

Cote du document:	EB 2010/100/R.2/Rev.1
Point de l'ordre du jour:	4
Date:	15 septembre 2010
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

**F**

Ouvrer pour que les  
populations rurales pauvres  
se libèrent de la pauvreté

## **Aperçu général du programme de travail et des budgets administratif et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2011, et aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats du Bureau de l'évaluation pour 2011 et plan indicatif pour 2012-2013**

### **Note pour les représentants au Conseil d'administration**

#### Responsables:

##### Questions techniques:

##### **Gary Howe**

Directeur de la Division de la planification  
stratégique et du budget  
téléphone: +39 06 5459 2262  
courriel: g.howe@ifad.org

##### **Luciano Lavizzari**

Directeur du Bureau de l'évaluation  
téléphone: +39 06 5459 2274  
courriel: l.lavizzari@ifad.org

##### Transmission des documents:

##### **Deirdre McGrenra**

Fonctionnaire responsable des  
organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb\_office@ifad.org

Conseil d'administration — Centième session  
Rome, 15-17 septembre 2010

---

Pour: **Examen**

## Table des matières

<b>Abréviations et acronymes</b>	<b>iii</b>
<b>Résumé</b>	<b>iv</b>
<b>Première partie – Aperçu général du programme de travail et des budgets administratif et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2011</b>	<b>1</b>
<b>I. Programme de travail du FIDA pour 2011</b>	<b>1</b>
<b>II. Budget administratif, budget pour la neuvième reconstitution et budget d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2011</b>	<b>3</b>
A. Politique d'allocation, niveaux budgétaires et résultats: rappel des antécédents	3
B. Estimation des allocations du budget administratif pour 2011	4
C. Objectifs opérationnels pour 2011	7
D. Estimation des allocations du budget administratif pour 2011: récapitulatif	10
E. Relation entre le programme de travail et le budget administratif proposés, d'une part, et les projections pour la période 2010-2012, d'autre part	12
F. Fonds supplémentaires et frais administratifs correspondants	13
G. Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA	13
H. Le budget d'investissement pour 2011	14
<b>Seconde partie – Aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats du Bureau de l'évaluation pour 2011 et plan indicatif pour 2012-2013</b>	<b>15</b>
<b>I. Introduction</b>	<b>15</b>
<b>II. Un environnement en mutation</b>	<b>16</b>
<b>III. La chaîne de résultats d'IOE</b>	<b>19</b>
<b>IV. Principaux points du programme de travail pour 2010</b>	<b>22</b>
<b>V. Le programme de travail axé sur les résultats pour 2011 et le plan indicatif pour 2012-2013</b>	<b>26</b>
<b>VI. Ressources pour 2011</b>	<b>32</b>
A. Gains d'efficience	32
B. Budget proposé pour 2011	34

**Annexes**

I. Dépenses de personnel	37
II. Réalisations d'IOE en 2010	39
III. Activités proposées pour IOE en 2011 et plan indicatif pour 2012-2013	43
IV. Évaluations prévues au programme de travail pour 2011-2012 qu'il est maintenant proposé de supprimer ou d'ajourner	47
V. Effectifs du personnel d'IOE pour 2011	48
VI. Budget proposé pour IOE en 2011	49
VII. Recommandations de l'examen par les pairs et des organes directeurs du FIDA sur le programme de travail et budget d'IOE	52

## Abréviations et acronymes

BAfD	Banque africaine de développement
BMD	Banque multilatérale de développement
CMR	Résultats de la gestion institutionnelle
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CSD	Cadre pour la soutenabilité de la dette
DDC	Direction du développement et de la coopération
DMR	Résultat de gestion de la division
ECG	Groupe conjoint d'évaluation
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
EPP	Évaluation du programme de pays
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
IOE	Bureau de l'évaluation
NONIE	Réseau des réseaux sur l'évaluation de l'impact
PMD	Département gestion des programmes
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
SEC	Bureau du Secrétaire

## Résumé

1. Lors de la huitième reconstitution, le FIDA a été appelé à accroître son programme opérationnel de 50% tout en travaillant sur la base d'un budget axé sur les résultats. Dans le contexte du Cadre de mesure des résultats et du plan à moyen terme, le FIDA a l'intention d'accélérer à brève échéance sa réaction à la crise des prix des denrées alimentaires et à la crise financière qui ont inversé la tendance positive à la réduction de la pauvreté en milieu rural et de l'insécurité alimentaire. En 2011, le Fonds propose d'appuyer environ 2,5 milliards d'USD de nouveaux engagements en faveur du développement des petites exploitations agricoles, un grand pas vers la réalisation en 2015 du premier Objectif du Millénaire pour le développement. Ce montant indicatif d'engagements inclura 1 milliard d'USD de prêts et dons sur les ressources du FIDA, environ 0,5 milliard d'USD de cofinancements directement gérés et supervisés par le FIDA et 1 milliard d'USD de cofinancements de prêts ordinaires. En 2010, le FIDA s'emploie à dépasser son niveau indicatif de 800 millions d'USD pour atteindre 890 millions d'USD de nouveaux engagements sur ses ressources ordinaires et s'efforcera d'en faire autant en 2011 par rapport au niveau indicatif de 1 milliard d'USD.
2. Le budget administratif proposé pour 2011 se concentre sur la réalisation de cette expansion majeure du programme de travail et sur la production d'un impact maximal sur le développement grâce aux ressources engagées. Les principales composantes du budget administratif du FIDA sont d'une part les dépenses au titre de l'élaboration et de l'exécution des programmes de pays et d'autre part la gestion, la réforme et l'administration au niveau institutionnel. Une augmentation en termes réels de 10% est proposée pour l'élaboration et l'exécution des programmes de pays, afin d'accompagner la hausse de 25% du programme de travail et la progression encore plus marquée du programme de travail indicatif global, qui inclut les ressources internes et externes au FIDA. La composante du budget consacrée à la gestion, la réforme et l'administration au niveau institutionnel est gérée sur la base d'une croissance réelle nulle depuis plusieurs années, malgré l'accroissement du programme de travail qu'elle soutient (le programme de travail proposé pour 2011 est le double de celui de 2007). Le FIDA propose de poursuivre cette approche de croissance réelle nulle.
3. Le budget administratif total proposé pour 2011 s'élève à 143,5 millions d'USD au taux de change utilisé pour calculer le budget 2010. Sur la hausse réelle de 8,4 millions d'USD (6,4%), quelque 7,66 millions d'USD (91,2%) sont destinés à l'élaboration et à l'exécution des programmes de pays. Compte tenu de l'accroissement du programme de travail et de la hausse beaucoup plus modeste du budget administratif, le ratio d'efficacité du FIDA devrait s'améliorer et passer de 16,5% à 14,35% en 2011 (l'objectif fixé dans le Cadre de mesure des résultats est de 13,5% pour 2012). Une définition plus large de l'efficacité, qui englobe non seulement les ressources externes directement gérées et supervisées par le FIDA, mais aussi les frais de gestion estimés au titre de ces ressources, donne une projection d'environ 10%. Lorsque les variations de change auront été intégrées dans la proposition de budget administratif, en décembre 2010, le montant nominal du budget administratif va probablement diminuer, augmentant d'autant le ratio d'efficacité.
4. La croissance rapide du programme de travail va entraîner une demande significative d'expansion des services d'appui. La direction est déterminée à répondre à cette demande par des mesures de réorganisation et des gains d'efficacité dans le cadre de sa procédure budgétaire à base zéro et de l'application de son plan stratégique pour le personnel.

# Première partie – Aperçu général du programme de travail et des budgets administratif et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2011

## I. Programme de travail du FIDA pour 2011

1. Au titre de la huitième reconstitution des ressources du FIDA, les États membres ont fourni les ressources et le mandat qui permettent à l'organisation de jouer un rôle significatif et dynamique en vue d'accélérer les investissements mondiaux dans le développement des petites exploitations agricoles. Sur la toile de fond que constituent la crise des prix des produits alimentaires et la crise financière – qui ont fait basculer un grand nombre de personnes dans l'insécurité alimentaire et la faim et menacent de ralentir l'aide publique au développement, – le FIDA s'efforce de mettre à disposition le plus rapidement possible les ressources disponibles pour engagement au titre de la huitième reconstitution ainsi que des ressources supplémentaires disponibles au titre de nouveaux partenariats pour la réduction de la pauvreté en milieu rural. Le FIDA vise à relever le niveau de ses engagements en 2010 pour le porter à environ 890 millions d'USD, contre un montant estimé à 800 millions d'USD en décembre 2009. Pour 2011, le programme de travail de base proposé s'élève à 1,5 milliard d'USD, comprenant un programme de travail de 1 milliard d'USD sur les ressources ordinaires et des engagements supplémentaires de 0,5 milliard d'USD gérés par le FIDA mais financés par d'autres sources (dont le Programme mondial pour l'agriculture et la sécurité alimentaire, des fonds espagnols, la Commission européenne, le Fonds de l'OPEP pour le développement international et le Fonds pour l'environnement mondial). Ce programme de travail serait non seulement le plus vaste de toute l'histoire du FIDA, et de loin, mais il représenterait plus du double du programme qui avait été prévu pour 2007 (voir tableau 1). Pour maintenir le ratio de cofinancement réalisé pour les opérations approuvées à la première session du Conseil d'administration de la période de la huitième reconstitution (avril 2010), il faudra mobiliser de nouveaux engagements en faveur du développement des petites exploitations à hauteur d'environ 2,5 milliards d'USD par an. C'est là le programme de travail indicatif du FIDA pour 2011. Comme il l'a fait en 2010, le FIDA s'efforcera de dépasser ce niveau, tout comme il cherche à accélérer la mise à disposition des ressources en réduisant le délai qui s'écoule entre l'approbation des projets et le premier décaissement et en renforçant la gestion financière au niveau des projets.

Tableau 1  
Programme de prêts et de dons (montants effectifs et indicatifs)  
(Millions de dollars des États-Unis)

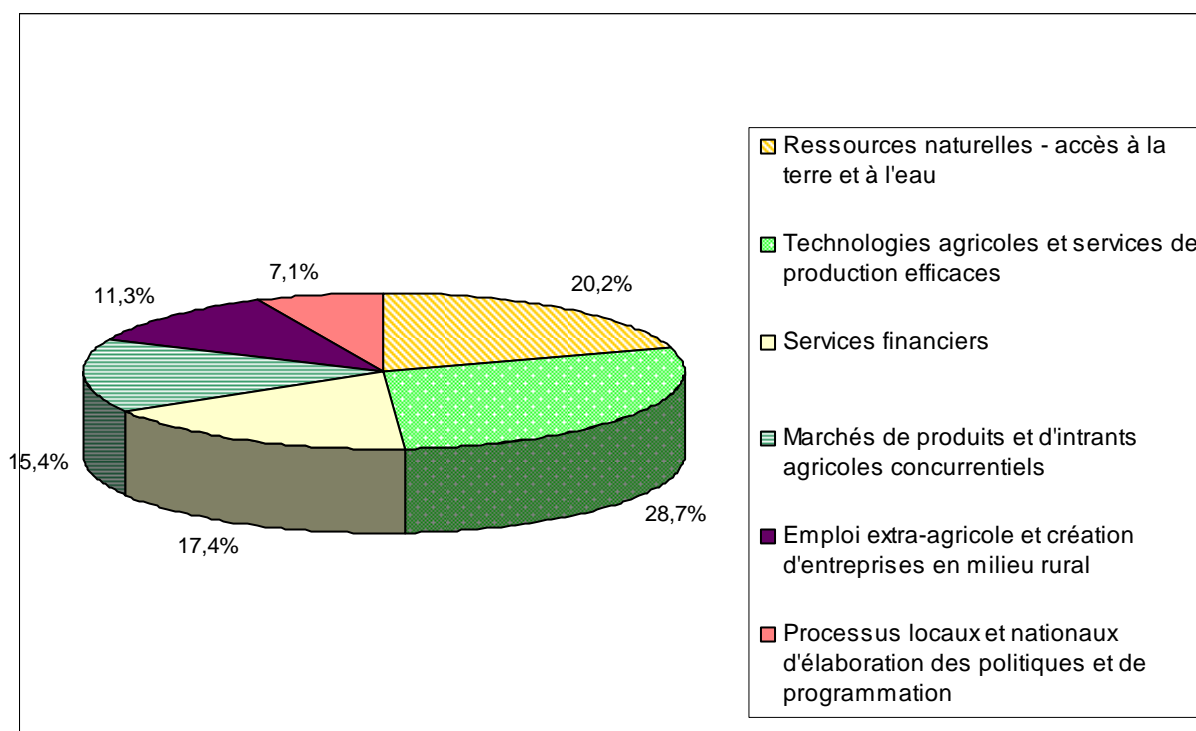
	2007	2008	2009	2010	2011
Prêts du FIDA et dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD)	544,5	607,8	668,5	748	935
Dons du FIDA	60,5	42,2	46,5	52	65
<b>Total du programme de travail du FIDA</b>	<b>605,0</b>	<b>650,0</b>	<b>715,0</b>	<b>800,0<sup>a</sup></b>	<b>1 000,0</b>
Autres fonds gérés par le FIDA (estimation) <sup>b</sup>	-	-	200	250	500
<b>Total</b>	<b>605,0</b>	<b>650,0</b>	<b>915,0</b>	<b>1 050,0</b>	<b>1 500,0</b>

<sup>a</sup> Le niveau actuellement prévu est de 890 millions d'USD.

<sup>b</sup> Il s'agit de fonds mis à disposition principalement au moyen de mécanismes de financement mis en place après la crise des prix des produits alimentaires de 2008.

2. Le programme de travail est exécuté sous forme de prêts, de dons au titre du CSD et de dons ordinaires. Quelque 40 à 45 projets et programmes ainsi que 5 prêts supplémentaires ou dons au titre du CSD sont en préparation en vue de leur approbation, dont au moins 40% en Afrique subsaharienne. Conformément à l'objectif d'accroissement du montant moyen des prêts, 12 des nouveaux projets ou programmes dépassent le seuil des 30 millions d'USD (notamment au Bangladesh, en Éthiopie, au Népal, au Niger, au Rwanda et au Sénégal), et neuf seulement sont inférieurs à 10,0 millions d'USD (par exemple à Kiribati, au Timor-Leste et à Tonga). Le graphique ci-dessous montre la répartition prévue des prêts et des dons au titre du CSD entre les objectifs figurant dans le Cadre stratégique: technologies agricoles et services de production efficaces (28,7%); ressources naturelles – accès à la terre et à l'eau (20,2%); services financiers (17,4%); marchés de produits et d'intrants agricoles concurrentiels (15,4%); emploi extra-agricole et création d'entreprises en milieu rural (11,3%); et processus locaux et nationaux d'élaboration des politiques et de programmation (7,1%).

**Répartition prévue des prêts et des dons au titre du CSD en 2011 par priorité stratégique du FIDA (au 25 juin 2010)**



3. Le nombre de dons mondiaux ou régionaux et de dons de pays est estimé à 84 pour 2011, pour un montant total de 65 millions d'USD. Les principales priorités du programme de dons ordinaires sont les suivantes: activités, technologies et méthodes innovantes à l'appui du groupe cible du FIDA; sensibilisation, plaidoyer et concertation sur des thèmes importants pour la population rurale pauvre; renforcement des capacités des institutions partenaires à fournir une gamme de services au bénéfice des populations rurales pauvres; et gestion des savoirs et diffusion de l'information sur les questions en rapport avec la réduction de la pauvreté en milieu rural.

## **II. Budget administratif, budget pour la neuvième reconstitution et budget d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2011**

### **A. Politique d'allocation, niveaux budgétaires et résultats: rappel des antécédents**

4. Les budgets administratifs successifs du FIDA reflètent la priorité absolue qui consiste à produire un impact sur le développement grâce à l'expansion du programme de travail et du portefeuille de projets. Les ressources en personnel et consultants et les autres dépenses servant directement à soutenir l'élaboration et l'exécution des projets (groupe 1 dans la matrice des résultats et des processus, concernant principalement le Département gestion des programmes [PMD]) augmentent en termes réels chaque année, quoique à un rythme plus lent que le programme de travail. Dans tous les autres domaines, c'est-à-dire les activités qui rendent possible le travail du groupe 1, le montant global prévu au budget du personnel et le niveau réel des coûts hors personnel sont maintenus à un taux de croissance nul ou négatif en termes réels. Des améliorations significatives ont été obtenues sur le front des coûts réels, comme en témoigne le ratio de production dans les domaines de l'administration et du soutien à l'activité de l'organisation. Dans le Département finances et administration, par exemple, une augmentation majeure du programme de travail ainsi que des opérations financières et des activités de gestion des ressources humaines et d'administration qui y sont associées s'est déroulée à niveau constant de dotation en personnel.
5. En 2009, le total approuvé pour le budget administratif et le mécanisme de financement du développement des programmes s'élevait à 115,3 millions d'USD. Reflétant la croissance du programme de travail approuvé pour la période de la huitième reconstitution, qui débute avec l'exercice 2010, le budget administratif, désormais intégré, approuvé pour 2010 est en hausse réelle de 4,4%. Cette fois encore, la totalité de l'augmentation réelle a été consacrée au renforcement de l'élaboration et de la mise en œuvre des programmes de pays. Ainsi, la hausse réelle des dépenses au titre du groupe 1 a été de 7,5%, tandis que l'augmentation prévue du programme de travail indicatif était alors de 11,9%.
6. Une hausse supplémentaire de 3,2% en termes nominaux a été autorisée pour compenser l'inflation et la progression estimée des coûts unitaires de personnel. Le montant nominal total du budget administratif pour 2010, compte tenu de l'augmentation réelle, de l'ajustement pour inflation et de la hausse des coûts de personnel ainsi que d'un ajustement pour tenir compte du taux de change moyen attendu, s'est monté à 131,99 millions d'USD (voir tableau 3).
7. L'augmentation réelle du budget consacré à l'élaboration et à l'exécution des programmes de pays (groupe 1) a soutenu la poursuite d'une expansion rapide des engagements de nouveaux prêts et dons: les nouveaux engagements ont affiché une hausse vigoureuse en 2009, et les montants approuvés à la session d'avril 2010 du Conseil d'administration étaient en hausse de près de 50% par rapport à la session d'avril 2009. Le soutien à la mise en œuvre du portefeuille existant de projets et de dons (y compris la supervision) est une autre composante majeure des activités du groupe 1. Le nombre et le montant des projets figurant dans le portefeuille ont augmenté et, compte tenu du volume d'engagement plus élevé en 2009 et du niveau d'engagement encore plus élevé prévu pour 2010-2012, ils vont progresser encore plus vite à l'avenir.
8. La croissance quantitative du programme de travail et du portefeuille de projets a été impressionnante. Mais des progrès importants ont également été accomplis sur le front de la qualité, en particulier pour ce qui est de l'impact sur le développement – comme en témoignent les éditions successives du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) et du Rapport annuel sur les résultats et



l'impact des opérations du FIDA (RARI) – et du travail que mène le FIDA pour obtenir cet impact (c'est-à-dire les résultats de gestion du FIDA). Certains objectifs fixés dans le Cadre de mesure des résultats pour 2012 ont déjà été dépassés – concernant la qualité initiale des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) et l'efficacité initiale des projets dans certains domaines thématiques –, et d'autres objectifs sont clairement en voie d'être atteints d'ici à la date fixée. L'objectif du FIDA est non seulement d'atteindre mais de dépasser les objectifs de performance du Cadre de mesure des résultats, d'élever le pourcentage d'activités classées à un meilleur niveau et d'élargir la plate-forme d'excellence qui conditionne l'application des activités à plus grande échelle, élément clé dans la stratégie du FIDA, qui vise à élargir la portée et l'impact de ses opérations. Dans chaque catégorie, le pourcentage de projets notés 5 ou mieux est en augmentation.

## **B. Estimation des allocations du budget administratif pour 2011**

### **Améliorer l'efficacité**

9. Le FIDA a obtenu de bons résultats pour les principaux impacts répertoriés dans le Cadre de mesure des résultats et prévoit d'en faire autant en matière de rapport coût-efficacité et de maîtrise des coûts. Dans le contexte du premier budget base zéro du FIDA, tous les responsables sont déterminés à étudier les moyens d'améliorer l'utilisation des ressources et de réduire les coûts, en réaffectant les économies ainsi dégagées à la satisfaction de nouvelles exigences à l'appui du programme de travail élargi et d'un meilleur impact sur le développement. Les premiers résultats ont été enregistrés dans des domaines où les décisions peuvent être mises en œuvre immédiatement, sans entraîner des changements complexes dans les processus ou la dotation en personnel – par exemple les avantages du personnel et la gestion des voyages, sur lesquels il est prévu de réaliser de 1,5 à 2,1 millions d'USD d'économies en 2011. Un montant substantiel d'économies supplémentaires pourrait aussi être dégagé au cours d'une année complète de fonctionnement d'un programme pilote d'Unité commune des achats, qui desservira non seulement le FIDA, mais aussi l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Programme alimentaire mondial (PAM). La mise en œuvre du processus budgétaire à base zéro et du plan stratégique pour le personnel dans le cadre du plan à moyen terme permettra de réaliser des économies structurelles sur les coûts de personnel et hors personnel grâce à la simplification, à l'automatisation et à la rationalisation des processus de transaction et de gestion. Il s'agit là de procédures complexes, que le FIDA entreprend pour la première fois en 2010. Une image plus claire des résultats se dégagera d'ici à ce que la proposition de budget administratif du FIDA soit soumise au Conseil d'administration, à sa session de décembre 2010.

