

Cote du document: EB 2011/103/R.2/Rev.1
Point de l'ordre du jour: 3
Date: 14 septembre 2011
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 2012, et aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2012 et plan indicatif pour 2013-2014

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Iain Kellet

Responsable principal des finances et Chef du
Département des opérations financières
téléphone: +39 06 5459 2403
courriel: i.kellet@ifad.org

Luciano Lavizzari

Directeur, Bureau indépendant de l'évaluation
du FIDA
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 — Cent troisième session
Rome, 14-15 septembre 2011

Pour: **Examen**

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Synthèse	iii
Première partie – Aperçu général du programme de travail et des budgets administratif et d’investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2012	1
I. Programme de travail du FIDA pour 2012	1
II. Budget administratif du FIDA	2
A. Politique d'allocation, niveaux budgétaires et résultats: rappel historique	2
B. Estimation des allocations du budget administratif pour 2012	4
C. Objectifs opérationnels pour 2012	7
D. Allocations du budget administratif total pour 2012	9
E. Comparaison entre le programme de travail et le budget administratif proposés, et les projections initiales du Plan à moyen terme (2010-2012)	11
F. Fonds supplémentaires et frais administratifs correspondants	12
G. Budget d'investissement pour 2012	12
H. Budget extraordinaire du Programme changement et réforme	12
Deuxième partie – Aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2012 et plan indicatif pour 2013-2014	14
I. Introduction	14
II. Un environnement en mutation	15
III. La chaîne de résultats d'IOE	16
IV. Principaux points du programme de travail pour 2011	18
V. Le programme de travail axé sur les résultats pour 2012 et le plan indicatif pour 2013-2014	21
VI. Ressources pour 2012	25
Annexe	
I. Dépenses de personnel	26
II. Réalisations d'IOE en 2011	28
III. Activités proposées pour IOE en 2012 et plan indicatif pour 2013-2014	32
IV. Évaluations prévues dans le plan indicatif antérieur 2012-2013 et qu'il est proposé d'annuler ou de reporter	35
V. Effectifs d'IOE en 2012	36
VI. Budget proposé pour IOE en 2012	37
VII. La chaîne de résultats d'IOE	40

Sigles et acronymes

CMR	Résultats de la gestion institutionnelle
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CSD	Cadre pour la soutenabilité de la dette
CSO	Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques
DCE	Développement de la capacité d'évaluation
DDC	Direction du développement et de la coopération de la Suisse
DMR	Résultat de gestion de la division
ECG	Groupe conjoint d'évaluation
EGPP	Équipe de gestion du programme de pays
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
EPP	Évaluation du programme de pays
EvPP	Évaluation de la performance des projets
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA9	Neuvième reconstitution des ressources du FIDA
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
IDEAS	Association internationale pour l'évaluation du développement
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
MFDP	Mécanisme de financement du développement des programmes
NONIE	Réseau des réseaux sur l'évaluation de l'impact
PAM	Programme alimentaire mondial
PMD	Département gestion des programmes
PMT	Plan à moyen terme
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
VRAP	Validation des rapports d'achèvement de projet

