme des ateliers d'apprentissage et des réunions de groupes d'évaluation	Janv. 2021	Déc. 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 récemment par IOE. Participation aux réunions du Comité de gestion des opérations et de l'équipe de direction du FIDA	Janv. 2021	Déc. 2021
11. Partenariats	Groupe de coopération pour l'évaluation, GNUE	Janv. 2021	Déc. 2021
	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. 2021	Déc. 2021
12. Méthode	Rédaction du nouveau Manuel de l'évaluation	Janv. 2021	Mars 2022
13. Stratégie	Stratégie pluriannuelle d'IOE	Déc. 2020	Sept. 2021
14. DCE	Activités de DCE dans le cadre du processus d'évaluation ordinaire	Janv. 2021	Déc. 2021
	Organisation, dans les pays partenaires, d'ateliers sur la méthode et les processus d'évaluation (en fonction des demandes)	Janv. 2021	Déc. 2021

Plan indicatif d'IOE pour 2022-2023

Tableau 1
Plan indicatif d'IOE proposé pour 2022-2023, par catégorie d'activités*

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2022-2023</i>	<i>Année</i>
1. ENI	Suivi des progrès de la décentralisation du FIDA	2022 (suite)
	Suivi des progrès de l'évaluation de l'efficacité du FIDA	2023
	Égalité femmes-hommes	2022
2. Évaluation thématique	Options: i) nutrition et sécurité alimentaire dans les opérations du FIDA; ii) appui du FIDA au secteur privé et aux opérations non souveraines; iii) partenariats du FIDA et visibilité internationale.	2023
3. Évaluation infrarégionale	Évaluation infrarégionale sur la Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	2023
	Bolivie (État plurinational de) (suite)	2022
	Malawi (suite)	2022
	Bénin	2022
	Inde	2022
4. ESPP	Kirghizistan	2022
	Djibouti	2023
	Rwanda	2023
	Viet Nam	2023
	Zambie	2023
5. Synthèse d'évaluations / note de synthèse	Performance des pouvoirs publics (suite)	2022
	Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres / riposte à la COVID-19	2022
6. Évaluation groupée	Projets de finance rurale	2022-2023
7. VRAP	Validation de tous les RAP disponibles dans l'année	2022-2023
8. EvPP	Environ 4 à 5 EvPP par an	2022-2023

Catégorie d'activités	Plan indicatif pour 2022-2023	Année
9. Collaboration avec les organes directeurs	20 ^e et 21 ^e RARI	2022-2023
	Examen de l'exécution du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2021, et préparation du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2022 et plan indicatif pour 2023-2024	2022-2023
	Observations d'IOE sur le PRISMA	2022-2023
	Observations d'IOE sur le RIDE	2022-2023
	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	2022-2023
	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	2022-2023
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les EPP/ESPP correspondantes sont disponibles	2022-2023
10. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, <i>Profiles, Insights</i> , site Web, etc.	2022-2023
	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 de l'OMC, de l'équipe de direction du FIDA et de certaines équipes de gestion des programmes de pays.	2022-2023
11. Partenariats	Groupe de coopération pour l'évaluation, GNUE	2022-2023
	Application de la déclaration commune visant à renforcer la collaboration en matière d'évaluation émise par la FAO, le FIDA et le PAM	2022-2023
	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	2022-2023
12. DCE	Mise en œuvre d'activités liées au DCE dans les pays partenaires	2022-2023

* Les thèmes et le nombre d'évaluations thématiques, d'ENI, d'ESPP, d'évaluations groupées, d'évaluations infrarégionales et de synthèses d'évaluations sont donnés à titre indicatif; les priorités et le nombre effectif d'évaluations à entreprendre en 2022 et en 2023 seront confirmés ou arrêtés respectivement en 2021 et 2022.