### **Le plan à moyen terme et le processus budgétaire axé sur les résultats**

10. Le plan à moyen terme du FIDA, présenté au Conseil d'administration à sa session de septembre 2010, fixe un cadre global pour les résultats à moyen terme du FIDA. Le programme de travail et les budgets administratif et d'investissement pour 2011 représentent une tranche annuelle de l'exécution de ce plan – au sein de ce qui sera un programme à horizon mobile de budget à base zéro et de planification stratégique en matière de personnel. Par conséquent, les objectifs opérationnels et de développement pour 2011 sont les suivants:
  - a) Atteindre le montant de nouveaux prêts et dons du programme de travail le plus élevé jamais enregistré (1,5 milliard d'USD, dont 1 milliard d'USD de prêts et dons du FIDA) de façon à mettre en œuvre des projets mieux conçus (au regard des indicateurs de niveau 4 du Cadre de mesure des résultats), en mobilisant 1 milliard d'USD supplémentaire par le biais de cofinancements ordinaires.
  - b) Maintenir, voire améliorer, la qualité de l'exécution (indicateurs de niveau 4 du Cadre de mesure des résultats relatifs au démarrage et à la mise en

œuvre) du portefeuille de projets en cours, qui est en augmentation, pour renforcer l'impact obtenu (indicateurs de niveau 2).

11. Les objectifs institutionnels de gestion interne du FIDA pour 2011 sont destinés à permettre la réalisation des objectifs opérationnels grâce aux éléments suivants: de bons résultats dans la mobilisation des ressources et la gestion des actifs pour répondre aux besoins du programme de travail; une gestion des ressources humaines soutenant les fonctions clés en matière de développement et d'administration au siège et dans les bureaux de pays; un système de gestion des résultats et des risques axé sur les priorités, la performance et la cohérence d'ensemble; et une plateforme informatique qui fournisse les données en temps réel, les processus automatisés et les communications qui sont nécessaires aux éléments précédemment cités (indicateurs de niveau 5).

Tableau 2

**Ventilation des augmentations nominales et réelles du budget administratif pour 2011**

(Millions de dollars des États-Unis)

	<i>Groupes de résultats</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>Hausse nominale</i>	<i>Hausse réelle<sup>a</sup></i>	<i>Hausse nominale %</i>	<i>Hausse réelle<sup>a</sup> %</i>
1	Élaboration et exécution des programmes de pays	76,68	86,14	9,46	7,66	12,3%	10%
2	Concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique	9,74	10,49	0,75	0,49	7,7%	5%
3	Gestion, réforme et administration au niveau institutionnel	32,94	33,69	0,75	0	2,3%	0%
4	Appui aux activités des membres relatives à la gouvernance	10,81	11,08	0,27	0	2,5%	0%
	Centre de coûts de l'organisation	1,82	2,10	0,28	0,25	15,4%	13,7%
<b>Total</b>		<b>131,99</b>	<b>143,50</b>	<b>11,51</b>	<b>8,40</b>	<b>8,7%</b>	<b>6,4%</b>

<sup>a</sup> Hausse réelle aux prix et taux de change de 2010.

12. Depuis 2006, le FIDA met en œuvre un système interne complet associant gestion axée sur les résultats et suivi des performances, dont l'un des produits est le rapport annuel RIDE. Depuis 2010, et conformément aux recommandations accompagnant la huitième reconstitution, le budget administratif est structuré selon un système de budgétisation axé sur les résultats qui fait concorder les ressources budgétaires du FIDA avec ses résultats en matière de développement et ses grands domaines d'activité. Ces domaines sont les suivants: élaboration et exécution des programmes de pays (groupe 1); concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique (groupe 2); gestion, réforme et administration au niveau institutionnel (groupe 3); et appui aux activités des membres relatives à la gouvernance (groupe 4). Le tableau 3 indique le poids relatif de ces groupes d'activité dans le budget administratif.
13. On trouvera ci-dessous les propositions pour le budget administratif du FIDA, présentées par groupe de résultats et par ordre d'importance au sein du budget total:
- a) Pour accompagner l'accroissement prévu de 25% du programme de travail par rapport au programme indicatif pour 2010 (et l'augmentation beaucoup plus forte du programme de travail si l'on tient compte des partenariats au titre desquels le FIDA se voit de fait confier la gestion de fonds externes), il est proposé de relever de 10% en termes réels (soit 9,46 millions d'USD en valeur nominale) l'allocation du budget administratif destinée à l'élaboration et à l'exécution des programmes de pays (groupe 1 de la matrice des résultats et des processus du FIDA). Le groupe 1 sera aussi déterminé que les autres

groupes à rechercher une meilleure affectation des ressources et une plus grande efficacité, mais compte tenu du volume des nouveaux engagements et des exigences de la gestion fiduciaire d'un portefeuille de projets en expansion, un niveau inférieur d'augmentation réelle pourrait présenter un risque significatif de moindre qualité des opérations, mettant en danger les gains que le Cadre de mesure des résultats vise à obtenir (et qui sont en cours de réalisation).

- b) L'allocation consacrée à la gestion, à la réforme et à l'administration au niveau institutionnel (groupe 3) serait gelée en termes réels. L'accroissement des besoins résultant d'un niveau accru d'activité suscité par l'expansion rapide du programme de travail et du portefeuille de projets sera financé par des économies de coûts et la réaffectation de certaines ressources.
  - c) L'allocation du budget administratif en faveur des activités des membres relatives à la gouvernance (groupe 4) serait gelée en termes réels, en dépit de l'alourdissement significatif de la charge de travail prévu pour 2011.
  - d) Afin de satisfaire à la nécessité de mobiliser davantage de ressources pour atteindre les ambitieux objectifs du FIDA en matière de cofinancement et pour couvrir le coût du changement des profils de compétences au sein du nouveau Bureau du Responsable principal des stratégies de développement, l'allocation budgétaire attribuée au groupe 2 – concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique – sera relevée de 0,75 million d'USD (hausse réelle de 5%).
14. La rubrique "centre de coûts de l'organisation" regroupe deux catégories de dépenses sur lesquelles le FIDA n'exerce que peu de contrôle direct et immédiat: l'amortissement et sa contribution au plan d'assurance maladie après cessation de service. La hausse nominale requise pour couvrir ces obligations est de 0,28 million d'USD.
15. Le tableau 2 présente sous forme résumée le budget administratif proposé par groupe de résultats, plus le centre de coûts, avant et après l'augmentation des coûts (voir paragraphes 28 et 29). Pour 2011, le budget administratif proposé s'élève ainsi au total à 143,5 millions d'USD, ce qui correspond à une hausse réelle de 6,4%.

Tableau 3

**Ventilation du budget administratif par groupe de résultats, en pourcentage – 2010 et 2011**

(Millions de dollars des États-Unis)

	<i>Groupes de résultats</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>Part en pourcentage 2010</i>	<i>Part en pourcentage 2011</i>
1	Élaboration et exécution des programmes de pays	76,68	86,14	58,1%	60,0%
2	Concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique	9,74	10,49	7,4%	7,3%
3	Gestion, réforme et administration au niveau institutionnel	32,94	33,69	25,0%	23,5%
4	Appui aux activités des membres relatives à la gouvernance	10,81	11,08	8,2%	7,7%
	Centre de coûts de l'organisation	1,82	2,10	1,3%	1,5%
	<b>Total</b>	<b>131,99</b>	<b>143,50</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## **C. Objectifs opérationnels pour 2011**

### **Élaboration et exécution des programmes de pays (groupe 1)**

16. L'élaboration et l'exécution des programmes de pays a pour principaux objectifs de concevoir les projets et les dons qui constituent le programme de travail et d'appuyer la mise en œuvre du stock de projets du FIDA déjà approuvés, lequel est vaste et en expansion. L'élaboration et l'approbation d'un projet ne sont que le début de l'engagement du FIDA dans un projet, et ces étapes déclenchent pour chaque projet un partenariat continu fait de supervision, d'appui à l'exécution, de décaissements et de passation des marchés qui peut s'étaler sur une décennie.
17. On s'attend à une augmentation significative des activités entourant le programme de travail. Comme indiqué au paragraphe 2, le FIDA fait tout son possible pour accroître la taille de ses projets. Néanmoins, compte tenu de l'expansion majeure du programme de travail proposé, le nombre de nouveaux projets (hors prêts supplémentaires et dons au titre du CSD) devrait passer des 39 actuellement prévus en 2010 à 45 en 2011 (soit une hausse de 15%).
18. Depuis l'adoption par le Conseil d'administration, en 2006, de la Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution (EB 2006/89/R.4/Rev.1), la direction du FIDA s'est activement employée à transférer sous sa propre supervision les projets qui étaient administrés par des institutions coopérantes. Le 1<sup>er</sup> juin 2010, 261 projets financés entièrement ou en partie par le FIDA étaient en cours ou en attente d'exécution (contre 252 en 2009). Parmi les projets en cours d'exécution (232), 211 étaient supervisés directement, contre 186 seulement à la fin de 2009. Au 1<sup>er</sup> juin 2010, le montant total des financements du FIDA à l'appui de projets en cours ou en attente d'exécution atteignait 4,6 milliards d'USD. La charge de travail au titre de la supervision devrait s'alourdir rapidement, à mesure que les projets approuvés en 2009, dont l'augmentation est avérée, et les projets de 2010, dont l'accroissement est prévu, passent du stade de projets approuvés à celui de projets approuvés en cours d'exécution. De plus, il est prévu de renforcer le degré d'appui fourni aux projets en cours qui rencontrent des difficultés d'exécution et de collaborer avec les partenaires dans les pays pour accélérer le démarrage des projets, de façon que l'accroissement des engagements au titre des prêts et des dons se traduise sans délai par une progression équivalente de l'assistance fournie au niveau des projets.
19. Les bureaux de pays du FIDA jouent un rôle décisif dans l'appui à l'exécution des projets. En 2010, le FIDA a adopté une stratégie de consolidation (consistant notamment à intégrer dans la structure de son personnel des collaborateurs employés en vertu de différents types de contrats). Il a été proposé de créer seulement trois nouveaux bureaux et, au 30 juin 2010, sur les 30 bureaux de pays approuvés, 28 avaient été installés. Le FIDA propose d'établir cinq bureaux supplémentaires en 2011, dont la création se déroulerait dans le cadre de la stratégie à examiner avec le Conseil d'administration.
20. Comme indiqué au paragraphe 13, les activités requises pour accompagner l'accroissement du programme de travail global et du programme de travail du FIDA pour 2011, ainsi que les coûts croissants d'appui à l'exécution du portefeuille, seraient financées par une hausse réelle de 10% de l'allocation en faveur du groupe 1.

### **Concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique (groupe 2)**

21. Le FIDA a la possibilité d'accroître son impact sur le développement global des petites exploitations agricoles en renforçant l'analyse des politiques, les actions de plaidoyer, la communication et de nouvelles formes de mobilisation des ressources, ce qui n'est pas à négliger. D'autre part, la responsabilité première du FIDA est de s'assurer que son programme opérationnel direct apporte bien le niveau requis d'assistance, au travers de projets de grande qualité dont l'exécution repose sur des

bases solides, notamment parce que le FIDA veille scrupuleusement à ce que les ressources qui lui sont confiées par ses membres soient utilisées de façon appropriée et efficace. Étant donné que la priorité absolue est de répondre aux besoins opérationnels immédiats, le FIDA saisira cette opportunité principalement en concentrant et en réorganisant les ressources, à niveau d'allocation constant par rapport à 2010 en termes réels, processus entamé lors de la restructuration de l'organisation qui est entrée en vigueur en janvier 2010. Les changements apportés incluent la création du Bureau du Responsable principal des stratégies de développement (qui s'accompagne de la réaffectation de certaines ressources auparavant gérées par l'ancien Département affaires extérieures) et le déplacement, au sein de l'organigramme, de la Division des communications ainsi que de l'Unité chargée de la mobilisation des ressources et des partenariats. Afin de renforcer l'élaboration de politiques réalistes en faveur du développement des petites exploitations, le Bureau du Responsable principal des stratégies de développement recevra une modeste allocation supplémentaire aux fins de l'amélioration des capacités d'analyse statistique, et le FIDA effectuera un investissement supplémentaire d'un faible montant pour améliorer ses capacités de mobilisation des ressources de cofinancement. L'augmentation réelle se monte à 0,49 million d'USD.

### **Gestion, réforme et administration au niveau institutionnel (groupe 3)**

22. La fraction administrative du budget administratif est considérablement plus restreinte que la fraction opérationnelle et n'a pas enregistré de croissance en termes réels, même si le programme de prêts et le portefeuille de projets qu'elle soutient se sont rapidement développés. Outre le défi global que constituent la fourniture en temps opportun de services de grande qualité en réponse à des besoins de recrutement de personnel et de consultants en hausse spectaculaire, la gestion des paiements, l'organisation des voyages et des documents nécessaires, la mise à disposition de bureaux et de salles de réunion, et la fourniture au quotidien d'installations informatiques et de communication pour appuyer les activités opérationnelles, le FIDA doit assurer la transformation d'une présence dans les pays, expérimentale et ponctuelle, en mode d'organisation structuré et permanent.
23. Comme le décrit le document intitulé Changement et réforme: mise en œuvre (EB 2010/99/R.31/Rev.1), les domaines prioritaires sont principalement les suivants:
  - a) **Gestion des ressources humaines.** Les tâches dans ce domaine sont notamment les suivantes: i) répondre aux besoins de recrutement et de gestion de personnel qui résultent de l'expansion des activités relatives au programme de travail et de l'intégration du personnel des bureaux de pays dans la structure du personnel; ii) mettre en œuvre le programme de l'institution en matière de gestion des ressources humaines dans le contexte d'une approche stratégique de la planification et de la gestion du personnel (y compris la réforme du système de contrats pour pouvoir répondre avec plus de souplesse aux exigences en matière d'opérations et de performance); iii) renforcer l'impact concret du système d'évaluation de la performance sur la productivité du personnel; iv) mettre en place des structures de perfectionnement du personnel et des plans de carrière plus clairs dans les domaines critiques pour la valeur ajoutée de l'organisation; v) gérer la rotation interne du personnel; vi) instaurer un équilibre stratégique entre les différents régimes professionnels gérés par le FIDA; et vii) rationaliser et automatiser les flux de gestion des ressources humaines afin que les activités soient moins concentrées sur l'administration des ressources humaines.
  - b) **Gestion des ressources financières.** Le comportement de plus en plus instable des marchés financiers exige un suivi et une gestion réactifs et intensifs des actifs financiers du FIDA. Il est prévu de réexaminer les politiques de placement et de liquidité pour refléter l'évolution des conditions de marché et l'accroissement attendu des décaissements. La mobilisation de ressources en vue de développer les cofinancements supposera de disposer

de nouveaux systèmes de gestion permettant de mieux aligner les actifs et les revenus sur les engagements. Dans le même temps, face à l'évolution des instruments financiers proposés par d'autres institutions de développement et par les marchés, il sera nécessaire de déterminer si les instruments d'assistance du FIDA sont adaptés, en particulier dans les pays à revenu intermédiaire.

- c) **Technologies de l'information et de la communication.** La question de savoir si le FIDA peut continuer à élever le niveau et la qualité de ses résultats en matière de développement par l'expansion et l'amélioration de son programme de travail et de son portefeuille va dépendre de sa capacité à rationaliser et à automatiser les tâches de transaction et à mieux gérer les savoirs, par exemple en adoptant un nouveau système de prêts et de dons et en renforçant la continuité des opérations. Les dépenses de matériel et de logiciel seront en grande partie financées par le budget d'investissement du FIDA. Mais celui-ci doit aussi renforcer sa capacité à élaborer des technologies de l'information au service des résultats de l'organisation et de ses processus et à assurer la maintenance effective des nouveaux systèmes qu'il met au point, dans le cadre d'une approche stratégique de la sous-traitance et d'un recours accru aux progiciels disponibles sur le marché.
- d) **Gestion et surveillance des risques.** L'évolution récente de la situation internationale a mis en évidence la nécessité, pour toutes les grandes organisations, d'élaborer et d'actualiser des procédures adéquates de gestion des risques. Le FIDA dispose d'une série d'outils de gestion des risques, qui doivent être renforcés pour tenir compte de la transformation de l'environnement et de ses opérations. Le FIDA doit mettre en œuvre un plan de continuité des opérations complet et détaillé (couvrant notamment, mais pas exclusivement, l'accès aux données financières et opérationnelles de l'organisation et aux systèmes de gestion des données, et leur préservation) de façon que ses fonctions clés d'appui au développement puissent être sauvegardées en présence de risques et de menaces avérés.

24. Comme indiqué au paragraphe 13, ces améliorations seront financées à l'aide des gains d'efficacité et des économies qui sont prévus au budget base zéro et dans le plan stratégique pour le personnel; aucune augmentation réelle n'est proposée pour l'allocation du budget administratif en faveur de ce groupe.

#### **Appui aux activités des membres relatives à la gouvernance (groupe 4)**

25. Les activités du groupe 4 appuient la gouvernance du FIDA en favorisant des relations efficaces entre le Fonds et les États membres au sein des organes directeurs. Ces dépenses représentent une part substantielle du budget administratif, bien qu'elles ne contribuent pas stricto sensu à l'administration du FIDA. Les besoins sont immenses pour ce qui est de fournir de la documentation et d'assurer des services de traduction et d'interprétation, des réunions bien structurées et organisées, des services de protocole et des communications. Compte tenu du calendrier des réunions de reconstitution et des services de secrétariat que le FIDA est chargé d'assurer pour le Comité de l'évaluation, l'année 2011 sera marquée par une activité particulièrement intense: une session du Conseil des gouverneurs, trois sessions du Conseil d'administration, six réunions du Comité d'audit, cinq sessions du Comité de l'évaluation, trois réunions sur le système d'allocation fondé sur la performance, cinq sessions consacrées à la reconstitution, cinq réunions du Comité des émoluments et sept réunions des Coordonnateurs de liste et amis.
26. Ces multiples activités seront financées à l'aide des gains d'efficacité et des économies internes qui sont prévus au budget base zéro et dans le plan stratégique pour le personnel; aucune augmentation réelle n'est proposée pour l'allocation du budget administratif en faveur de ce groupe.

## D. Estimation des allocations du budget administratif pour 2011: récapitulatif

27. Le total du budget administratif proposé pour 2011, au taux de change qui a été utilisé pour élaborer le budget administratif pour 2010, se monte à 143,5 millions d'USD (voir tableau 4). Sur ce total, 141,4 millions d'USD sont destinés à des activités relevant des groupes 1 à 4, et 2,1 millions d'USD aux dépenses du centre de coûts de l'organisation.