Synthèse

1. La huitième reconstitution des ressources du FIDA (2010-2012) a confié au FIDA le mandat d'accroître son programme opérationnel de 50%, tout en restant fortement concentré sur la réalisation des objectifs énoncés dans son Cadre de gestion des résultats. Pour cette dernière année de la période couverte par la huitième reconstitution, le FIDA propose un programme de travail annuel garantissant que l'augmentation de 50% demandée sera atteinte. La réalisation de cette augmentation du programme de travail de base, jointe à un degré croissant de cofinancement, donnera une forte impulsion à la contribution que le FIDA apporte à la réalisation d'ici à 2015 du premier Objectif du Millénaire pour le développement.
2. En ce qui concerne la planification nécessaire à la réalisation de ses objectifs stratégiques, réduire la pauvreté rurale et renforcer la sécurité alimentaire, le Cadre stratégique du FIDA 2011-2015 définit les grandes orientations stratégiques et les conditions d'engagement du Fonds. Le Plan mobile à moyen terme (PMT) traduit ces orientations stratégiques en activités et en résultats. Le processus budgétaire annuel est axé sur la réalisation des objectifs arrêtés pour la période 2011-2013 du PMT mobile en garantissant que les crédits alloués pour 2012 correspondent aux priorités du PMT.
3. En 2012, le Fonds propose de soutenir quelque 1,85 milliard d'USD de nouveaux engagements en faveur du développement de la petite exploitation. Ce montant indicatif d'engagements inclura 1,2 milliard d'USD de prêts et dons financés sur les ressources du FIDA, et environ 0,65 milliard d'USD de cofinancements directement gérés et supervisés par le FIDA. En 2011, le FIDA s'efforce de dépasser le niveau indicatif de 1,0 milliard d'USD pour atteindre 1,1 milliard d'USD de nouveaux engagements sur ses ressources ordinaires.
4. Le budget administratif total proposé pour 2012 s'élève à 144,07 millions d'USD au taux de change utilisé pour calculer le budget de 2011. Les principaux postes de dépense du budget administratif sont l'élaboration et l'exécution des programmes de pays (62,4%), et la gestion, la réforme et l'administration de l'organisation (22%). Sous réserve du résultat des discussions sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA, la direction est en train d'étudier la possibilité de reclasser une partie du poste du budget administratif relatif à l'élaboration et à l'exécution des programmes de pays – portant sur l'assistance technique, et la conception et l'exécution des projets – en dehors du budget administratif. La direction a l'intention de présenter au Conseil d'administration un document sur ce projet de reclassement, dont le montant est estimé à 58,91 millions d'USD pour 2012.
5. La direction propose une croissance réelle nulle du budget administratif de 2012. Cette croissance réelle globale nulle recouvre une hausse de 1,5% en valeur réelle destinée à soutenir l'élaboration et l'exécution des programmes de pays, afin d'accompagner la hausse de 20% 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; et une réduction réelle de quelque 2,5% pour tous les autres postes du budget 2012.
6. Compte tenu de l'expansion du programme de travail et de la croissance beaucoup plus faible du budget administratif, le ratio d'efficacité du FIDA devrait s'améliorer et passer de 14,06% à 12,01% en 2012 (l'objectif fixé dans le Cadre de mesure des résultats est de 13,5% pour 2012). Une définition plus large de l'efficacité, englobant non seulement les ressources externes directement gérées et supervisées par le FIDA, mais aussi les frais de gestion afférents à ces ressources, donne une prévision d'environ 7,79%.
7. Conformément à l'article VII du Règlement financier du FIDA, des projections budgétaires à moyen terme établies sur la base des flux de recettes prévus en provenance de toutes les sources, et des plans opérationnels et décaissements prévus au cours de la même période, figurent pour la première fois dans ce document (voir tableau 2); il convient toutefois de préciser que ce tableau est présenté à titre d'information seulement.

8. La direction travaille actuellement à l'élaboration du projet de budget d'investissement tout en étudiant la possibilité de proposer un budget extraordinaire en 2012 pour le Programme changement et réforme. Bien que les chiffres ne soient pas encore définitifs, la direction a estimé le budget d'investissement à 5,0 millions d'USD et le budget du changement et de la réforme à 1,5 million d'USD. Des informations plus détaillées sur ces lignes budgétaires seront communiquées à la session de décembre du Conseil d'administration.
9. Le tableau 1 présente un résumé général de la proposition de budget administratif pour 2012.