Tableau 4

**Matrice des résultats et des processus utilisée au FIDA pour établir des budgets axés sur les résultats et budgets administratif et autres proposés pour 2011**

Groupes	Réalisations	Résultats de la gestion institutionnelle	Processus	Budget proposé pour 2011
Domaine opérationnel				Millions d'USD
1	Cadres nationaux efficaces en matière de politiques, d'harmonisation, de programmation, de gestion interne et d'investissement au profit de la réduction de la pauvreté rurale	CMR 1 – meilleure gestion des programmes de pays CMR 2 – meilleure conception des projets (prêts et dons) CMR 3 – meilleure supervision et meilleur appui à l'exécution	Élaboration et exécution des programmes de pays	86,14
2	Schéma directeur et cadre de mobilisation des ressources propices à la réduction de la pauvreté rurale au niveau mondial	CMR 8 – meilleure contribution à la concertation mondiale sur la réduction de la pauvreté rurale CMR 10 – amélioration de la mobilisation des ressources au profit de la réduction de la pauvreté rurale	Concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique	10,49
Domaine de l'appui institutionnel				
3	Structure de gestion et services institutionnels efficaces et efficaces au siège et dans les pays pour atteindre les résultats opérationnels	CMR 4 – amélioration de la gestion des ressources financières CMR 5 – amélioration de la gestion des ressources humaines CMR 6 – amélioration de la gestion axée sur les résultats et de la gestion des risques CMR 7 – amélioration de l'efficacité administrative et mise en place d'un environnement de travail et de technologies de l'information et des communications à l'appui de cette amélioration	Gestion, réforme et administration au niveau institutionnel	33,69
4	Fonctionnement efficace et efficace des organes directeurs du FIDA	CMR 9 – structure efficace et efficace de gouvernance du FIDA par ses membres	Appui aux activités des membres relatives à la gouvernance	11,08
<b>Total du budget administratif 2011 proposé pour les groupes 1 à 4</b>				<b>141,40</b>
Centre de coûts de l'organisation				2,10
<b>Total du budget administratif 2011 proposé</b>				<b>143,50</b>
<b>Autres budgets proposés pour 2011:</b>				
Budget d'investissement 2011				12,50
Budget de la neuvième reconstitution				2,00

28. Comme indiqué au tableau 2, l'augmentation nominale de 11,51 millions d'USD recouvre une hausse réelle de 8,4 millions d'USD, dont 3,11 millions d'USD imputables à la hausse des prix (voir le tableau 5 pour une ventilation des "facteurs

réels" et des "facteurs prix" utilisés pour déterminer les facteurs nominaux du budget). Le FIDA ajuste les projections de coûts réels pour générer des valeurs nominales en utilisant deux séries de prix: les coûts de personnel et les autres coûts. La variation des coûts de personnel est déterminée par la variation des différents éléments des coûts standard, dont les salaires ne sont qu'une composante (voir annexe I). En tant qu'organisation des Nations Unies, et comme expressément prévu par la politique approuvée par le Conseil d'administration, le FIDA s'aligne sur les recommandations de la Commission de la fonction publique internationale pour ce qui est des salaires et des avantages du personnel. De plus, dans le budget administratif 2010, le FIDA s'est spécifiquement aligné sur l'évolution des coûts de personnel approuvée pour le budget de la FAO, à savoir 4% par an pour la période de deux ans en cours.

29. Bien que le FIDA continue de souscrire à la méthodologie sous-jacente d'estimation des coûts standard de personnel, les hypothèses ayant abouti au taux de 4% par an pendant deux ans ont été révisées puisqu'elles se réfèrent spécifiquement à 2011. Ainsi, compte tenu de l'évolution des prévisions quant aux augmentations de salaires ainsi que de l'effet de la modification des avantages et prestations du personnel annoncée au FIDA en 2010, le coefficient d'inflation applicable aux coûts standard de personnel pour 2011, tel qu'actuellement estimé, a été ramené à 2,8%. Selon les estimations, le taux d'inflation des dépenses hors personnel devrait s'établir à 1,3% en 2011. L'augmentation annuelle moyenne des coûts s'élèverait au total, selon les estimations, à 2,3%; ce taux varie selon les groupes en fonction du poids relatif des coûts de personnel et hors personnel dans le profil des dépenses.

Tableau 5

**Facteurs contribuant au niveau nominal du budget administratif: facteurs prix, taux de change et variations en termes réels**

(Millions de dollars des États-Unis)

	2010	Hausse réelle	Hausse des prix	2011
Budget administratif	131,99	8,40	3,11	143,50
Contribution à la hausse	100%	6,4%	2,3%	108,7%

**Ratio d'efficience**

30. Dans le Cadre de mesure des résultats du FIDA, l'objectif en matière d'efficience est fixé pour 2012 à 13,5%, contre 16,5% (prévision) pour 2010. Sur la base d'un taux de change constant, le budget administratif proposé pour 2011 afficherait un ratio d'efficience de 14,35% selon la définition étroite du rapport entre le budget administratif et le programme de travail du FIDA. Selon une définition plus large de ce ratio rapportant le budget administratif au programme de travail constitué du programme de travail du FIDA et des ressources externes à engager et à gérer par le FIDA, le ratio s'établirait à environ 10% (voir tableau 6). Si l'on ajuste les prix nominaux pour refléter les projections du taux de change annuel moyen entre le dollar des États-Unis et l'euro pour 2011, le ratio d'efficience devrait être encore plus faible. Ce phénomène souligne l'importance des taux de change dans le calcul de l'efficience du FIDA et explique les difficultés que le FIDA a rencontrées pour relever son efficience nominale durant la longue période précédente de dépréciation du dollar des États-Unis (la monnaie dans laquelle le budget du FIDA est exprimé) par rapport à l'euro (la principale monnaie dans laquelle le FIDA effectue des dépenses).



Tableau 6

**Évolution du ratio budget administratif/niveau d'engagement prévu**

(Millions de dollars des États-Unis)

		2010 (estimation)	2010 (estimation)	2011 (projection)
	2009 réel	1 EUR = 0,79 USD	1 EUR = 0,72 USD	1 EUR = 0,72 USD
Valeur nominale du budget administratif	111,48	124,04	131,99	143,50
Valeur nominale du programme de travail prévu du FIDA	716,20	800,00	800,00	1 000,00
<b>Ratio d'efficacité au sens étroit</b>	<b>15,57%</b>		<b>16,50%</b>	<b>14,35%</b>
Programme de travail total	916,20		1 050,00	1 500,00
Valeur nominale du budget administratif et des frais administratifs estimés	116,38		138,24	156,00
<b>Ratio d'efficacité au sens large</b>	<b>12,70%</b>		<b>13,17%</b>	<b>10,40%</b>

### E. Relation entre le programme de travail et le budget administratif proposés, d'une part, et les projections pour la période 2010-2012, d'autre part

31. En septembre 2009, la direction du FIDA a présenté au Conseil d'administration des projections portant sur les principales variables financières et sur des éléments concernant la période de la huitième reconstitution (voir tableau 7). Dans ces projections, le budget administratif estimé pour 2011 s'élevait à 139,03 millions d'USD au taux de change de 1 EUR pour 0,79 USD. Avec un taux de change de 1 EUR pour 0,72 USD, le budget administratif proposé pour 2011 se monte à 143,5 millions d'USD. Si l'on retrace la proposition de budget administratif pour 2011 en adoptant un taux de change de 1 EUR pour 0,79 USD, on obtient un montant de 134,9 millions d'USD, soit un chiffre inférieur à la projection pour 2011 formulée en 2009. L'augmentation réelle du budget administratif qui était alors projetée se chiffrait à 6,5%, contre un taux de 6,4% actuellement proposé compte tenu de ce que le programme de travail plus volumineux que prévu fait suite à la mobilisation de nouveaux partenariats de financement de projets. Pour la même raison, l'augmentation réelle proposée pour le budget du groupe 1 est légèrement plus élevée (10% contre 9%), tandis que l'accroissement réel proposé pour l'ensemble des budgets des groupes 2, 3 et 4 est plus faible (1% contre 2%), puisqu'il tient compte des avantages attendus de la mise en œuvre de la procédure budgétaire base zéro et de l'application du plan stratégique pour le personnel.

Tableau 7

**Projections indicatives à moyen terme du programme de travail et du budget administratif, 2010-2012**

(Millions de dollars des États-Unis)

	<i>2009 approuvé</i>	<i>2010 projection initiale du plan à moyen terme</i>	<i>2010 approuvé</i>	<i>2011 projection initiale du plan à moyen terme</i>	<i>2011 proposé</i>	<i>2012 projection initiale du plan à moyen terme</i>
Programme de travail	715,00	800,00	800,00	1 000,00	1 000,00	1 200,00
Budget administratif total au taux de 1 EUR = 0,72 USD <sup>a</sup>	s.o.	s.o.	131,99	s.o.	143,50	s.o.
Budget administratif total au taux de 1 EUR = 0,79 USD	115,31	125,15	124,04	139,03	134,90	153,63
Accroissement réel du budget administratif total	s.o.	4,0%	4,4%	6,5%	6,4%	6,0%
Accroissement réel du budget du groupe 1	s.o.	7%	7,5%	9%	10%	8%
Accroissement réel du budget des groupes 2, 3 et 4	s.o.	0%	0%	2%	1%	2%

Note: s.o. = sans objet.

<sup>a</sup> Les projections à moyen terme établies en septembre 2009 reposaient sur un taux de change de 1 EUR = 0,79 USD, alors que le budget 2010 a en fait été approuvé au taux de change de 1 EUR = 0,72 USD.

**F. Fonds supplémentaires et frais administratifs correspondants**

32. Dans le contexte de la stratégie de mobilisation de partenariats à l'appui du développement rural et de la réduction de la pauvreté, et indépendamment des nouveaux partenariats de financement qui se dessinent (voir première partie, paragraphe 1), le FIDA exécute et gère un certain nombre d'opérations qui sont complémentaires du programme de travail. Ces opérations sont financées par des fonds supplémentaires ou sur une base similaire. La participation à ces activités de partenariat entraîne pour le FIDA des frais de conception, d'exécution, de supervision et d'administration. Ces coûts sont financés par les commissions administratives prévues dans chaque accord de partenariat et ne viennent pas grever le budget administratif. Le total estimé des dépenses à couvrir par ces commissions s'élèverait en 2011 à 6,93 millions d'USD, contre 5,55 millions d'USD en 2010.

**G. Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA**

33. La Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA se déroulera en 2011 et coûtera, selon les estimations, jusqu'à 2,0 millions d'USD (voir tableau 8). Pour établir le budget, la direction table sur l'hypothèse qu'il y aura cinq consultations. À l'exception de la présidence externe et de la session extérieure, tous les coûts sont soumis au contrôle direct de la direction et sont inférieurs à l'enveloppe budgétaire demandée pour la huitième reconstitution.

Tableau 8

**Prévisions budgétaires pour la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA**

(Milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Huitième reconstitution taux: 0,737</i>	<i>Neuvième reconstitution taux: 0,722</i>
Services linguistiques	600	508
Frais de personnel	450	190
Administration, accueil, etc.	550	310
Présidence externe	-	250
Session extérieure	-	542
Imprévus	200	200
<b>Total</b>	<b>1 800</b>	<b>2 000</b>

**H. Le budget d'investissement pour 2011**

34. Comme en 2009, le FIDA présentera à la session de décembre du Conseil d'administration un rapport sur la performance des projets financés par le budget d'investissement. Des propositions de nouveaux projets d'investissement seront également soumises à ce moment-là. Les éléments clés du programme en cours d'élaboration sont notamment la conception et l'exécution du nouveau système prêts et dons qui, comme prévu, vont nécessiter des ressources substantielles; l'automatisation des activités d'administration des ressources humaines qui demandent beaucoup de main-d'œuvre, de façon à accélérer les processus et à libérer des effectifs au profit de la gestion stratégique des ressources humaines; une amélioration de l'infrastructure de sécurité du FIDA et l'achèvement des systèmes informatiques au service de la continuité des opérations. Selon les premières estimations, le budget d'investissement 2011 se chiffrerait à 12,5 millions d'USD.

## Seconde partie – Aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats du Bureau de l'évaluation pour 2011 et plan indicatif pour 2012-2013

### I. Introduction

35. Comme l'a demandé le Conseil d'administration, le Bureau de l'évaluation (IOE) du FIDA présente ici son troisième programme de travail triennal à horizon mobile. Le présent document contient un aperçu du programme de travail et budget d'IOE pour 2011 et un plan indicatif pour 2012-2013. Pour la première fois, IOE a adopté la formule du budget à base zéro et établi ses besoins de ressources en fonction de résultats clés<sup>1</sup>, conformément à la pratique suivie pour le budget administratif annuel du FIDA de 2011.
36. Cette proposition intervient à un moment crucial, marqué par l'évolution des défis en matière de développement, de grandes réformes institutionnelles au FIDA et des changements internes au sein d'IOE découlant de l'examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA<sup>2</sup>. Ce changement d'environnement interne et externe exigera de la part de la division une approche sortant de la "routine". Une réorientation stratégique et des changements sont nécessaires pour garantir des évaluations indépendantes de qualité, utiles, réalisées au moment voulu et d'un bon rapport coût-efficacité.
37. Le présent document comprend six sections. La section II donne une vue d'ensemble des changements clés dans les contextes tant externe qu'interne et de leurs conséquences pour IOE. La section III expose la chaîne des résultats d'IOE, comprenant les objectifs visés<sup>3</sup>, les résultats de gestion de la division (DMR) d'IOE et leurs liens avec les résultats de la gestion institutionnelle (CMR)<sup>4</sup>. La section IV récapitule les réalisations concernant le programme de travail de l'évaluation pour 2010, tandis que la section V indique les activités qui contribueront à chaque résultat et objectif de gestion de la division d'IOE. Enfin, la section VI donne un aperçu du budget proposé pour 2011 et des ressources humaines dont IOE aura besoin pour mener ses activités d'évaluation et atteindre les résultats et les objectifs de gestion de la division.
38. À la lumière des observations formulées par le Comité de l'évaluation à sa soixante-troisième session tenue en juillet 2010, ainsi que des orientations et des observations que le Comité d'audit et le Conseil d'administration émettront à leurs sessions de septembre 2010, IOE établira le document complet du programme de travail et budget pour 2011 et du plan indicatif pour 2012-2013, qui sera présenté au Comité de l'évaluation pour examen, en octobre, à sa soixante-quatrième session. Le même document sera examiné par le Conseil d'administration en décembre 2010. Entre-temps, et comme par le passé, le projet de budget sera examiné par le Comité d'audit en novembre 2010, en même temps que le budget administratif du FIDA pour 2011.

<sup>1</sup> Le FIDA a présenté son premier programme de travail et budget administratif annuel axé sur les résultats en 2010.

<sup>2</sup> L'examen par les pairs a été exécuté par le Groupe conjoint d'évaluation (ECG) des banques multilatérales de développement (BMD), qui a présenté son rapport final au Conseil d'administration en avril 2010.

<sup>3</sup> C'est la première année qu'IOE suit le principe de la gestion axée sur les résultats en définissant ses objectifs fondamentaux, et les résultats et activités nécessaires pour atteindre ces résultats et ces objectifs.

<sup>4</sup> Le FIDA a établi 10 CMR en appui aux objectifs stratégiques du Fonds. Ils sont appliqués dans toute l'organisation, selon leur pertinence pour le programme de travail de chaque division. Conformément à la méthode de gestion axée sur les résultats du FIDA, IOE a aussi défini ses DMR, en appui aux objectifs visés par la division.

## II. Un environnement en mutation

39. Le présent programme de travail axé sur les résultats a été élaboré après un examen minutieux des changements clés liés au contexte externe, de l'évolution des orientations stratégiques du FIDA, des conséquences de l'examen par les pairs et des orientations données l'an passé par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration (pour les recommandations de l'examen par les pairs et des organes directeurs du FIDA concernant le programme de travail et budget d'IOE, voir l'annexe VII). IOE a aussi mené une analyse des carences (voir paragraphe 77) afin de déterminer les domaines qui n'ont pas fait l'objet d'une évaluation au cours des dernières années ou qui sont nouveaux et nécessitent l'attention de l'évaluation. Les paragraphes suivants portent sur les principales questions prises en considération par IOE lors de la préparation de son programme de travail pour 2011-2013.
40. **Changement de l'environnement externe.** La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005), dont le FIDA est signataire, proclame les principes de l'appropriation nationale, de l'harmonisation, du partenariat, de l'alignement et de l'obligation de rendre compte des résultats obtenus. Ces principes sont réaffirmés dans le Programme d'action d'Accra (2008). En conséquence, l'adoption de stratégies communes d'aide aux pays, de programmes communs de développement et d'évaluations conjointes devient de plus en plus importante pour les donateurs comme pour les pays bénéficiaires.
41. Les évaluations conjointes offrent l'occasion d'harmoniser les méthodes d'évaluation des différents organismes donateurs et/ou partenaires, et d'appuyer ainsi la mise en œuvre de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra. Elles permettent aussi de réduire les coûts de transaction pour les pays partenaires, d'élargir le champ d'une évaluation donnée et d'augmenter les possibilités d'apprentissage. Ayant mené l'an passé une évaluation conjointe avec la Banque africaine de développement (BAfD) sur les politiques et les opérations menées en Afrique dans le domaine de l'agriculture et du développement rural, IOE a l'expérience de ce genre d'activités. Par son caractère, ses objectifs et son champ communs<sup>5</sup>, cette évaluation était la première du genre. Fait important, l'expérience a montré que comparées aux évaluations menées par une seule organisation, les évaluations conjointes peuvent demander plus de temps de travail pour la coordination et la communication, exiger des ressources financières plus importantes et comporter des délais d'exécution plus longs. IOE doit prendre ces facteurs en considération dans l'étude des possibilités d'évaluations conjointes en 2011 destinées à figurer dans le document final de son programme de travail et budget, qui sera présenté au Comité de l'évaluation en octobre 2010.
42. En raison de son impact sur l'agriculture, principal moyen d'existence de la majorité des groupes cibles du FIDA, le changement climatique a une importance particulière. En raison de cette importance croissante du changement climatique, le FIDA intègre de plus en plus dans ses opérations des activités d'adaptation à celui-ci et d'atténuation de ses effets. IOE traite actuellement le changement climatique dans le cadre de l'évaluation de l'impact des opérations financées par le FIDA sur les ressources naturelles et l'environnement, mais il ne constitue pas un domaine d'impact distinct ni un critère d'évaluation. Il est important par conséquent qu'IOE évalue les incidences des activités du FIDA relatives au changement climatique sur sa méthodologie et ses pratiques d'évaluation.
43. Les États membres emprunteurs du FIDA sont de plus en plus diversifiés (pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, pays à revenu intermédiaire ou pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure; États fragiles, y compris ceux qui sont le théâtre de conflits ou de catastrophes naturelles, pays très endettés). En

<sup>5</sup> Ainsi, cette évaluation conjointe a été menée par une équipe commune de consultants, dotée d'un budget commun et couronnée par la publication d'un rapport final commun.

raison de la diversité des situations et des priorités de ces États, IOE devra adapter ses méthodes et pratiques de manière à garantir l'utilité et l'indépendance de ses évaluations. Ainsi, IOE devra prêter une plus grande attention à l'évaluation des activités hors prêts du FIDA (gestion des savoirs, création de partenariats et concertation) dans les pays à revenu intermédiaire. De même, dans les pays où un conflit est en cours, IOE devra mobiliser les compétences d'experts spécialisés dans la problématique des conflits. Aux fins de définition de la méthodologie et des problèmes clés, les conseils du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) seront par ailleurs nécessaires en ce qui concerne l'évaluation des activités de prévention des conflits et le rétablissement de la paix.

44. **D'importantes initiatives internes de réforme institutionnelle sont en cours au FIDA.** Ces réformes comprennent notamment l'adoption imminente d'un nouveau cadre stratégique institutionnel pour 2011-2014, l'établissement d'un plan à moyen terme pour 2010-2012 (voir paragraphe 46), la réforme des ressources humaines, la budgétisation à base zéro, l'extension de la présence dans les pays, une plus grande attention à la gestion des savoirs et à l'application à plus grande échelle, ainsi qu'une intensification des efforts consacrés à l'auto-évaluation.
45. La direction du FIDA est en train d'élaborer le nouveau cadre stratégique pour 2011-2014, qu'il est prévu de présenter au Conseil pour approbation en décembre 2010. Lorsqu'un projet de document complet sera disponible, IOE analysera les incidences sur ses travaux des objectifs et des principes d'action du nouveau cadre stratégique afin d'en tenir compte dans la version finale de son programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2011 et de son plan indicatif pour 2012-2013, qui seront également présentés au Conseil en décembre 2010.
46. Le plan à moyen terme, qui couvre la période de la huitième reconstitution allant de 2010 à 2012, premier du genre au FIDA, donne une perspective à moyen terme du programme de travail (c'est-à-dire des prêts et des dons) que le Fonds se propose d'exécuter au cours de ce laps de temps. Il permet aussi de déployer les ressources disponibles du FIDA (tant humaines que financières) en vue de l'exécution du programme de travail prévu. IOE avait introduit en 2009 la pratique consistant à établir un programme de travail mobile sur trois ans analogue au modèle du plan à moyen terme.
47. Comme c'est le cas dans l'ensemble du FIDA, le projet de budget d'IOE pour l'année prochaine est fondé sur le principe de la budgétisation à base zéro. Ce principe a pour objet d'assurer que le budget est axé sur la fourniture du niveau et du type de ressources humaines et financières nécessaires à l'exécution efficace et ponctuelle du programme de travail prévu.
48. Le budget administratif du Fonds est ventilé en fonction de 10 CMR et indique de ce fait le montant des ressources administratives utilisées pour atteindre chaque CMR. IOE a suivi une approche analogue pour l'établissement de son programme de travail et budget pour 2011, définissant huit DMR spécifiques et indiquant la façon dont le budget global de la division sera réparti pour atteindre chaque DMR (voir tableau 4 de l'annexe VI).
49. Le système d'auto-évaluation du FIDA a été renforcé depuis 2006, mais des améliorations sont encore possibles: les systèmes de suivi-évaluation demeurent généralement faibles au niveau des projets et, dans l'ensemble, la qualité des rapports d'achèvement de projet établis par les gouvernements n'est pas encore satisfaisante. Malgré tout, par rapport à 2003, époque où la Politique du FIDA en matière d'évaluation a été approuvée, l'amélioration des capacités d'auto-évaluation du FIDA a des incidences sur le mode de fonctionnement d'IOE. En particulier, l'amélioration du système d'auto-évaluation devrait avoir un impact sur la quantité de données primaires qu'IOE doit recueillir pour son travail d'évaluation indépendante. Cette amélioration devrait lui permettre de plus en plus

de fonder systématiquement son analyse de la performance du portefeuille du FIDA sur les données présentées dans les rapports de supervision, les examens à mi-parcours, les rapports d'achèvement de projet et d'autres rapports d'auto-évaluation. Il est important, par conséquent, qu'IOE continue à collaborer étroitement avec la direction au développement du système d'auto-évaluation, par exemple en entreprenant l'évaluation d'éléments tels que l'assurance qualité et l'amélioration de la qualité ou la supervision et l'appui à l'exécution, et en formulant des observations sur le Rapport annuel sur l'efficacité du FIDA en matière de développement.

50. Un certain nombre de questions fondamentales retiendront probablement l'attention lors de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA en 2011. Il s'agit de la mesure des résultats, de la supervision directe et de l'appui à l'exécution, de la présence dans les pays, de l'application à plus grande échelle, de la problématique hommes-femmes, de l'engagement du secteur privé et de l'efficacité. IOE doit en tenir compte dans l'élaboration de son programme de travail, car il sera peut-être amené à contribuer au débat sur ces questions, entre autres, lors de la Consultation sur la neuvième reconstitution.
51. **Examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA, et conséquences pour IOE.** L'examen par les pairs a produit un certain nombre de recommandations ayant des conséquences importantes pour IOE, le Comité de l'évaluation et la direction du FIDA.
52. Les recommandations influant sur les futurs travaux d'évaluation d'IOE sont les suivantes:
  - i) Modifier l'éventail des produits d'IOE de manière à consacrer proportionnellement plus de ressources aux évaluations de rang supérieur. Celles-ci comprennent les évaluations au niveau de l'institution (ENI), telles que celle qu'IOE mène actuellement sur l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes, et les évaluations de programme de pays (EPP). L'examen par les pairs a aussi recommandé que les futures ENI portent sur des aspects choisis de la gestion des opérations de l'institution et de l'appui institutionnel, par exemple l'administration des prêts, la passation des marchés, l'amélioration de la qualité et l'assurance qualité, et les ressources humaines.
  - ii) Entreprendre des validations de rapports d'achèvement de projet. À la différence des autres banques multilatérales de développement (BMD) où ces rapports sont élaborés par la direction, au FIDA, ils sont établis par les gouvernements emprunteurs dans les six mois suivant l'achèvement du projet. Après avoir été remis par les gouvernements, ils sont examinés par le personnel du bureau du Vice-Président adjoint de PMD du FIDA et notés en fonction des divers critères d'évaluation couverts dans le rapport. La validation des rapports d'achèvement de projet par IOE consisterait à examiner les notes attribuées par PMD ainsi que la qualité générale des rapports établis par les gouvernements emprunteurs.
  - iii) Mener sélectivement des évaluations de la performance des projets. Dans les BMD qui procèdent à la validation des rapports d'achèvement de projet, de telles évaluations sont conduites sur un échantillon de projets ayant fait l'objet d'une validation. Les évaluations de la performance des projets prennent normalement trois mois, y compris la visite sur le terrain, et exigent un moindre investissement que le type d'évaluation approfondie de projet actuellement réalisé par IOE.

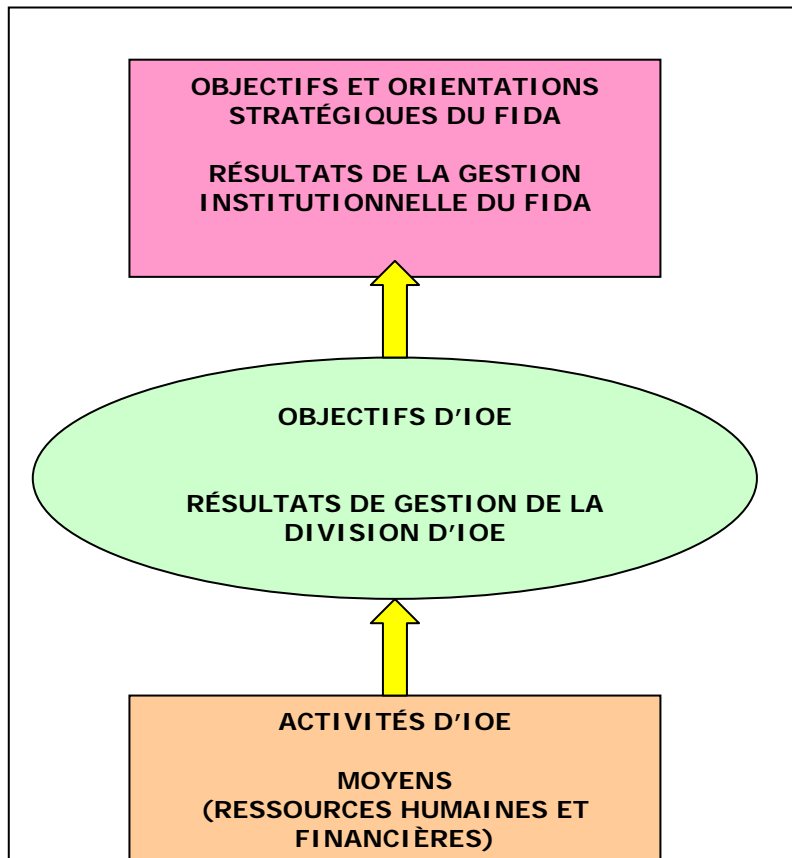
- iv) Valoriser la gestion des savoirs afin de renforcer la boucle d'apprentissage de l'évaluation. C'est là une condition essentielle pour garantir que les enseignements tirés de l'évaluation seront pris en compte dans l'élaboration et l'application des politiques et opérations soutenues par le FIDA et appeler l'attention sur les questions clés concernant l'agriculture et le développement rural, qui méritent une réflexion et un débat plus approfondis entre les praticiens du développement.
53. L'examen par les pairs a noté que les chiffres du budget d'IOE "semblent relativement élevés par comparaison avec ceux des membres de l'ECG" (Groupe conjoint d'évaluation) et recommandé qu'IOE accroisse son efficacité en utilisant des méthodes plus économiques tout en rehaussant la qualité et l'efficacité de l'exécution de son programme de travail. À cet effet, les mesures suivantes pourraient être prises:
- i) substituer aux actuelles évaluations détaillées de projet la validation des rapports d'achèvement de projet et les évaluations de la performance des projets, à la fois plus légères, plus rapides et moins coûteuses;
  - ii) transférer en partie au Bureau du Secrétaire (SEC) l'appui traditionnellement apporté par IOE au Comité de l'évaluation (en particulier l'organisation des visites annuelles dans les pays);
  - iii) trouver un juste équilibre entre le recours au personnel interne et le recrutement de consultants pour la conduite des évaluations;
  - iv) renforcer la gestion financière et les procédures administratives d'IOE; et
  - v) veiller à ce que la structure et la présentation du budget administratif annuel d'IOE soient harmonisées avec celles du budget administratif du FIDA.
54. On trouvera à l'annexe VII un tableau récapitulant les recommandations de l'examen par les pairs concernant le programme de travail et budget d'IOE, et indiquant la façon dont IOE entend les appliquer.

### **III. La chaîne de résultats d'IOE**

55. Comme il a été mentionné plus haut, l'examen par les pairs a préconisé qu'IOE harmonise la présentation de son budget avec celle du budget administratif du FIDA. À cette fin, IOE a suivi le principe de la budgétisation à base zéro dans l'établissement de son budget administratif pour 2011 et fixé ses besoins de ressources en fonction des résultats spécifiques qu'il souhaite atteindre. La chaîne de résultats d'IOE est représentée dans la figure ci-dessous.



## Chaîne de résultats d'IOE



56. Comme il ressort de la figure ci-dessus, les ressources humaines et financières d'IOE constituent les moyens nécessaires aux activités d'évaluation de la division. Ces activités et les produits qui en seront issus permettront à IOE d'atteindre ses DMR (voir tableau 9) et, par conséquent, de réaliser ses propres objectifs (voir paragraphes 57-58), et de contribuer à l'obtention des CMR du FIDA et finalement à celle des objectifs stratégiques généraux du FIDA.
57. Comme il est précisé dans la Politique du FIDA en matière d'évaluation, le but primordial d'IOE est de contribuer, par son travail d'évaluation, à accroître l'efficacité du Fonds en matière de développement. À cette fin, IOE prévoit pour 2011 et pour son plan indicatif 2012-2013 en matière de développement les deux objectifs stratégiques suivants:
- i) **Objectif stratégique 1: contribuer à améliorer la performance des politiques et des opérations soutenues par le FIDA.** Cet objectif stratégique reflète le double but de la fonction d'évaluation indépendante du Fonds, qui est de promouvoir non seulement l'obligation de rendre compte et l'évaluation des résultats, mais aussi l'apprentissage afin d'améliorer la performance des politiques et opérations soutenues par le FIDA.
  - ii) **Objectif stratégique 2: promouvoir une gestion des savoirs et un apprentissage efficaces.** Cet objectif stratégique vise à renforcer le retour d'information suite à l'évaluation, sur des thèmes généraux d'actualité et des questions de priorité institutionnelle et d'intérêt pour le FIDA et l'ensemble de la communauté du développement. Les activités de gestion des savoirs et d'apprentissage envisagées au titre

de cet objectif stratégique ont donc une portée plus large que l'apprentissage préconisé dans le cadre de l'objectif stratégique 1, qui est spécifique aux programmes de pays respectifs et/ou aux projets financés par le FIDA.

58. À l'appui de ces objectifs, IOE a défini les objectifs opérationnels indiqués ci-dessous:
- i) **Objectif opérationnel 1: accroître l'efficacité d'IOE.** Des systèmes financiers et des procédures administratives internes plus robustes sont essentiels à l'accroissement de l'efficacité et à l'exécution ponctuelle du programme de travail annuel.
  - ii) **Objectif opérationnel 2: développer la méthodologie.** Une méthodologie renforcée et de meilleures procédures d'évaluation indépendante, jointes au renforcement des systèmes d'auto-évaluation, doteront IOE de précieux instruments pour atteindre ses deux objectifs stratégiques.
59. Les objectifs opérationnels peuvent être considérés comme les instruments de travail d'IOE et, à ce titre, ils sont essentiels à la réalisation des deux objectifs stratégiques. L'amélioration de l'exécution du budget, de la gestion des ressources humaines et des procédures administratives est importante pour accroître l'efficacité et assurer un bon rendement. D'autre part, le développement méthodologique concernant les fonctions tant d'évaluation indépendante que d'auto-évaluation n'est pas une action ponctuelle mais un processus permanent qui doit s'adapter aux nouvelles exigences de la direction du FIDA et des organes directeurs du Fonds.
60. Dans le cadre de la budgétisation axée sur les résultats, huit DMR ont été définis pour chaque objectif d'IOE. Les DMR permettront à la division de suivre le déroulement et l'efficacité de la mise en œuvre de son programme de travail et de rendre compte de la réalisation de ses objectifs stratégiques et opérationnels. Le tableau ci-après récapitule les DMR proposés, ainsi que les objectifs stratégiques et opérationnels, et leurs liens avec les CMR.

Tableau 9

**Résultats de gestion de la division IOE, objectifs et liens avec les résultats de la gestion institutionnelle du FIDA**

<i>DMR IOE</i>	<i>Objectifs IOE</i>	<i>Liens avec les CMR FIDA</i>
DMR 1: RARI de haute qualité et ENI fournissant les éléments de base de l'élaboration et de l'application de meilleures politiques et procédures institutionnelles		
DMR 2: EPP de haute qualité fournissant les éléments de base de meilleurs COSOP axés sur les résultats	Objectif stratégique 1: contribuer à améliorer la performance des politiques et des opérations soutenues par le FIDA	CMR 1, 2 et 3
DMR 3: validation des rapports d'achèvement de projet et évaluations de la performance des projets contribuant à améliorer les opérations soutenues par le FIDA		
DMR 4: communication et diffusion systématiques des travaux d'IOE	Objectif stratégique 2: promouvoir une gestion des savoirs et un apprentissage efficaces	CMR 8
DMR 5: établissement de synthèses d'évaluations et de thèmes d'apprentissage du RARI		
DMR 6: gestion plus efficiente des ressources humaines, financières et administratives	Objectif opérationnel 1: accroître l'efficacité d'IOE	CMR 4, 5, 6 et 7
DMR 7: développement méthodologique pour le travail d'évaluation indépendante	Objectif opérationnel 2: développer la méthodologie	CMR 1, 2, 3 et 8
DMR 8: soutien à la fonction d'auto-évaluation du FIDA et de ses États membres		

Résultats de la gestion institutionnelle du FIDA: CMR 1: meilleure gestion des programmes de pays; CMR 2: meilleure conception des projets (prêts et dons); CMR 3: amélioration de la supervision et de l'appui à l'exécution; CMR 4: amélioration de la gestion des ressources financières; CMR 5: amélioration de la gestion des ressources humaines; CMR 6: amélioration de la gestion axée sur les résultats et de la gestion des risques; CMR 7: amélioration de l'efficacité administrative et mise en place d'un environnement de travail et de technologies de l'information et des communications à l'appui de cette amélioration; CMR 8: meilleure contribution à la concertation mondiale sur la réduction de la pauvreté rurale; CMR 9: structure efficace et efficiente de gouvernance du FIDA par ses membres; CMR 10: amélioration de la mobilisation des ressources au profit de la réduction de la pauvreté rurale.

61. Conformément au principe de la budgétisation axée sur les résultats, le budget d'IOE pour 2011 (dépenses de personnel et autres dépenses) a été ventilé par DMR et par objectif stratégique et opérationnel (pour de plus amples détails, voir tableau 4, annexe VI).

#### **IV. Principaux points du programme de travail pour 2010**

62. Dans l'ensemble, IOE prévoit d'exécuter, d'ici à la fin de 2010, toutes les activités prévues au titre des quatre priorités inscrites dans le programme de travail pour 2010, à savoir: i) réalisation de certaines ENI, d'EPP et d'évaluations de projet; ii) réalisation d'évaluations spécifiques en vertu de la Politique du FIDA en matière d'évaluation et du mandat du Comité de l'évaluation; iii) diffusion des résultats de l'évaluation et partenariats; et iv) méthodologie d'évaluation et efficacité d'OE. (L'état d'avancement de la mise en œuvre des évaluations prévues en 2010 est indiqué de façon détaillée à l'annexe II, y compris les motifs d'éventuels retards.)
63. **Réalisation de certaines évaluations au niveau de l'institution, d'évaluations de programme de pays et d'évaluations de projet.** IOE a présenté au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration, en avril 2010, le rapport final de l'ENI sur la capacité du FIDA à promouvoir l'innovation et l'application à plus grande échelle. Comme l'a demandé le Conseil, IOE mène aussi différentes activités de diffusion relatives à l'évaluation conjointe BAFD-FIDA sur les

politiques et opérations visant l'agriculture et le développement rural en Afrique, achevée en décembre 2009. Une communication sur les conclusions et recommandations de l'évaluation conjointe devrait être présentée au Forum de la révolution verte en Afrique, organisé en septembre 2010 par l'Alliance pour une révolution verte en Afrique.

64. L'ENI sur l'équité hommes-femmes et l'autonomisation des femmes est en pleine exécution. Jusqu'ici, une étude documentaire exhaustive<sup>6</sup> et des visites dans les pays<sup>7</sup> ont été menées, et le rapport final de l'évaluation est en cours d'élaboration. Une présentation PowerPoint sur les conclusions et recommandations provisoires sera faite au Comité de l'évaluation en juillet 2010, afin de recueillir les observations de celui-ci avant de parachever le rapport d'évaluation. D'autre part, IOE prévoit pour la première fois d'organiser en septembre-octobre, de concert avec la direction du FIDA, un atelier d'apprentissage institutionnel sur le sujet. L'objet de cet atelier est d'examiner le projet de rapport final et de recueillir les vues des multiples parties prenantes, y compris les participants des pays en développement, avant l'achèvement de l'évaluation. Le rapport final de cette évaluation sera examiné à la soixante-cinquième session du Comité de l'évaluation en novembre 2010, puis au Conseil d'administration de décembre 2010.
65. IOE travaille également à l'ENI sur la Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat (2005). Le document d'orientation a été établi, un examen du portefeuille est en cours, et des visites dans les pays sont prévues. L'évaluation examinera la pertinence, l'application et les résultats de cette stratégie. Sa présentation au Comité de l'évaluation et au Conseil est prévue pour 2011.
66. IOE exécute en 2010 un certain nombre d'EPP. Il a conclu l'EPP du Mozambique par une table ronde nationale organisée à Maputo en mai. La visite du Comité de l'évaluation au Mozambique en 2010 a coïncidé avec la table ronde. L'EPP de l'Argentine a été achevée, et la table ronde nationale a été organisée en juin 2010. Cette évaluation sera examinée par le Comité de l'évaluation en octobre. L'EPP du Niger sera achevée au cours des prochains mois. Le rapport est en cours d'envoi au gouvernement pour qu'il l'examine et formule ses observations.
67. Les EPP du Kenya et du Yémen sont en cours, mais elles en sont à deux stades différents. IOE va bientôt commencer les travaux préparatoires des EPP du Ghana, du Rwanda et du Viet Nam, qui devraient toutes être achevées en 2011. IOE contribue aussi à l'auto-évaluation par la Division Asie et Pacifique du programme de pays de la Chine, notamment par ses observations sur le document d'orientation et le projet de rapport final.
68. IOE travaille à six évaluations de projet au Brésil, en République dominicaine, au Ghana, en République démocratique populaire lao, au Rwanda et en République-Unie de Tanzanie. Ces évaluations en sont à différents stades d'exécution. Celles du Brésil, du Ghana, du Rwanda et de la République-Unie de Tanzanie sont des évaluations intermédiaires pour lesquelles la division régionale compétente du FIDA prévoit une phase de suivi; celles de la République dominicaine et de la République démocratique populaire lao sont des évaluations terminales.
69. **Travaux d'évaluation spécifiques découlant de la Politique d'évaluation et du mandat du Comité de l'évaluation.** Le RARI 2010, huitième édition de ce

<sup>6</sup> L'étape de l'étude documentaire (qui comprend des entrevues avec la direction et le personnel du FIDA) aboutit aux produits suivants: i) une étude de référence; ii) une méta-évaluation des résultats du FIDA concernant l'égalité hommes-femmes et l'autonomisation des femmes; iii) un examen du portefeuille en cours; et iv) un examen des systèmes et des processus institutionnels du FIDA visant à déterminer la façon dont ils soutiennent la capacité du FIDA à contribuer à l'égalité hommes-femmes et à l'autonomisation des femmes.

<sup>7</sup> Des visites ont eu lieu dans les cinq pays suivants, soit un par région géographique du FIDA: Bangladesh, Égypte, Guatemala, Mauritanie et Zambie. Un document de travail a été établi pour chaque pays sur la base de l'étude documentaire et des données recueillies lors de la visite dans le pays.

document, est en préparation. Il sera examiné tout d'abord par le Comité de l'évaluation, puis par le Conseil d'administration en décembre 2010. Comme par le passé, en plus du compte rendu des résultats et de l'impact des opérations du FIDA, le RARI accorde une juste place à l'apprentissage. Comme il a été convenu avec le Conseil l'an passé, le RARI 2010 ne traite qu'un seul thème d'apprentissage: l'efficacité des opérations du FIDA. À cet égard, IOE et PMD préparent actuellement un document d'étude qui sera examiné lors d'un atelier interne axé sur l'apprentissage, tenu avant l'établissement de la version finale du RARI, auquel participeront la direction, les chargés de programme de pays et d'autres membres du personnel du FIDA.

70. Jusqu'ici en 2010, IOE a organisé trois sessions officielles du Comité de l'évaluation, en janvier, avril et juillet, une session informelle (consacrée à la visite au Mozambique) et une session d'orientation à l'intention des nouveaux membres. Comme il est mentionné ci-dessus, la visite annuelle du Comité dans un pays, qui a eu lieu cette année au Mozambique, a été organisée en mai dans le cadre de la table ronde nationale d'apprentissage.
71. **Diffusion des résultats de l'évaluation et partenariats.** IOE a continué à renforcer sa participation à un nombre limité de plates-formes internationales d'évaluation et autres processus liés à l'évaluation. Ainsi, le Bureau a pris part à la réunion annuelle 2010 du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et est engagé dans divers groupes de réflexion de cette instance. De même, IOE a participé aux réunions de l'ECG des BMD et au Réseau des réseaux sur l'évaluation de l'impact (NONIE). La troisième phase de l'accord de partenariat entre IOE et la Direction du développement et de la coopération (DDC) est entrée en vigueur l'an passé et est actuellement en cours d'exécution. Grâce à ce partenariat, IOE est en mesure de financer des activités supplémentaires à caractère novateur et expérimental, qui ne seraient pas prises en charge par le budget administratif annuel du Bureau<sup>8</sup>.
72. Le personnel d'IOE a participé à certains comités et plates-formes internes, tels que le Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (CSO) et les équipes de gestion des programmes de pays (EGPP), afin de veiller à ce que les enseignements tirés des évaluations soient dûment intégrés dans la conception des nouveaux projets, stratégies et politiques du FIDA.
73. **Méthodologie d'évaluation et efficacité d'IOE.** Une formation au Manuel d'évaluation d'IOE sera organisée à l'intention de tout le personnel du Bureau avant la fin de 2010. La division continue à appliquer une approche systématique à l'égard des examens internes par les pairs et, comme il en a été convenu avec le Conseil, elle recrute pour toutes les évaluations de rang supérieur, des conseillers indépendants chevronnés qui fournissent conseils et observations sur les produits clés de l'évaluation pendant toute la durée du processus d'évaluation.
74. Le rapport final de l'examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation a été achevé et présenté au Comité de l'évaluation et au Conseil en avril 2010. IOE a établi un rapport d'auto-évaluation détaillé et fourni les informations demandées ainsi que la logistique et l'appui administratif nécessaires à l'équipe chargée de l'examen par les pairs. Le Bureau a aussi formulé des observations écrites sur le projet de rapport final et le rapport final de l'examen par les pairs. L'examen par les pairs a entraîné pour IOE un surcroît de travail beaucoup plus important qu'initialement prévu.
75. **Activités supplémentaires entreprises par IOE en 2010.** Alors que le Comité de l'évaluation examinera à sa session de juillet 2010 les moyens de faire avancer le processus de l'examen par les pairs, IOE a déjà pris des mesures pour en

<sup>8</sup> In 2010, IOE compte recevoir au titre de son partenariat avec la DDC des fonds supplémentaires d'un montant maximal de 400 000 CHF.

appliquer les principales recommandations, qui ont été approuvées par le Conseil à sa session d'avril 2010, à savoir:

- i) Lancer un projet pilote visant à ajouter à la gamme des produits d'IOE la validation des rapports d'achèvement de projet et les évaluations de la performance des projets. L'objectif est qu'IOE établisse cette année un système de validation de rapports d'achèvement de projet et une méthode d'exécution des évaluations de la performance des projets spécialement conçus à cet effet. Dans le cadre de ce projet pilote, IOE se propose d'entreprendre avant la fin de l'année quatre ou cinq validations de rapports d'achèvement de projet et une évaluation de performance de projet, en recourant dans la mesure nécessaire aux fonds supplémentaires. IOE pourra ainsi tirer des enseignements du projet pilote et affiner en conséquence le système, de sorte que le Bureau sera fin prêt lorsque, à partir de 2011, la validation des rapports d'achèvement de projet et les évaluations de la performance des projets feront partie intégrante de son programme de travail.
- ii) Prendre des mesures pour renforcer les systèmes financiers, la gestion des ressources humaines et les procédures administratives d'IOE. La moitié du temps de travail d'un poste existant du cadre organique d'IOE a été affectée aux fonctions financières et administratives en 2010. Tenant compte des recommandations issues de l'examen par les pairs, l'intéressé a établi un plan de travail pour renforcer les systèmes financiers, la gestion des ressources humaines et les procédures administratives d'IOE. Les principaux éléments de ce plan sont les suivants: a) assurer le suivi intégral de toutes les dépenses et de tous les engagements; b) rationaliser la procédure de prospection, de sélection, de recrutement et de gestion des consultants; et c) suivre l'état d'avancement des activités d'évaluation. De nombreuses tâches ont déjà été entreprises dans le cadre de ce plan. Par exemple, des prévisions budgétaires détaillées<sup>9</sup> sont maintenant établies au début de chaque évaluation et présentées au Directeur d'IOE pour approbation. Un modèle normalisé de feuille de calcul a été élaboré pour permettre aux chargés d'évaluation et à leurs auxiliaires de surveiller étroitement les engagements et les dépenses et de contrôler que les règles du FIDA (concernant les ressources humaines, les voyages, etc.) ont été respectées. Enfin, une note de conception a été préparée en vue d'élaborer une deuxième version du système de suivi des processus d'évaluation d'IOE. Il s'agit d'un outil destiné à faciliter le suivi du déroulement de toutes les évaluations en cours et à conserver les informations et les savoirs relatifs aux évaluations inscrites au programme de travail.
- iii) Refondre le processus conduisant à la signature de l'accord conclusif<sup>10</sup>. IOE travaille actuellement de concert avec la direction à l'élaboration et à la mise en place avant la fin de 2010 d'un nouveau processus et d'une nouvelle présentation de ce document. Cela s'est révélé nécessaire, car il n'y a actuellement aucune disposition permettant d'exprimer avec transparence d'éventuelles divergences de vues entre la direction, le gouvernement ou IOE sur un aspect quelconque de l'accord conclusif. Ce nouveau processus précisera aussi le rôle du

<sup>9</sup> Comprenant le nombre de consultants nécessaire ainsi que le nombre de jours de travail, les honoraires, les frais de voyage, etc.

<sup>10</sup> L'accord conclusif est un document signé par la direction du FIDA et le gouvernement. Y sont consignés leur interprétation des résultats clés de l'évaluation, ainsi que leur engagement à adopter et à appliquer les recommandations issues de l'évaluation dans des délais spécifiques. Le rôle d'IOE est de faciliter le processus de l'accord conclusif et de le mener à bonne fin et sans retard.

Comité de l'évaluation et celui du Conseil d'administration en cas de divergence de vues.

## V. Le programme de travail axé sur les résultats pour 2011 et le plan indicatif pour 2012-2013

76. La présente section expose les activités envisagées pour permettre à IOE d'atteindre ses DMR ainsi que les objectifs stratégiques et opérationnels indiqués dans le tableau 9. Lorsqu'IOE aura reçu les observations du Comité de l'évaluation et du Conseil sur les objectifs et les DMR envisagés, il élaborera des indicateurs clés de performance pour mesurer le degré de réalisation de ces DMR et les insérera dans le document final du programme de travail et budget d'IOE, qui sera présenté au Comité de l'évaluation en octobre 2010. Ces indicateurs permettront à IOE de rendre compte d'année en année de la réalisation des DMR et des objectifs lors de la présentation de son programme de travail et budget au Comité et au Conseil.
77. Comme il a été mentionné, une analyse des carences a été entreprise afin d'examiner la nature des évaluations récemment menées par IOE et de déterminer les domaines qui devraient avoir la priorité par suite de l'évolution du contexte. L'analyse des carences comprenait un examen des évaluations menées dans les cinq régions géographiques couvertes par les opérations du FIDA afin de recenser les problèmes institutionnels, ainsi que les pays et les projets, qui devraient avoir la priorité dans le programme de travail de l'évaluation.
78. Les évaluations envisagées pour 2011 et le plan indicatif pour 2012-2013 sont exposés de façon détaillée à l'annexe III. De plus, comme l'a préconisé l'examen par les pairs, l'annexe IV énumère les évaluations inscrites au programme de travail pour 2011-2012, dont on envisage maintenant l'annulation ou l'ajournement sine die, et en indique les raisons.

### **Objectif stratégique 1: contribuer à améliorer la performance des politiques et des opérations soutenues par le FIDA**

79. **DMR 1: RARI de haute qualité et ENI fournissant les éléments de base de l'élaboration et de l'application de meilleures politiques et procédures institutionnelles.** Au titre de ce DMR, IOE mènera à bien l'ENI portant sur la Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat. Le Bureau élaborera la neuvième édition du RARI et entamera en 2011 l'ENI sur l'efficacité, qui couvrira aussi certains processus institutionnels tels que l'administration des prêts, la passation des marchés, la gestion des consultants, ainsi que l'amélioration de la qualité et l'assurance qualité.
80. Le plan indicatif pour 2012-2013 prévoit l'établissement des dixième et onzième éditions du RARI, ainsi que l'exécution de deux autres ENI: i) l'une sur la supervision et l'appui à l'exécution, qui sera entreprise en 2012<sup>11</sup>; et ii) l'autre sur la Politique révisée du FIDA en matière de financement sous forme de dons, qui sera menée en 2013, comme l'a décidé le Conseil d'administration en décembre 2009.
81. Au titre de ce DMR, également, comme l'exige le mandat du Comité de l'évaluation, IOE formulera des observations écrites sur certaines propositions de politique institutionnelle soumises au Conseil par la direction. Ces observations ne porteront que sur les nouvelles politiques ou stratégies institutionnelles au sujet desquelles IOE aura acquis par ses évaluations des éléments d'appréciation et des enseignements<sup>12</sup>. Comme il est d'usage, les observations d'IOE seront présentées au Comité et au Conseil en même temps que la nouvelle politique ou stratégie

<sup>11</sup> Soit six ans après l'approbation par le Conseil de la politique du FIDA relative à la supervision et à l'appui à l'exécution.

<sup>12</sup> Ainsi, IOE a formulé en décembre 2009 des observations écrites sur la nouvelle politique en matière de financement sous forme de don, vu qu'il avait précédemment mené une ENI sur le volet recherche agricole du programme de dons du FIDA et qu'il évalue systématiquement les dons dans le cadre des EPP.

proposée. IOE prévoit qu'en 2011 il lui incombera de formuler des observations sur les politiques/stratégies institutionnelles élaborées par la direction sur la présence dans les pays, la problématique hommes-femmes et le secteur privé. D'autres politiques et stratégies devront peut-être faire l'objet des observations d'IOE l'an prochain; les besoins seront plus clairement définis lorsque le processus d'élaboration du programme de travail et budget sera plus avancé.

82. **DMR 2: EPP de haute qualité fournissant les éléments de base de meilleurs COSOP axés sur les résultats.** Au titre de ce DMR, IOE achèvera les EPP concernant le Ghana, le Rwanda, le Viet Nam et le Yémen. La division entreprendra les EPP concernant Haïti, la Jordanie, le Népal et l'Ouganda, qui s'achèveront en 2012. Le plan indicatif pour 2012-2013 prévoit aussi des EPP pour l'État plurinational de Bolivie, le Burkina Faso, l'Équateur, le Guatemala, Madagascar, la Mauritanie, les Philippines, le Sénégal, la République arabe syrienne et la République-Unie de Tanzanie. Comme par le passé, la priorité sera accordée aux pays ayant un portefeuille important et à ceux pour lesquels la division régionale a l'intention d'établir un nouveau COSOP à l'issue de l'EPP.
83. IOE prévoit de mener une des EPP de façon conjointe, comme il ressortira du document final du programme de travail et budget d'IOE qui sera présenté au Comité de l'évaluation en octobre. Fort de l'expérience acquise à l'occasion de l'évaluation conjointe avec la BAfD (voir paragraphe 41), IOE étudie la forme qu'il conviendrait de donner à cette coopération. Par exemple, une évaluation conjointe entre deux organisations pourrait être axée sur l'échange de données issues de l'expérience et d'enseignements tirés tout au long du processus au lieu d'être confiée à une équipe d'évaluation unique et de produire un rapport final conjoint, comme cela a été le cas de l'évaluation conjointe sur l'Afrique.
84. **DMR 3: validation des rapports d'achèvement de projet et évaluations de la performance des projets contribuant à améliorer les opérations soutenues par le FIDA.** L'examen par les pairs a recommandé que les évaluations de portefeuille et de projet d'IOE exploitent davantage les rapports d'achèvement de projet validés. À l'avenir, la validation de ces rapports incombera à IOE. L'examen a aussi recommandé que les évaluations de projet d'IOE soient remplacées par des évaluations de la performance des projets et que soit supprimée l'obligation de mener une évaluation intermédiaire des projets avant la préparation d'une phase ultérieure. Des évaluations de la performance seront exécutées sur un échantillon de projets dont le rapport d'achèvement a été validé. En conséquence, toutes les évaluations de projet prévues dans le programme de travail à horizon mobile examiné par le Conseil en décembre 2009 ont été supprimées à la fois du programme de travail proposé pour 2011 et du plan indicatif pour 2012-2013, et remplacées par des validations de rapports d'achèvement de projet et des évaluations de la performance des projets.
85. IOE se propose de suivre la pratique en vigueur dans les autres institutions financières internationales<sup>13</sup>, qui consiste à valider les rapports d'achèvement de tous les projets clôturés dans un délai donné. Au FIDA, environ 35 projets sont actuellement clôturés chaque année, de sorte qu'IOE exécutera 35 validations de rapports d'achèvement de projet par année civile. On obtiendra ainsi un accroissement relativement rapide de la taille de l'échantillon des notes d'évaluation disponibles pour l'établissement du RARI, ce qui permettra à IOE de fournir par le biais du RARI un compte rendu plus fiable de la performance générale du portefeuille de projets financés par le FIDA, puisqu'il reposera sur un échantillon plus large de projets évalués.
86. Il est envisagé de mener des évaluations de la performance des projets sur environ 25% des projets clôturés, soit environ huit par an. Les critères de sélection des

<sup>13</sup> IOE a tenu des réunions sur le sujet avec les membres du Groupe d'évaluation indépendante de la Banque mondiale et du Bureau de l'évaluation de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement.



projets à évaluer et la méthodologie à suivre seront élaborés par IOE au deuxième semestre de 2010, après examen des enseignements tirés du projet pilote (voir paragraphe 75 i)), et mis en évidence dans le document final du programme de travail et budget<sup>14</sup>.

**Objectif stratégique 2: promouvoir une gestion des savoirs et un apprentissage efficaces**

87. **DMR 4: communication et diffusion systématiques des travaux d'IOE.** Les activités au titre de ce DMR comprennent la distribution au Conseil d'administration, à la direction, aux gouvernements et aux partenaires des pays en développement d'exemplaires imprimés des rapports d'évaluation, et autres profils<sup>15</sup> et éclairages<sup>16</sup>, ainsi que la mise à jour régulière de la section du site web du FIDA consacrée à l'évaluation. Les rapports d'évaluation seront aussi mis en ligne sur des sites Internet tels que ceux de l'ECG, du GNUE, et des réseaux régionaux de savoirs du FIDA<sup>17</sup>. Ainsi, alors que l'ENI sur l'égalité entre les sexes sera achevée en 2010, les principales activités de diffusion seront entreprises en 2011 afin d'assurer une plus large diffusion des grandes conclusions de cette évaluation.
88. IOE continuera à participer aux plates-formes internes (par exemple, le Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques [CSO] et les équipes de gestion des programmes de pays [EGPP]) afin d'améliorer la compréhension des enseignements et des recommandations issus des évaluations. En outre, IOE étudiera la possibilité de participer plus systématiquement aux groupes internes sur l'amélioration de la qualité et l'assurance qualité, qui offrent des solutions spécifiques pour faire en sorte que les connaissances issues des évaluations alimentent la conception des nouvelles politiques, stratégies et opérations. En raison de ses ressources limitées, IOE ne pourra pas participer à toutes ces plates-formes internes. Le Bureau établira par conséquent des critères spécifiques pour déterminer celles auxquelles les connaissances et l'expérience accumulées au fil des évaluations et des années apporteront le maximum de profit.
89. Des réunions trimestrielles se tiendront en 2010 entre IOE et le Bureau du Président et du Vice-Président afin de procéder à l'échange d'informations et au partage des savoirs sur les problèmes d'évaluation qui se posent. En raison de leur incidence à l'échelle de l'institution, des séminaires informels seront organisés au besoin avec les administrateurs sur certaines ENI avant l'examen du rapport final par le Conseil.
90. Des ateliers d'apprentissage seront organisés dans chaque pays ayant fait l'objet d'une EPP afin d'examiner avec les multiples parties prenantes les résultats et les enseignements issus de l'évaluation. Comme cela a été le cas récemment, ces ateliers d'apprentissage recevront un appui accru de la part du gouvernement concerné. Cela permettra de réduire les dépenses d'IOE ainsi que de renforcer l'appropriation et le suivi au niveau national.
91. IOE participera activement aux groupes internationaux d'évaluation suivants: i) le GNUE, réseau professionnel réunissant les chefs des services responsables de

<sup>14</sup> Certains des critères qui pourraient être appliqués à la sélection des projets dont la performance mérite d'être évaluée sont les suivants: les projets qui innovent et présentent des possibilités spécifiques d'apprentissage et d'application à plus grande échelle; les projets pour lesquels la note de performance validée par IOE pour un ou plusieurs critères d'évaluation diffère notablement de l'appréciation de PMD consignée dans le rapport d'achèvement de projet; les projets réalisés dans un pays où une EPP pourrait être planifiée dans un avenir proche; et la couverture géographique adéquate de toutes les régions dans lesquelles intervient le FIDA.

<sup>15</sup> Les profils d'évaluation sont des résumés de deux pages des principales conclusions et recommandations issues de chaque évaluation du FIDA. Ils offrent un échantillon des résultats issus des évaluations et incitent le lecteur à approfondir et à suivre les questions qui l'intéressent en se rapportant au rapport complet.

<sup>16</sup> Les éclairages sont axés sur une question d'apprentissage se dégageant des évaluations institutionnelles, thématiques ou de programme de pays. Les hypothèses formulées dans les éclairages sont destinées à servir de base à des débats entre spécialistes du développement et responsables des politiques à l'intérieur et à l'extérieur du FIDA.

<sup>17</sup> Par exemple, la mise en réseau des savoirs pour le développement rural dans la région Asie-Pacifique et le système en ligne d'échange d'information pour les projets du FIDA en Amérique latine.

l'évaluation au sein du système des Nations Unies, dont l'IOE est membre de plein droit. Ce dernier continuera à participer à un certain nombre d'équipes spéciales du GNUE<sup>18</sup>; ii) l'ECG, qui réunit les chefs de service d'évaluation des BMD, dont IOE aspire à devenir membre; et iii) le NONIE, qui comprend le réseau d'évaluation du Comité d'aide au développement/OCDE, le GNUE, l'ECG et l'Organisation internationale de coopération en matière d'évaluation, qui est un réseau d'associations régionales d'évaluation. Le NONIE a pour objet de promouvoir un programme d'activités d'"évaluation de l'impact", fondé sur une compréhension commune du terme et utilisant des méthodes adaptées à ce type d'évaluation. IOE est membre du NONIE depuis sa création en 2006. En outre, IOE participera à des conférences internationales et régionales clés, notamment celles organisées par certaines sociétés et associations d'évaluation (par exemple, l'Association africaine d'évaluation et la Société européenne d'évaluation). La participation d'IOE à ces instances a pour but d'échanger savoirs et enseignements, d'ancrer son engagement dans le débat international sur l'évaluation et de créer des réseaux avec les évaluateurs de différentes organisations et des pays en développement.

92. IOE continuera à renforcer son partenariat avec la DDC, afin d'être en mesure de piloter des méthodes et procédures novatrices qui ne peuvent être financées sur son budget administratif ordinaire (voir paragraphe 71).
93. **DMR 5: établissement de synthèses d'évaluations et de thèmes d'apprentissage du RARI.** Pour accroître son engagement dans la gestion des savoirs, IOE entreprendra à partir de 2011 des synthèses d'évaluations. Ces synthèses recenseront et extrairont les savoirs acquis à l'occasion de diverses évaluations réalisées par le FIDA et par les services d'évaluation d'autres organisations et présenteront les enseignements tirés de la documentation universitaire et d'entrevues ciblées afin de promouvoir l'apprentissage et l'utilisation des résultats issus des évaluations. La supervision et l'appui à l'exécution seraient un éventuel sujet de synthèse d'évaluations en 2011. Il s'agit d'une question essentielle, et cette synthèse pourrait servir de base à l'ENI envisagée sur le même sujet, dont l'exécution est provisoirement prévue pour 2012.
94. La division continuera aussi à traiter chaque année de façon approfondie dans le RARI un thème d'apprentissage spécifique (par exemple, le thème retenu dans le RARI de 2010 est l'efficacité des opérations du FIDA). Un atelier interne est organisé sur le thème d'apprentissage choisi. Le thème de l'année prochaine sera proposé dans le RARI de cette année, qui sera examiné par le Comité de l'évaluation et par le Conseil d'administration avant la fin de 2010. Le choix du thème d'apprentissage pour 2011 pourrait se porter sur la supervision et l'appui à l'exécution. L'atelier correspondant du RARI permettrait d'examiner les conclusions de la synthèse d'évaluations et de les diffuser; ces deux activités serviraient de base à l'ENI envisagée sur le même sujet en 2012.

#### **Objectif opérationnel 1: accroître l'efficacité d'IOE**

95. **DMR 6: gestion plus efficace des ressources humaines, financières et administratives.** Suivant la recommandation de l'examen par les pairs, la division continuera en 2011 à mettre en œuvre les différentes activités prévues dans son plan de renforcement de la gestion administrative et financière (voir paragraphe 75 ii)). Une fois ce plan achevé, ses résultats seront intégrés dans les opérations ordinaires d'IOE. La supervision des procédures administratives et financières améliorées exigera l'affectation permanente de 50% du temps de travail d'un fonctionnaire du cadre organique. Les activités prévues pour 2011 sont les suivantes:

<sup>18</sup> Par exemple, les équipes spéciales i) sur l'évaluation de l'impact; ii) sur l'évaluation de la fonction d'évaluation; et iii) sur le développement de la capacité d'évaluation.

- i) Définir plus clairement les rôles, attributions et niveaux d'effort respectifs du personnel d'IOE et des consultants pour chaque type d'évaluation. Cela permettrait d'optimiser l'utilisation du temps de travail du personnel et des consultants tout au long du processus d'évaluation. Il est prévu à cet égard que les fonctionnaires d'IOE devront non seulement assurer, comme par le passé, la qualité de l'ensemble du processus d'évaluation, mais jouer aussi un rôle accru dans la préparation du rapport final d'évaluation, "internalisant" ainsi un certain nombre de tâches précédemment sous-traitées à des consultants.
  - ii) Élaborer un outil permettant d'améliorer les décisions en matière de planification et d'effectif dans l'ensemble de la division. Cet outil aidera IOE à optimiser l'utilisation des ressources de la division en améliorant l'équilibre et la répartition des tâches au sein du personnel. IOE s'efforcera en particulier de pré-identifier les pics d'activité dans le cycle normal d'évaluation et de fixer les dates de début et de fin de chaque évaluation de manière à utiliser au mieux les compétences et le temps de travail disponibles.
  - iii) Consolider les activités déjà entreprises en 2010 (voir paragraphe 75 ii)) et les intégrer dans les opérations ordinaires d'IOE. Il s'agit de la rationalisation de la procédure de prospection, de sélection et de gestion des consultants; de l'établissement d'un bilan trimestriel de l'exécution du budget global de la division; et du contrôle de la conformité aux règles financières et au règlement du personnel par un examen interne minutieux de tous les engagements financiers prévus par la division.
96. En outre, suite à l'examen par les pairs, qui a préconisé l'élargissement des compétences du personnel d'IOE, un nouveau groupe de travail sur la formation a été créé au sein de la division. Ce groupe aura pour mission de recenser les besoins de formation individuels et collectifs et d'organiser des actions de formation en conséquence.
97. En ce qui concerne les ressources humaines, l'examen par les pairs a permis de constater que les dispositions adoptées par IOE relativement au conflit d'intérêts auquel peuvent être exposés les consultants<sup>19</sup> mettaient efficacement ceux-ci en mesure de remplir leurs fonctions et de formuler en toute objectivité leurs jugements et leurs conclusions dans le cadre des évaluations. Comme l'a recommandé l'examen par les pairs, IOE prévoit d'établir également des dispositions plus explicites sur le conflit d'intérêts pour son personnel permanent, et ce dès l'an prochain.
98. Enfin, IOE établira l'an prochain un programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2012, ainsi qu'un plan indicatif pour 2013-2014. Ce document comprendra aussi un compte rendu de la réalisation des huit DMR et des quatre objectifs de la division, ainsi qu'un résumé des principales difficultés et possibilités rencontrées dans l'exécution du programme de travail et budget annuel.

<sup>19</sup> Par exemple, les dispositions relatives au conflit d'intérêts empêcheraient IOE de recruter un consultant ayant précédemment travaillé à la conception ou à l'exécution d'une stratégie ou opération sujette à l'évaluation de la division. Tout consultant est tenu de signer une déclaration spécifique concernant le conflit d'intérêts avant qu'IOE n'autorise son recrutement pour un travail d'évaluation indépendante. Les dispositions relatives au conflit d'intérêts sont énoncées dans leur intégralité à l'annexe VI du Manuel d'évaluation ([http://www.ifad.org/evaluation/process\\_methodology/index.htm](http://www.ifad.org/evaluation/process_methodology/index.htm)).

## **Objectif opérationnel 2: développer la méthodologie**

99. **DMR 7: développement méthodologique pour le travail d'évaluation indépendante.** Le développement méthodologique n'est pas une action ponctuelle mais plutôt un processus continu. Les activités suivantes sont prévues à ce titre:
- i) L'an prochain étant la première année d'application des validations de rapports d'achèvement de projet et des évaluations de la performance des projets, IOE fera le bilan de son expérience et renforcera le système correspondant en conséquence.
  - ii) IOE continuera à adapter le manuel d'évaluation en fonction des problèmes essentiels qui apparaîtront (par exemple, le changement climatique et l'application à plus grande échelle). Des efforts et des ressources continueront d'être investis dans la compréhension des causes immédiates de la performance (le facteur "pourquoi").
  - iii) La communauté internationale du développement débat depuis longtemps de la question de l'impact. En conséquence, des réseaux d'évaluation spécifiquement axés sur l'évaluation de l'impact, tels que le NONIE, ont été créés. À ce stade, il ne s'est pas encore dégagé de consensus sur les méthodologies qu'il conviendrait de suivre pour imputer rigoureusement à des causes ou facteurs spécifiques l'impact que les programmes et projets de développement ont eu sur la société. En raison de l'importance particulière attribuée par le Conseil d'administration à l'évaluation de l'impact, IOE doit suivre avec attention le débat en cours. Par conséquent, IOE continuera de participer aux discussions du NONIE sur le sujet.
  - iv) La participation active d'IOE à l'ECG, au GNUE et autres conférences sur l'évaluation (voir paragraphe 91) contribuera à la réalisation de ce DMR dans la mesure où ces plates-formes permettent à IOE de se tenir au fait de l'évolution des approches dans les enceintes internationales concernant les méthodes les plus récentes d'évaluation indépendante.
  - v) Une méthodologie rigoureuse est indispensable à la qualité de chaque évaluation. Par conséquent, le recrutement de conseillers indépendants chevronnés pour les évaluations de rang supérieur telles que les ENI et les EPP sera maintenu. Outre qu'ils examinent les produits clés de l'évaluation et formulent des observations à ce sujet tout au long du processus d'évaluation, ces conseillers indépendants chevronnés jouent un rôle essentiel dans la conception des évaluations, notamment par la contribution qu'ils apportent au choix de la méthodologie à appliquer. Le recours à des conseillers indépendants chevronnés rassurera la direction et le Conseil sur la solidité des conclusions et des recommandations issues des évaluations.
100. **DMR 8: soutien à la fonction d'auto-évaluation du FIDA et de ses États membres.** La division contribuera à améliorer la qualité du système d'auto-évaluation, indispensable à la fois à l'amélioration de la performance du FIDA et à l'exécution d'évaluations indépendantes (voir paragraphe 49). En 2011, IOE collaborera avec la direction pour harmoniser encore les méthodes et processus d'auto-évaluation et d'évaluation indépendante. En particulier, l'adoption en 2009 du nouveau Manuel d'évaluation, ainsi que les futures validations de rapports d'achèvement de projet et les évaluations de la performance des projets, exigera des adaptations des rapports d'achèvement de projet du FIDA, de ses directives en matière de supervision et autres éléments de base du système d'auto-évaluation. À cet égard, un nouvel accord sur l'harmonisation<sup>20</sup> sera signé en 2011 entre IOE et la direction du FIDA. Il définira entre autres choses les responsabilités et rôles

<sup>20</sup> Le précédent accord remonte à 2006.

respectifs d'IOE et de la direction concernant le maintien au FIDA d'un système d'évaluation à la fois efficace et efficient.

101. Comme par le passé, IOE examinera le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) ainsi que le RIDE et formulera ses observations. Le Bureau continuera aussi à évaluer, dans le cadre de son travail ordinaire d'évaluation, la qualité des systèmes de suivi-évaluation aux niveaux des projets et des pays, et participera à tout groupe de réflexion interne sur la mesure des résultats.
102. IOE contribuera aussi au renforcement des capacités d'évaluation des États membres en apportant son appui à l'initiative de développement de la capacité d'évaluation. Comme l'a demandé le Conseil, l'engagement d'IOE dans cette initiative sera fonction de ses priorités et des ressources disponibles. IOE continuera à renforcer son partenariat avec le Centre de Shanghai pour la finance et le développement en Asie-Pacifique, source de savoirs en matière d'évaluation, actuellement chargé de l'organisation du Programme international de Shanghai pour la formation à l'évaluation des activités de développement (SHIPDET), qui couvre la région Asie-Pacifique. Dans le cadre de ce partenariat, IOE tiendra une session de formation sur les critères et méthodes d'évaluation applicables à l'agriculture et au développement rural. En outre, IOE poursuivra son engagement dans le développement de la capacité d'évaluation dans le contexte des processus courants d'évaluation et invitera aussi les associations nationales d'évaluation à participer au partenariat principal de l'évaluation. IOE continuera son partenariat avec les autorités gouvernementales de surveillance en vue de fournir une formation en cours d'emploi pendant le travail d'évaluation sur le terrain.

## **VI. Ressources pour 2011**

### **A. Gains d'efficience**

103. Comme il est mentionné à la section II, l'examen par les pairs a souligné qu'il était important qu'IOE améliore son efficience. La présente section met en évidence les principaux gains d'efficience qu'IOE prévoit de réaliser grâce à diverses mesures d'économie.
104. La plus importante de ces mesures est la suppression des évaluations de projet, qui seront remplacées par les validations de rapports d'achèvement de projet et par un nombre restreint d'évaluations de la performance des projets, moins longues et moins coûteuses. Par le passé, IOE entreprenait chaque année environ six évaluations de projet, coûtant au total 540 000 USD et 360 jours de travail<sup>21</sup>.
105. À l'avenir, IOE compte entreprendre 35 validations de rapports d'achèvement de projet par an en employant uniquement son propre personnel. Le Bureau met actuellement au point des méthodes et un système appropriés de validation des rapports d'achèvement de projet, fondés sur un examen exhaustif des bonnes pratiques internationales et de l'expérience des autres BMD disposant d'instruments d'évaluation analogues. Sur la base d'une première analyse, IOE prévoit d'allouer six jours de travail par validation de rapport d'achèvement de projet, ce qui donnera 210 jours de travail au total pour l'ensemble des rapports d'achèvement de projet établis une année donnée<sup>22</sup>.
106. S'agissant des évaluations de la performance des projets, IOE se propose d'évaluer chaque année huit projets achevés, dont le rapport d'achèvement a déjà fait l'objet d'une validation. Avant la présentation du projet final de programme de travail et

<sup>21</sup> Le coût unitaire des évaluations de projets passées était de 90 000 USD et 60 jours de travail.

<sup>22</sup> C'est plus que ne le prévoient les services d'évaluation des autres BMD (environ 3-4 jours par validation de rapport d'achèvement de projet). La principale raison de cette majoration tient à la grande variabilité de la qualité des rapports d'achèvement de projet actuellement établis et au fait que 2011 sera une année d'expérimentation à la fois pour IOE et pour la direction, d'où l'opportunité de prévoir une marge de manœuvre. IOE évaluera toutefois le temps alloué à la validation de ces rapports à la fin de 2011 et le reverra sur la base de l'expérience acquise en cours d'année.

budget en octobre 2010, IOE définira des critères spécifiques de sélection des projets susceptibles d'être soumis à une évaluation de leur performance et, concernant la validation du rapport d'achèvement de projet, le Bureau mènera une évaluation pilote de la performance des projets et affinera ensuite ses méthodes et procédures en conséquence. La note 14 indique les critères de sélection possibles des projets destinés à être évalués.

107. IOE estime que chaque évaluation de la performance d'un projet exigera environ 20 jours de travail de son personnel. C'est beaucoup moins que les 60 jours alloués dans le passé à l'évaluation des projets par IOE. En outre, chaque évaluation de la performance d'un projet nécessitera l'emploi d'un consultant pendant 15 jours environ, pour une dépense estimative de l'ordre de 20 000 USD, y compris les éventuels frais de voyage. Là encore, il s'agit d'un chiffre sensiblement inférieur à celui de l'emploi des consultants nécessaires aux évaluations de projet (90 000 USD). Par conséquent, IOE prévoit d'inscrire au budget 160 jours de travail et 160 000 USD pour l'exécution de huit évaluations de la performance des projets en 2011<sup>23</sup>.
108. La deuxième mesure d'économie, conformément à la recommandation de l'examen par les pairs, est de transférer à SEC du FIDA une partie du soutien apporté par IOE au Comité de l'évaluation. Jusqu'ici, IOE devait consacrer chaque année beaucoup de temps au soutien administratif du Comité de l'évaluation (par exemple, pour l'établissement de l'ordre du jour, la rédaction du procès-verbal, etc.). En outre, IOE dépensait 100 000 USD en plus du temps de travail pour les visites annuelles du Comité dans les pays. Comme l'a préconisé l'examen par les pairs, il est envisagé de transférer à SEC la responsabilité de l'organisation des visites des représentants au Conseil d'administration. IOE devra toutefois continuer de consacrer un temps de travail suffisant au fonctionnement du Comité de l'évaluation (par exemple, mise au courant du président du Comité sur les problèmes d'évaluation, information des membres et clarification des principales questions examinées par le Comité), en plus du temps normalement alloué à la préparation des documents et à la participation aux sessions ordinaires du Comité. Ce sera extrêmement important, spécialement en 2001, lorsque SEC commencera à jouer un rôle accru dans le soutien au Comité de l'évaluation. Les gains d'efficience décrits dans les paragraphes précédents sont récapitulés dans le tableau 10.

---

<sup>23</sup> Concernant la validation des rapports d'achèvement de projet, il est à noter qu'à l'issue du projet pilote de cette année, IOE aura probablement une meilleure idée des ressources nécessaires à l'exécution de ces travaux. En cas de différences avec les estimations susmentionnées, IOE en tiendra compte dans le document final du programme de travail et budget pour 2011, qui sera examiné par le Comité de l'évaluation en octobre 2010.

Tableau 10

**Gains d'efficacité dans l'évaluation des projets et la visite annuelle dans les pays du Comité de l'évaluation**

Catégorie d'activités	Situation actuelle		Catégorie d'activités	À partir de 2011	
	Temps de travail (unitaire)	Dépenses hors personnel (unitaires)		Temps de travail (unitaire)	Dépenses hors personnel (unitaires)
Évaluation de projet	60 jours	90 000 USD	Validation rapports d'achèvement de projet	6 jours	-
Total pour six évaluations projets /an	360 jours	540 000 USD	Total pour 35 validations rapports d'achèvement de projet/an	210 jours	-
			Évaluation performance projets	20 jours	20 000 USD
			Total pour 8 évaluations performance projets/an	160 jours	160 000 USD
Visite annuelle dans les pays du Comité de l'évaluation	20 jours	100 000 USD	-	-	-
<b>Total</b>	<b>380 jours</b>	<b>640 000 USD</b>	<b>Total</b>	<b>370 jours</b>	<b>160 000 USD</b>
			<b>Économie totale</b>	<b>10 jours</b>	<b>480 000 USD</b>

109. D'autres gains d'efficacité ont déjà été réalisés ou sont en voie de l'être dans le cadre de l'initiative visant à donner à IOE un nouveau souffle et à renforcer l'esprit d'équipe<sup>24</sup> et du plan d'activité d'IOE visant à renforcer la gestion des ressources humaines et financières et la gestion administrative (voir paragraphe 75). Il s'agit d'améliorer les procédures de recrutement et de gestion des consultants, ainsi que les relations entre superviseurs et supervisés, et de décentraliser l'exécution du budget aux chargés d'évaluation dans le cadre d'un système rigoureux de "freins et de contrepoids". Une autre mesure d'économie consiste à laisser aux gouvernements le soin d'organiser et de prendre partiellement en charge les ateliers d'apprentissage de l'évaluation. Globalement, ces mesures permettent une économie de ressources considérable (voir paragraphe 115).

## B. Budget proposé pour 2011

110. C'est la première fois qu'IOE établit un programme de travail et budget axé sur les résultats et applique le principe de la budgétisation à base zéro (voir paragraphe 47). Les deux sections suivantes donnent une vue d'ensemble des besoins en ressources humaines et du budget proposé pour 2011.

111. **Ressources humaines.** L'analyse des carences (voir paragraphe 77), ainsi que les consultations avec chaque division régionale et avec la haute direction du FIDA menées par IOE à l'occasion de l'établissement de son programme de travail, fait apparaître une forte demande d'évaluations indépendantes excédant le niveau des ressources humaines dont dispose la division. Les travaux d'évaluation qui exigeront du personnel supplémentaire par rapport à 2010 sont les suivants:

- i) IOE prévoit d'exécuter davantage d'évaluations de rang supérieur (1,8 équivalent plein temps pour les ENI et 4,8 équivalents plein temps pour les EPP en 2011, contre 1,8 et 2,8 respectivement en 2010).

<sup>24</sup> Dans le cadre de cette initiative, lancée en 2007, un certain nombre de groupes de travail sur l'amélioration ont été créés au sein de la division. Leur principal objectif est d'améliorer la communication, la gestion des consultants, le partage des savoirs et le travail en équipe au sein d'IOE.

- ii) L'élaboration de nouveaux produits: synthèses d'évaluations.
  - iii) La formulation et la mise en œuvre de l'accord révisé d'harmonisation entre IOE et la direction du FIDA.
  - iv) Une participation accrue aux plates-formes de gestion des savoirs et aux processus d'apprentissage internes et externes, et notamment aux groupes internes d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité.
  - v) Une contribution appropriée aux débats de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (voir paragraphe 50).
112. Enfin, en 2010, à titre provisoire, IOE a consacré 50% du temps de travail d'un fonctionnaire du cadre organique à la supervision de la gestion financière et administrative de la division (voir paragraphe 75 ii)). IOE devra combler le "trou" qui en résultera dans les ressources humaines disponibles pour le travail d'évaluation, vu que la division a décidé de créer un poste permanent de chargé des finances et de l'administration.
113. Si ces besoins supplémentaires en ressources humaines seront en partie compensés par les économies indiquées dans le tableau 10 et au paragraphe 109, il est difficile à ce stade de déterminer si les activités mentionnées ci-dessus peuvent être menées avec les ressources humaines actuelles. Une analyse plus approfondie est nécessaire, y compris l'établissement de la liste définitive des évaluations envisagées pour 2011, ce qui ne sera possible qu'au second semestre. Par conséquent, IOE ne prévoit pas pour le moment de demander une augmentation de ses effectifs. En revanche, avant de formuler la proposition finale pour son programme de travail et budget de 2011, qui sera examinée par le Comité de l'évaluation en octobre 2010, IOE procédera à une évaluation plus systématique de ses besoins en ressources humaines, y compris la nécessité et la possibilité de convertir un poste vacant existant des services généraux<sup>25</sup> en postes du cadre organique. Les besoins en ressources humaines de la division sont indiqués de façon détaillée à l'annexe V.
114. L'examen par les pairs a souligné qu'il était important que la division renforce les savoirs et les compétences de son personnel sur les méthodes et systèmes d'évaluation les plus récents. À cet égard, la division recourra aux programmes internationaux de formation, tels que le Programme international de formation à l'évaluation des activités de développement (IPDET)<sup>26</sup>, afin de renforcer son expertise. IOE prévoit de financer des formations spécifiques pour son personnel au moyen de fonds supplémentaires et participera aussi aux programmes de formation pertinents organisés à l'échelle de l'institution par la Division des ressources humaines.
115. **Budget.** IOE s'est efforcé de chiffrer le coût de la réalisation de chaque DMR, pour les dépenses tant de personnel qu'hors personnel. Fondé sur le taux d'inflation (1,3% pour les dépenses hors personnel et 2,8% pour les dépenses de personnel) et le taux de change (USD/EUR = 0,8) préconisés par la Division de la planification stratégique et du budget et appliqués par le Fonds dans l'aperçu de son budget administratif pour 2011, le budget d'IOE proposé pour 2011 est de l'ordre de 5,65 millions d'USD (voir annexe VI). Ce chiffre représente une baisse de 5,3% (330 000 USD) en valeur réelle ou de 9,2% en valeur nominale par rapport au budget administratif de 2010.

<sup>25</sup> L'examen par les pairs a constaté que, comme celui du reste du FIDA, le rapport services généraux/cadre organique d'IOE était élevé.

<sup>26</sup> L'IPDET est un programme de formation intensive de quatre semaines à l'intention des cadres et des praticiens de l'évaluation. C'est une initiative du Groupe d'évaluation indépendante de la Banque mondiale et de la Carleton University. Cette formation permet d'acquérir une connaissance exhaustive du suivi-évaluation des activités de développement et met l'accent sur certaines questions qui font l'objet d'un approfondissement et d'un échange de savoirs.



116. Pour 2011, la proposition budgétaire d'IOE, ventilée comme par le passé par catégorie de dépense, est exposée dans les tableaux 1 et 3 de l'annexe VI. En revanche, le tableau 4 illustre le budget d'IOE axé sur les résultats, dans lequel les ressources totales nécessaires en termes de personnel et autres postes de dépense sont imputées aux huit DMR. Les ressources totales nécessaires à la réalisation de chaque objectif stratégique et opérationnel sont indiquées dans le même tableau.
117. Enfin, comme l'ont demandé en 2008 le Comité d'audit et le Conseil d'administration, depuis 2009, IOE plafonne son budget administratif. Le Conseil a décidé en particulier que le budget total d'IOE devrait être limité à 0,9% du programme de travail annuel du FIDA. Le budget administratif proposé pour 2011 représente 0,56% environ du programme de travail envisagé par le Fonds (estimé à 1 milliard d'USD pour l'an prochain), contre 0,78% en 2010. L'évolution depuis 2005 du budget d'IOE en pourcentage du programme de travail du FIDA est indiquée dans le tableau 2 de l'annexe VI.

## Dépenses de personnel

1. Le budget relatif aux dépenses de personnel est établi conformément aux règles appliquées 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 concernant la population du FIDA et des dépenses effectives en rapport avec le personnel du FIDA. Les différentes composantes des taux constituent la meilleure estimation disponible à la date d'établissement des documents budgétaires.
3. Les dépenses standard prévues pour 2011 enregistrent une hausse de 2,8% en moyenne, à comparer avec des augmentations de respectivement 7,8 et 4,1% en 2009 et 2010. Le tableau ci-dessous fait apparaître l'augmentation moyenne en pourcentage de chacune des prestations auxquelles a droit le personnel et son impact sur le coût des équivalents temps plein (ETP) proposés pour 2011.

Tableau 1

### Composition des dépenses de personnel standard

(Millions de dollars des États-Unis)

Description	ETP 2010 aux taux de 2010	ETP 2010 aux taux de 2011	Hausse en pourcentage de la hausse totale	Notes
<b>Personnel du cadre organique</b>				
Salaires	21,54	22,29	1,3%	a)
Indemnité de poste	15,28	15,13	(0,3%)	a)
Pension	6,83	7,19	0,6%	b)
Indemnité pour frais d'études	3,51	3,68	0,3%	c)
Assurance maladie	2,29	2,45	0,3%	d)
Rapatriement, cessation de service et congé annuel	2,11	2,17	0,1%	
Congé dans les foyers	1,41	1,41	(0,0%)	e)
Indemnités pour charge de famille	0,74	0,79	0,1%	f)
Impôts des États-Unis	0,72	0,73	0,0%	
Autres indemnités	1,73	1,76	0,1%	
<b>Sous-total</b>	<b>56,16</b>	<b>57,60</b>	<b>2,5%</b>	
<b>Personnel des services généraux</b>				
Salaires	15,73	16,23	2,1%	a)
Pension	3,27	3,43	0,7%	b)
Assurance maladie	2,01	2,13	0,5%	d)
Primes linguistiques	0,57	0,58	0,0%	
Rapatriement et cessation de service	1,46	1,49	0,1%	
Autres indemnités	0,93	0,94	0,0%	
<b>Sous-total</b>	<b>23,97</b>	<b>24,80</b>	<b>3,4%</b>	
<b>Total des dépenses administratives de personnel</b>	<b>80,13</b>	<b>82,40</b>	<b>2,8%</b>	

- a) **Salaires et indemnités de poste:** suite à la hausse réelle recommandée pour l'année en cours par la CFPI pour le personnel des services généraux et du cadre organique – respectivement 3,41 et 2,33% –, une augmentation de salaire de 2% a été prise comme hypothèse pour toutes les catégories de personnel pour 2011. Il faut toutefois noter également que l'accroissement des dépenses salariales au titre du cadre organique en 2010 a été compensé par une réduction correspondante des indemnités de poste. Cela se traduit par une prévision de hausse globale de la composante salaires et indemnités de poste qui ne représente que 1% de la hausse totale de 2,5% enregistrée entre 2010 et 2011.
- b) **Pension:** comme pour les salaires du personnel, l'hypothèse retenue est une hausse de 2% de la rémunération servant de base pour le calcul de la pension, tant pour les services généraux que pour le cadre organique. Les augmentations qui apparaissent dans le tableau ci-dessus montrent l'impact de l'application de ces hausses à l'ensemble du personnel du FIDA.
- c) **Indemnités pour frais d'études:** d'après les premiers échanges de correspondance avec la CFPI, on s'attend que celle-ci propose pour 2011 une augmentation des indemnités pour frais d'études pour l'Italie. Bien qu'il soit trop tôt pour connaître le montant de cette hausse, un taux de 5% a été retenu comme hypothèse dans les calculs ci-dessus.
- d) **Assurance maladie:** suite aux discussions menées avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) au sujet du coût plus élevé que prévu de l'assurance maladie, c'est l'hypothèse d'un accroissement de 5,0% des coûts unitaires du régime qui a été retenue. Les augmentations figurant dans le tableau ci-dessus montrent le résultat de l'application de ces hausses au personnel actuel du FIDA, mais aussi l'effet de la couverture des frais supplémentaires résultant du mécanisme de plafonnement des coûts pour les membres du personnel, qui est à la charge du FIDA.
- e) **Congés dans les foyers:** la légère réduction de ce poste traduit le fait que le FIDA revoit actuellement à la baisse les avantages offerts au personnel à ce titre, dans le cadre d'un effort général de recherche d'efficience.
- f) **Indemnités pour charge de famille:** d'après les premiers échanges de correspondance avec la CFPI, on s'attend que celle-ci recommande pour 2011 une nouvelle augmentation des dépenses unitaires à ce titre. Comme pour les frais médicaux, les augmentations figurant dans le tableau ci-dessus traduisent le résultat de l'application de ces hausses au personnel proposé pour le FIDA en 2011.

#### **Dépenses autres que les dépenses de personnel**

4. Le budget administratif table sur une augmentation des prix à hauteur de 1,3% pour les dépenses autres que les dépenses de personnel, ce qui semble une estimation raisonnable de l'inflation de cette catégorie de dépenses, compte tenu de l'incertitude régnant actuellement dans l'économie mondiale. On a, en outre, tenu compte des prévisions suivantes pour retenir le taux de 1,3%:
  - La hausse des prix à la consommation à l'échelle mondiale devrait revenir de 2,0% à la fin de 2010 à 1,8% à la fin de 2011.
  - Les prévisions équivalentes pour l'Italie sont de 1,4% à fin 2010 et 1,3% à fin 2011.

## Réalisations d'IOE en 2010

<i>Domaine prioritaire</i>	<i>Type de travail</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier d'exécution prévu</i>	<i>État d'avancement</i>
Priorité A: Réalisation d'un certain nombre d'évaluations au niveau de l'institution (ENI), d'évaluations de programme de pays (EPP) et d'évaluations de projet	1. ENI	Achèvement de l'examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation, et mise en œuvre des recommandations issues de cet examen	Présentation de l'examen par les pairs au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration en avril 2010	Examen par les pairs achevé et examiné comme prévu. En juillet 2010, le Comité de l'évaluation examinera la marche à suivre concernant le processus d'examen par les pairs
		Approches et résultats concernant la promotion de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes dans les opérations du FIDA	Achèvement prévu en décembre 2010	Sera achevée et examinée au Comité de l'évaluation en novembre 2010 et au Conseil d'administration en décembre 2010. Certaines activités de diffusion seront exécutées en 2011
		Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat	Achèvement prévu en avril 2011	Activité exécutée comme prévu
		Évaluation conjointe FIDA-BAfD des politiques et opérations de développement agricole et rural en Afrique	Différentes activités de diffusion prévues en 2010	Activité exécutée comme prévu
		Innovation et application à plus grande échelle	En décembre 2009, le Conseil a décidé de reporter l'examen de cette évaluation aux sessions d'avril 2010 du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration	Activité achevée
	2. EPP	Argentine	Achèvement prévu en juin 2010	Rapport d'évaluation finalisé et atelier d'apprentissage organisé en juin. Accord conclusif en voie de finalisation. Cette évaluation sera complètement achevée début septembre
		Chine: appui au Département gestion des programmes (PMD) dans la réalisation de l'auto-évaluation	Achèvement prévu en décembre 2010	Activité entreprise comme prévu
		Ghana	Démarrage prévu en novembre 2010	Démarrera comme prévu
		Kenya	Achèvement prévu en décembre 2010	Activité exécutée comme prévu
		Mozambique (atelier-table ronde national uniquement)	Achèvement prévu en avril 2010	Activité achevée
		Niger (atelier-table ronde national uniquement)	Achèvement prévu en avril 2010	Activité retardée par suite du départ imprévu du responsable de l'évaluation au début de 2010. L'EPP sera achevée au

<i>Domaine prioritaire</i>	<i>Type de travail</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier d'exécution prévu</i>	<i>État d'avancement</i>
				dernier trimestre 2010
		Rwanda	Démarrage prévu en novembre 2010	Démarrera comme prévu
		Viet Nam	Démarrage prévu en novembre 2010	Démarrera comme prévu
		Yémen	Achèvement prévu en décembre 2010	La mission principale aura lieu en septembre-octobre 2010, et l'EPP sera achevée au premier semestre 2011. Retard dû à des difficultés d'identification du chef de l'équipe de consultants, qui a maintenant été sélectionné
	3. Évaluations de projet 3.1. Évaluations intermédiaires	Brésil: Projet de développement durable à l'intention des colonies issues de la réforme agraire dans la zone semi-aride de la région du Nord-Est	Achèvement prévu en octobre 2010	Activité entreprise comme prévu
		Ghana: Projet en faveur des petites entreprises rurales – phase II	Achèvement prévu en décembre 2010	Activité entreprise comme prévu
		Rwanda: Projet de développement des cultures de rente et d'exportation	Achèvement prévu en décembre 2010	Activité entreprise comme prévu
		République-Unie de Tanzanie: Programme de services financiers ruraux	Achèvement prévu en décembre 2010	Activité entreprise comme prévu
	3.2. Évaluations terminales	République dominicaine: Projet en faveur des petits paysans de la région du Sud-Ouest – phase II	Achèvement prévu en juin 2010	Sera achevée en septembre 2010. Retard dû au départ du responsable de l'évaluation désigné
		République démocratique populaire lao: Projet d'appui aux initiatives communautaires dans la province d'Oudomxai	Achèvement prévu en décembre 2010	Activité entreprise comme prévu
Priorité B: Travaux d'évaluation spécifiques prévus par la Politique d'évaluation et par le mandat du Comité de l'évaluation	4. Comité de l'évaluation et Conseil d'administration	Visite de pays du Comité de l'évaluation au Mozambique	Achèvement prévu en mai 2010	Activité achevée. Le président du Comité de l'évaluation présentera un rapport écrit au Conseil en septembre 2010 avec les observations du Comité sur la visite dans ce pays
		Examen de l'exécution du programme de travail et budget triennal à horizon mobile pour 2010-2012 et préparation du programme de travail et budget pour 2011 et du plan indicatif pour 2012-2013	Achèvement prévu en décembre 2010	Activité entreprise comme prévu
		Huitième Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)	Achèvement prévu en décembre 2010	Activité entreprise comme prévu

<i>Domaine prioritaire</i>	<i>Type de travail</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier d'exécution prévu</i>	<i>État d'avancement</i>
		Observations du Bureau de l'évaluation (IOE) concernant le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA)	Achèvement prévu en septembre 2010	Activité achevée
		Observations d'IOE sur le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)	Achèvement prévu en décembre 2010	Sera exécutée comme prévu. Le RIDE et les observations y relatives seront examinés par le Comité de l'évaluation à sa session de novembre, puis par le Conseil en décembre 2010
		Observations d'IOE sur certaines politiques opérationnelles du FIDA élaborées par la direction et examinées par le Comité de l'évaluation	Achèvement prévu en décembre 2010	La stratégie pour les pays à revenu intermédiaire sera examinée avec les observations d'IOE à la session de novembre du Comité de l'évaluation et à la session de décembre 2010 du Conseil d'administration
		Tenue de quatre sessions ordinaires et d'éventuelles sessions ad hoc, conformément au mandat et au règlement intérieur révisés du Comité de l'évaluation	Achèvement prévu en décembre 2010	Jusqu'ici, trois sessions officielles et deux sessions informelles ont été tenues. Deux autres sessions officielles sont prévues en octobre et en novembre respectivement
Priorité C: Relations et partenariats avec d'autres services d'évaluation	5. Activités de communication	Rapports d'évaluation, profils, éclairages, site web d'IOE, etc.	Janvier-décembre 2010	Activité exécutée comme prévu
	6. Partenariats	Groupe conjoint d'évaluation (ECG), Réseau des réseaux sur l'évaluation de l'impact (NONIE), Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et Direction du développement et de la coopération (DDC)	Janvier-décembre 2010	Activité exécutée comme prévu
	7. Participation aux réunions des équipes de gestion des programmes de pays (EGPP) et du Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (CSO)	Participer à toutes les réunions du CSO consacrées à l'examen des politiques et des stratégies de l'organisation, des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) et des projets évalués par IOE en vue d'une phase de suivi. Participer à un certain nombre de réunions des EGPP	Janvier-décembre 2010	Activité entreprise comme prévu. En outre, le personnel a participé à plusieurs séminaires sur l'application à plus grande échelle afin d'assurer l'internalisation appropriée des enseignements tirés des ENI sur l'innovation et l'application à plus grande échelle
	8. Renforcement des capacités d'évaluation	Mise en œuvre d'activités visant à renforcer les capacités d'évaluation dans les pays partenaires	Janvier-décembre 2010	IOE mettra à profit l'expérience acquise en 2009 dans l'appui au Programme international de Shanghai pour la formation à l'évaluation des activités de

<i>Domaine prioritaire</i>	<i>Type de travail</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier d'exécution prévu</i>	<i>État d'avancement</i>
				développement (SHIPDET) en contribuant au programme du cours sur les évaluations du développement agricole et rural. Le SHIPDET est un programme régional de formation soutenu par le Gouvernement chinois, la BASD et la Banque mondiale
Priorité D: Méthodologie d'évaluation et efficacité d'IOE	9. Travaux méthodologiques	Assurance qualité et supervision de l'application de la méthodologie	Janvier-décembre 2010	Activité entreprise comme prévu
		Application de la matrice de mesure des résultats aux fins du suivi et de l'amélioration de l'efficacité et de la qualité des travaux d'IOE, y compris l'établissement des rapports destinés au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration	Janvier-décembre 2010	La précédente matrice de mesure des résultats a été abandonnée en 2011 lors du passage au programme de travail et budget axé sur les résultats. Certains éléments de cette matrice ont été utilisés pour la définition des objectifs et des résultats de gestion de la division (DMR) d'IOE
		Examens internes par les pairs de toutes les évaluations d'IOE	Janvier-décembre 2010	Activité entreprise comme prévu
<b>Activités supplémentaires</b>				
		Projet pilote sur la validation de rapports d'achèvement de projet (4-5) et les évaluations de la performance des projets (1)	Juillet-décembre 2010	Les travaux préparatoires ont commencé, et le projet pilote sera entrepris au dernier trimestre 2010
		Renforcement de la gestion des ressources financières et humaines d'IOE, ainsi que de la gestion administrative	Février-décembre 2010	Le plan d'activités a été élaboré et est en cours d'exécution afin de résoudre les principaux problèmes soulevés par l'examen par les pairs
		Élaboration d'un nouveau processus et d'un nouveau modèle d'accord conclusif	Juin-septembre 2010	Activité en cours. Le modèle et le processus actuels ne prévoient pas de dispositions en cas de divergence de vues entre la direction, le gouvernement et IOE

## Activités proposées pour IOE en 2011 et plan indicatif pour 2012-2013

Tableau 1:  
Activités d'IOE provisoirement proposées, par catégorie d'activités

Catégorie d'activités	Activités d'IOE proposées pour 2011	Plan indicatif d'IOE proposé pour 2012-2013
1. ENI	Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat	Supervision et appui à l'exécution (2012)
	Approches et résultats concernant la promotion de la parité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes dans les opérations du FIDA	Politique en matière de dons (2013)
	Efficiences	
2. EPP	Ghana	Bolivia (État plurinational de)
	Haïti	Burkina Faso
	Jordanie	Équateur
	Népal	Guatemala
	Rwanda	Madagascar
	Ouganda	Mauritanie
	Viet Nam	Philippines
	Yémen	Sénégal
		République arabe syrienne
		République-Unie de Tanzanie
3. Validation de rapports d'achèvement de projet	Environ 35 validations de rapports d'achèvement de projet	Environ 35 validations de rapports d'achèvement de projet/an
4. Évaluation de la performance des projets	Environ 8 évaluations de la performance des projets	Environ 8 évaluations de la performance des projets/an
5. Comité de l'évaluation et Conseil d'administration	Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats pour 2011 et du plan indicatif pour 2012-2013, et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2012 et du plan indicatif pour 2013-2014	Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats pour 2012 et du plan indicatif pour 2013-2014, et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2013 et du plan indicatif pour 2014-2015
		Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats pour 2013 et du plan indicatif pour 2014-2015, et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2014 et du plan indicatif pour 2015-2016
	Neuvième RARI	Dixième et onzième RARI
	Observations d'IOE concernant le PRISMA	Observations d'IOE concernant le PRISMA
	Observations d'IOE sur le RIDE	Observations d'IOE sur le RIDE
	Observations d'IOE sur certaines politiques opérationnelles du FIDA élaborées par la direction et examinées par le Comité de l'évaluation (présence dans les pays, égalité entre les sexes et secteur privé)	Observations d'IOE sur certaines politiques opérationnelles du FIDA élaborées par la direction et examinées par le Comité de l'évaluation



<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'IOE proposées pour 2011</i>	<i>Plan indicatif d'IOE proposé pour 2012-2013</i>
	Tenue de quatre sessions ordinaires et d'éventuelles sessions ad hoc, conformément au mandat et au règlement intérieur du Comité de l'évaluation	Tenue de quatre sessions ordinaires et d'éventuelles sessions ad hoc, conformément au mandat et au règlement intérieur révisés du Comité de l'évaluation
6. Communication et gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, profils, éclairages, site web, etc. Synthèses d'évaluations	Rapports d'évaluation, profils, éclairages, site web, etc. Synthèses d'évaluations
	Participation à tous les CSO examinant les politiques et stratégies institutionnelles, les COSOP et certains projets évalués par IOE. Participation sélective aux EGPP et définition des critères d'engagement dans les groupes sur l'amélioration de la qualité et l'assurance qualité	Participation à tous les CSO examinant les politiques et stratégies institutionnelles, les COSOP et certains projets évalués par IOE. Participation sélective aux EGPP et définition des critères d'engagement dans les groupes sur l'amélioration de la qualité et l'assurance qualité
7. Partenariats	ECG, NONIE, GNUE et DDC	ECG, NONIE, GNUE et DDC
8. Méthodologie	Affiner le cas échéant la méthodologie relative à la validation des rapports d'achèvement de projet et à l'évaluation de la performance des projets	Affiner le cas échéant la méthodologie relative à la validation des rapports d'achèvement de projet et à l'évaluation de la performance des projets
	Continuer à adapter le Manuel d'évaluation à la lumière des nouveaux problèmes importants qui se posent	Continuer à adapter le Manuel d'évaluation à la lumière des nouveaux problèmes importants qui se posent
	Réviser et mettre en œuvre l'accord d'harmonisation entre IOE et la direction sur la méthodologie et les processus d'évaluation indépendante et d'auto-évaluation	Mettre en œuvre l'accord d'harmonisation révisé entre IOE et la direction sur la méthodologie et les processus d'évaluation indépendante et d'auto-évaluation
9. Renforcement des capacités d'évaluation	Mise en œuvre d'activités visant à renforcer les capacités d'évaluation dans les pays partenaires	Mise en œuvre d'activités visant à renforcer les capacités d'évaluation dans les pays partenaires
10. gestion des ressources financières et humaines ainsi que des procédures administratives	Activités de renforcement de la gestion des ressources humaines et financières ainsi que des procédures administratives, et notamment de la gestion des consultants, de la planification des évaluations et du suivi budgétaire Création d'un poste de chargé des finances et de l'administration d'IOE (50%)	Activités de renforcement de la gestion des ressources humaines et financières ainsi que des procédures administratives, et notamment de la gestion des consultants, de la planification des évaluations et du suivi budgétaire

Tableau 2:

**Activités provisoirement proposées pour IOE en fonction des objectifs et des résultats de gestion de la division d'IOE**

<i>Objectifs d'IOE</i>	<i>Résultats de gestion de la division d'IOE</i>	<i>Activités proposées pour IOE en 2011</i>	<i>Plan indicatif proposé pour IOE en 2012-2013</i>
Objectif stratégique 1: contribuer à améliorer la performance des politiques et des opérations soutenues par le FIDA	DMR 1: RARI de haute qualité et ENI fournissant les éléments de base de l'élaboration et de l'application de meilleures politiques et procédures institutionnelles	Neuvième RARI	Dixième et onzième RARI
		ENI sur la Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat. ENI sur l'efficacité	2012: ENI sur la supervision et l'appui à l'exécution 2013: ENI sur la politique en matière de dons
		Observations sur les politiques (présence dans les pays, égalité entre les sexes et secteur privé)	Observations éventuelles sur les politiques
	DMR 2: EPP de haute qualité fournissant les éléments de base de meilleurs COSOP axés sur les résultats	Achever les EPP du Ghana, du Rwanda, du Viet Nam et du Yémen Entreprendre les EPP de Haïti, de la Jordanie, du Népal et de l'Ouganda, à achever en 2012	Choix entre les pays suivants : État plurinational de Bolivie, Burkina Faso, Équateur, Guatemala, Madagascar, Mauritanie, Philippines, Sénégal, République arabe syrienne et République-Unie de Tanzanie
	DMR 3: validation des rapports d'achèvement de projet et évaluations de la performance des projets contribuant à améliorer les opérations soutenues par le FIDA	Validations de rapports d'achèvement de projet (environ 35/an)	Validations de rapports d'achèvement de projet (environ 35/an)
		Évaluations de la performance des projets (environ 8/an)	Évaluations de la performance des projets (environ 8/an)
Objectif stratégique 2: promouvoir une gestion des savoirs et un apprentissage efficaces	DMR 4: communication et diffusion systématiques des travaux d'IOE	Rapports d'évaluation, profils, éclairages et site web	Rapports d'évaluation, profils, éclairages et site web
		Plates-formes internes (CSO, EGPP, amélioration de la qualité et assurance qualité)	Plates-formes internes (CSO, EGPP, amélioration de la qualité et assurance qualité)
		Ateliers d'apprentissage dans les pays	Ateliers d'apprentissage dans les pays
		Partenariats: ECG, GNUE, NONIE, DDC	Partenariats: ECG, GNUE, NONIE, DDC
		Participation à des actions d'apprentissage ou à des réunions d'associations d'évaluation	Participation à des actions d'apprentissage ou à des réunions d'associations d'évaluation
		Autres activités de communication (ENI sur l'égalité entre les sexes, ENI sur le secteur privé, etc.)	Autres activités de communication
Objectif opérationnel 1: accroître l'efficacité d'IOE	DMR 5: établissement de synthèses d'évaluations et de thèmes d'apprentissage du RARI	Synthèses d'évaluations	Synthèses d'évaluations
		Analyse d'un thème d'apprentissage du RARI	Analyse d'un thème d'apprentissage du RARI par an
	DMR 6: gestion plus efficace des ressources humaines, financières et administratives	Activités destinées à renforcer la gestion des ressources humaines et financières ainsi que des procédures administratives, notamment la gestion des consultants, la planification des évaluations et le suivi budgétaire Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats pour 2011 et du plan indicatif pour 2012-2013, et préparation du	Activités destinées à renforcer la gestion des ressources humaines et financières ainsi que des procédures administratives, notamment la gestion des consultants, la planification des évaluations et le suivi budgétaire Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats pour 2012 et du plan indicatif pour 2013-2014, et préparation du

<i>Objectifs d'IOE</i>	<i>Résultats de gestion de la division d'IOE</i>	<i>Activités proposées pour IOE en 2011</i>	<i>Plan indicatif proposé pour IOE en 2012-2013</i>
		programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2012 et du plan indicatif pour 2013-2014 Création du poste de chargé des finances et de l'administration d'IOE (50%)	programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2013 et du plan indicatif pour 2014-2015  Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats pour 2013 et du plan indicatif pour 2014-2015, et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2014 et du plan indicatif pour 2015-2016
Objectif opérationnel 2: développer la méthodologie	DMR 7: développement méthodologique pour le travail d'évaluation indépendante	Amélioration de la méthodologie de validation des rapports d'achèvement de projet et d'évaluation de la performance des projets, et harmonisation de la méthodologie des évaluations indépendantes et des auto-évaluations	Amélioration de la méthodologie de validation des rapports d'achèvement de projet et d'évaluation de la performance des projets
		Poursuite de l'adaptation du Manuel d'évaluation en fonction des nouveaux problèmes importants qui se posent	Poursuite de l'adaptation du Manuel d'évaluation en fonction des nouveaux problèmes importants qui se posent
		Partenariats: ECG, NONIE, DDC, GNUE (contribution indirecte à ce DMR)	Partenariats: ECG, NONIE, DDC, GNUE (contribution indirecte à ce DMR)
	DMR 8: soutien à la fonction d'auto-évaluation du FIDA et de ses États membres	Révision et application de l'accord d'harmonisation entre IOE et la direction du FIDA sur les méthodes et procédures d'évaluation indépendante et d'auto-évaluation	Application de l'accord d'harmonisation révisé sur les méthodes et procédures d'évaluation indépendante et d'auto-évaluation
		Observations sur le RIDE et le PRISMA	Observations sur le RIDE et le PRISMA
		Évaluation de la qualité des systèmes de suivi-évaluation (S&E) aux niveaux des projets et des pays, et participation aux groupes de réflexion internes sur la mesure des résultats	Évaluation de la qualité des systèmes de S&E aux niveaux des projets et des pays, et participation aux groupes de réflexion internes sur la mesure des résultats
		Mise en œuvre d'activités visant à renforcer les capacités d'évaluation dans les pays partenaires	Mise en œuvre d'activités visant à renforcer les capacités d'évaluation dans les pays partenaires

## Évaluations prévues au programme de travail pour 2011-2012 qu'il est maintenant proposé de supprimer ou d'ajourner

<i>Nature de l'évaluation</i>	<i>Suppression ou ajournement proposé par IOE et motifs.</i>
ENI sur la Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution en 2013	Il est proposé de mener cette évaluation en 2012, soit six ans après l'approbation par le Conseil de la politique en matière de supervision.
ENI sur les approches et les résultats de la concertation en 2012	Cette évaluation sera ajournée sine die afin de céder la place à d'autres ENI prioritaires. La performance de la concertation est traitée dans toutes les EPP réalisées par IOE, ainsi que dans les ENI consacrées à des sujets spécifiques (égalité entre les sexes, secteur privé).
Évaluation thématique d'un portefeuille de programmes et projets sur les petits États insulaires en développement prévue en 2012 dans la région Asie et Pacifique	Cette évaluation sera abandonnée, d'autant plus que le FIDA n'a financé aucune opération importante dans les petits États insulaires en développement durant les dix dernières années.
Évaluation thématique sur les interventions d'urgence dans la région Asie et Pacifique pour 2012	Cette évaluation thématique n'est pas considérée comme prioritaire étant donné que le mandat du FIDA est de promouvoir la réduction durable de la pauvreté rurale par des projets d'investissement dans l'agriculture et le développement rural.
Assistance technique dans la région Amérique latine et Caraïbes – date à déterminer	Cette évaluation a été abandonnée, car elle ne figure plus parmi les priorités de la division régionale compétente.
<b>Évaluations terminales de projet</b> Cap-Vert: Programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural en 2011 Égypte: Projet de services agricoles pour les nouvelles terres de l'est du delta en 2012 Haïti: Projet d'intensification des cultures vivrières – phase II en 2011 Madagascar: Projet d'amélioration et de développement agricoles dans le Nord-Est en 2011 Mongolie: Programme de réduction de la pauvreté rurale en 2011 Pérou: Projet de renforcement des marchés et de diversification des moyens d'existence dans la sierra méridionale en 2012 Sénégal: Projet de développement agricole de Matam – phase II Uruguay: Programme national d'appui aux petits producteurs - phase II (PRONAPPA II) en 2011	Sur la recommandation de l'examen par les pairs du Bureau de l'évaluation et de la fonction d'évaluation au FIDA toutes les évaluations terminales de projet menées par IOE seront abandonnées et remplacées par la validation des rapports d'achèvement de projet et par des évaluations de la performance des projets.  Sur la recommandation de l'examen par les pairs du Bureau de l'évaluation et de la fonction d'évaluation au FIDA de supprimer l'obligation de mener une évaluation intermédiaire avant d'élaborer et d'approuver une phase complémentaire d'un projet, toutes les évaluations intermédiaires de projets seront abandonnées.
<b>Évaluations intermédiaires de projet</b> Maroc: Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz Ouganda: Programme relatif aux services financiers ruraux Tunisie: Programme de développement agropastoral et de promotion des initiatives locales pour le Sud-Est	

## Effectifs du personnel d'IOE pour 2011

2007	2008	2009	2010	2011		
				Cadre organique	Services généraux	Total
20	18,5	19,5	19,5	11,5	8	19,5

### Catégorie de ressources humaines

Catégorie de ressources humaines	Nombre en 2010	Nombre en 2011
Directeur	1	1
Directeur adjoint	1	1
Fonctionnaires principaux chargés de l'évaluation	3	3
Chargés de l'évaluation	4	4
Chargé de l'évaluation/de la communication	1,5	1,5
Analyste de recherche en évaluation/chargé des finances et de l'administration	1	1
<b>Total du personnel du cadre organique</b>	<b>11,5</b>	<b>11,5</b>
Assistant administratif	1	1
Assistant du Directeur	1	1
Assistants d'évaluation	6	6
<b>Total du personnel des services généraux</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>Total général</b>	<b>19,5</b>	<b>19,5</b>

<sup>a</sup> En 2011, IOE bénéficiera également des services de trois cadres associés détachés par l'Allemagne, la Belgique et la Suède.

### Effectifs du personnel des services généraux d'IOE par année (2005-2011)

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (proposé)
9,5	9,5	9,5	8,5	8,5	8	8

## Budget proposé pour IOE en 2011

Tableau 1  
Budget global d'IOE en 2011  
(en dollars des États-Unis)

	<i>Budget 2007<sup>a</sup></i>	<i>Budget 2008<sup>a</sup></i>	<i>Budget 2009<sup>b</sup></i>	<i>Budget 2010<sup>b</sup></i> (1)	<i>Budget proposé en 2011</i>			
					<i>Diminution réelle</i> (2)	<i>Hausse des prix<sup>c</sup></i> (3)	<i>Baisse du change<sup>d</sup></i> (4)	<i>Budget total 2011 pour USD/EUR = 0,8</i> (5) = (1) - (2) + (3) - (4)
Évaluations								
Dépenses hors personnel	2 990 565	2 465 565	2 696 000	2 600 000	330 297	29 506	11 209	2 288 000 <sup>e</sup>
Évaluations								
Dépenses de personnel	2 835 130	2 777 012	3 157 851	3 620 204	0	101 366	362 853	3 358 717
<b>Total</b>	<b>5 825 695</b>	<b>5 242 577</b>	<b>5 853 851</b>	<b>6 220 204</b>	<b>330 297</b>	<b>130 872</b>	<b>374 062</b>	<b>5 646 717</b>
<b>Pourcentage par rapport au budget 2010</b>				<b>100%</b>	<b>5,3%</b>	<b>2,1%</b>	<b>6,0%</b>	<b>90,8%</b>

<sup>a</sup> Budget recalculé. Comme pour le reste du FIDA, les chiffres sont reformulés en cours d'année par la Division de la planification stratégique et du budget afin de tenir compte des fluctuations du taux de change EUR/USD.

<sup>b</sup> Comme approuvé par le Conseil des gouverneurs (au taux de change USD/EUR = 0,79 en 2009 et USD/EUR = 0,722 en 2010).

<sup>c</sup> Comme pour le reste du FIDA, conformément à la recommandation de la Division de la planification stratégique et du budget. La hausse des prix est de 1,3% pour les dépenses hors personnel et de 2,8% pour les dépenses de personnel.

<sup>d</sup> Conformément à la recommandation de la Division de la planification stratégique et du budget, le taux de change à appliquer est de USD/EUR = 0,8; 100% des dépenses de personnel doivent être recalculées au nouveau taux de change. Selon les estimations, 5% environ des dépenses hors personnel d'IOE sont en euros et doivent donc être recalculées.

<sup>e</sup> Pour de plus amples détails sur les dépenses hors personnel, voir tableau 3.

Tableau 2  
Budget d'IOE en pourcentage du programme de travail du FIDA  
(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011 (proposé)</i>
Budget d'IOE	4,69	4,79	5,69	5,47	5,85	6,22	5,65
Programme de travail du FIDA	500	550	605	650	715	800	1000
<b>Pourcentage</b>	<b>0,94%</b>	<b>0,87%</b>	<b>0,94%</b>	<b>0,84%</b>	<b>0,82%</b>	<b>0,78%</b>	<b>0,56%</b>

Suite à la décision du Conseil d'administration, IOE a fixé un plafond à son budget administratif (0,9% du programme de travail annuel du FIDA)

Tableau 3  
Budget proposé pour IOE, ventilation par catégorie de dépenses hors personnel

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Nombre absolu</i>	<i>Nombre en équivalent plein temps<sup>a</sup></i>	<i>Coût unitaire normalisé<sup>b</sup> (USD)</i>	<i>Dépenses hors personnel proposées pour 2011 (USD)</i>
RARI	1	1	150 000	150 000
ENI	3	1,8	Coût différencié en fonction de l'ampleur et de la nature des questions à évaluer: 300 000-450 000	480 000
EPP	8	4,8	Coût différencié en fonction de la taille du portefeuille, de la taille du pays, des frais de voyage et des données disponibles pour l'évaluation: 235 000-315 000	1 195 000
Validations de rapports d'achèvement de projet	Environ 35	Environ 35	-	- <sup>c</sup>
Évaluations de la performance des projets	Environ 8	Environ 8	20 000	160 000
Synthèses d'évaluations	1	1	-	100 000
Communication, diffusion, partage des savoirs et partenariats	-	-		88 000
Méthodologie	-	-		30 000
Renforcement des capacités d'évaluation				25 000
Frais généraux et autres	-	-		60 000
<b>Total</b>				<b>2 288 000</b>

<sup>a</sup> Beaucoup d'évaluations commencent une année donnée mais s'achèvent l'année suivante. Ce chiffre représente le pourcentage de temps qu'IOE consacrera à ces évaluations en 2011.

<sup>b</sup> Les coûts unitaires normalisés comprennent le cas échéant les frais de voyage du personnel.

<sup>c</sup> Cette activité prendra toutefois environ 210 jours de temps de travail (le coût unitaire normalisé du temps de travail est de six jours/validation de rapport d'achèvement de projet).

Tableau 4  
**Budget proposé pour IOE, ventilation (dépenses de personnel et hors personnel) par objectif et par DMR**  
 (en dollars des États-Unis)

<i>Objectifs IOE</i>	<i>DMR IOE</i>	<i>Budget proposé (dépenses de personnel et hors personnel)</i>	<i>Pourcentage du budget total proposé</i>
Objectif stratégique 1: contribuer à améliorer la performance des politiques et des opérations soutenues par le FIDA	DMR 1: RARI de haute qualité et ENI fournissant les éléments de base de l'élaboration et de l'application de meilleures politiques et procédures institutionnelles	999 446	18%
	DMR 2: EPP de haute qualité fournissant les éléments de base de meilleurs COSOP axés sur les résultats	1 907 277	34%
	DMR 3: validation des rapports d'achèvement de projet et évaluations de la performance des projets contribuant à améliorer les opérations soutenues par le FIDA	689 218	12%
<b>Total objectif stratégique 1</b>		<b>3 595 941</b>	<b>64%</b>
Objectif stratégique 2: promouvoir une gestion des savoirs et un apprentissage efficaces	DMR 4: communication et diffusion systématiques des travaux d'IOE	693 008	12%
	DMR 5: établissement de synthèses d'évaluations et de thèmes d'apprentissage	461 183	8%
<b>Total objectif stratégique 2</b>		<b>1 154 191</b>	<b>20%</b>
Objectif opérationnel 1: accroître l'efficacité d'IOE	DMR 6: gestion plus efficiente des ressources humaines, financières et administratives	344 802	6%
<b>Total objectif opérationnel 1</b>		<b>344 802</b>	<b>6%</b>
Objectif opérationnel 2: développer la méthodologie	DMR 7: développement méthodologique pour le travail d'évaluation indépendante	352 909	6%
	DMR 8: soutien à la fonction d'auto-évaluation du FIDA et de ses États membres	198 874	4%
<b>Total objectif opérationnel 2</b>		<b>551 783</b>	<b>10%</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>		<b>5 646 717</b>	<b>100%</b>



## Recommandations de l'examen par les pairs et des organes directeurs du FIDA sur le programme de travail et budget d'IOE

<i>Recommandations</i>	<i>Réponse d'IOE</i>
<b>A. Recommandations de l'examen par les pairs</b>	
La documentation relative au plan de travail d'IOE présentée au Comité de l'évaluation devrait comprendre un appendice indiquant les critères utilisés pour établir les priorités concernant les évaluations à inclure dans le programme de travail et énumérant les évaluations demandées qui n'y ont pas été inscrites, ainsi que celles qui figuraient dans le précédent programme de travail approuvé par le Conseil d'administration et qui ont été ultérieurement supprimées ou ajournées.	Les critères utilisés pour établir les priorités à inclure dans le programme de travail sont décrits dans la section V.  L'annexe IV donne la liste des évaluations demandées qui n'ont pas été retenues, et de celles qui figuraient dans le précédent programme de travail approuvé par le Conseil d'administration et qu'il est maintenant envisagé de supprimer ou d'ajourner.
IOE devrait fournir une ventilation financière plus détaillée du budget présenté au Comité de l'évaluation, afin que celui-ci puisse évaluer la demande budgétaire d'IOE ainsi que l'efficacité avec laquelle les ressources financières sont utilisées.	IOE fournit davantage d'informations budgétaires dans le présent document (voir annexe VI).
IOE devrait présenter son budget conformément aux règles du FIDA relatives à la structure et à la présentation du budget.	Comme pour le budget administratif du FIDA pour 2011, c'est la première fois qu'IOE applique le principe du budget à base zéro et lie ses besoins de ressources à la réalisation de résultats clés.
Transférer d'IOE au Bureau du Secrétaire la responsabilité principale de fournir un appui au Comité de l'évaluation et à son président (appui administratif et visites sur le terrain).	IOE en a tenu compte dans l'élaboration de son programme de travail et budget (voir annexe III). Il n'y est pas prévu qu'IOE organisera les visites du Comité de l'évaluation.
IOE devrait passer à un scénario dans lequel l'évaluation du portefeuille des opérations essentielles serait fondée sur les données validées des rapports d'achèvement de projet et sur les évaluations de la performance des projets. IOE devrait adopter une approche plus légère et moins coûteuse des évaluations de projet, en particulier ceux sur lesquels des rapports d'achèvement de projet satisfaisants ont été établis, et abandonner les évaluations intensives et coûteuses, pour les remplacer par des examens de projet mettant davantage à profit les rapports d'achèvement de projet disponibles.	IOE en a tenu compte dans l'établissement de son programme de travail et budget (voir annexe III). IOE n'entreprendra plus d'évaluations de projet et commencera à valider tous les rapports d'achèvement de projet et à exécuter des évaluations de la performance de projets sélectionnés.
PMD et IOE devraient pleinement harmoniser leurs approches de manière à faciliter le passage à la validation des rapports d'achèvement de projet par IOE.	IOE en a tenu compte dans l'élaboration de son programme de travail et budget (voir annexe III). L'accord sur l'harmonisation sera modifié de façon à prendre en compte les nouveaux rôles et responsabilités d'IOE et de PMD.
Transférer d'IOE à PMD la responsabilité de la procédure de l'accord conclusif.	IOE en a tenu compte dans l'élaboration de son programme de travail et budget (voir annexe III). Une nouvelle procédure et une nouvelle présentation seront mises au point pour l'accord conclusif.
IOE devrait produire davantage de synthèses pour faciliter l'apprentissage et l'exploitation des conclusions des évaluations.	IOE en a tenu compte dans l'élaboration de son programme de travail et budget (voir annexe III). Des synthèses seront réalisées à partir de 2011.
IOE devrait rechercher des occasions de présenter les conclusions issues des évaluations à divers forums externes organisés par des tierces parties.	IOE en a tenu compte dans l'élaboration de son programme de travail et budget (voir annexe III). IOE participera à des plates-formes et à des forums tant internes qu'externes afin de présenter les conclusions des évaluations.
<b>B. Recommandations des organes directeurs du FIDA</b>	
Lorsqu'il établira la liste des ENI, IOE devra tenir compte des engagements que le FIDA doit remplir durant la période de la huitième reconstitution.	IOE en a tenu compte dans l'élaboration de son plan pour les ENI (voir sections II et IV).

<i>Recommandations</i>	<i>Réponse d'IOE</i>
IOE devrait réfléchir aux incidences sur son programme de travail et ses ressources de l'accroissement prévu du programme de travail global du FIDA durant la période de la huitième reconstitution.	IOE en a tenu compte dans l'élaboration de son programme de travail (voir section II).
IOE devrait fournir davantage de détails sur ses besoins en ressources humaines et financières, y compris le coût des différentes activités d'évaluation.	IOE fournit des informations budgétaires plus détaillées dans ce document (voir annexes V et VI).