Tableau 1

Matrice des résultats et des processus de budgétisation axée sur les résultats utilisée au FIDA, et budgets administratif et autres proposés pour 2012

Groupe	Réalisation	Résultats de la gestion institutionnelle (CMR)	Processus	Proposition 2012
<i>Domaine opérationnel</i>				En millions d'USD
1	Dispositifs 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 – Amélioration de la supervision et de l'appui à l'exécution	Élaboration et exécution des programmes de pays	89,84 ^a
2	Au niveau mondial, mobilisation des ressources et cadre politique favorables 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 sur les politiques, mobilisation des ressources et communication stratégique de haut niveau	9,87
<i>Domaine de l'appui institutionnel</i>				
3	Plateforme de services institutionnels et de gestion efficiente et efficace au siège et dans les pays pour obtenir les résultats opérationnels visés	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	31,74
4	Fonctionnement efficace et efficient des organes directeurs du FIDA	CMR 9 – structure efficace et efficiente de gouvernance du FIDA par ses membres	Appui aux activités des membres relatives à la gouvernance	10,52
Total du budget administratif 2012 proposé pour les groupes 1 à 4				141,97
Centre de coûts de l'organisation				2,10
Total du budget administratif proposé pour 2012				144,07
Autres budgets proposés pour 2012:				
Budget d'investissement 2012 (estimation)				5,0
Budget extraordinaire du programme changement et réforme (estimation)				1,5

^a Sur le montant total des ressources du groupe 1 proposé pour 2012 (89,84 millions d'USD), on estime que 58,91 millions d'USD correspondent à des dépenses d'assistance technique, et de conception et d'exécution des projets.

Tableau 2

Projections budgétaires à moyen terme fondées sur les entrées et les sorties de fonds (toutes origines)
(en millions de dollars des États-Unis)

	<i>Montant effectif 2010</i>	<i>Projeté en 2011</i>	<i>Projeté en 2012</i>	<i>Projeté en 2013</i>
Report en début d'exercice	2 597	2 523	2 273	2 023
Entrées de fonds du FIDA				
Rentrées de prêts	270	272	285	293
Revenu des placements	79	36	43	60
Commissions des fonds supplémentaires	6	8	9	10
Sous-total	355	316	337	363
Sorties de fonds du FIDA				
Budget administratif	(132)	(141)	(144)	(150)
Autres dépenses administratives ^a	(11)	(2)	-	-
Budget d'investissement	(2)	(15)	(5)	(5)
Dépenses financées par les commissions des fonds supplémentaires	(6)	(8)	(9)	(10)
Change et ajustements entre fonds	(46)	-	-	-
Sous-total	(197)	(166)	(158)	(165)
Entrées et sorties de fonds nettes du FIDA	158	150	179	198
Activités relatives au programme de travail				
Contributions	335	257	302	595
Décaissements	(537)	(657)	(715)	(771)
Impact PPTÉ	(30)	-	(16)	(31)
Sous-total	(232)	(400)	(429)	(207)
Entrées et sorties de fonds nettes, toutes activités	(74)	(250)	(250)	(9)
Report en fin d'exercice	2 523	2 273	2 023	2 014

^a Les autres dépenses administratives comprennent les budgets extraordinaires et les reports de ressources.

Première partie – Aperçu général du programme de travail et des budgets administratif et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2012

I. Programme de travail du FIDA pour 2012

1. Au titre de la huitième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA8), les États membres ont fourni les ressources et défini le mandat nécessaires pour que l'organisation puisse jouer un rôle accru en accélérant sa contribution à la réduction de la pauvreté rurale et au renforcement de la sécurité alimentaire. Durant la dernière année de FIDA8, le Fonds s'efforcera d'atteindre le niveau demandé de ressources disponibles pour engagement et de dégager des ressources supplémentaires grâce à de nouveaux partenariats pour la réduction de la pauvreté rurale. Pour 2012, le programme de travail de base proposé s'élève à 1,85 milliard d'USD, soit un programme de travail de 1,2 milliard d'USD financé par les ressources ordinaires et des engagements supplémentaires de 0,65 milliard d'USD gérés par le FIDA mais financés par d'autres sources (dont le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire, le Fonds fiduciaire espagnol, la Commission européenne, le Fonds de l'OPEP pour le développement international et le Fonds pour l'environnement mondial). Ce programme de travail serait le plus vaste de toute l'histoire du FIDA. Pour maintenir le taux de cofinancement réalisé au titre des opérations approuvées durant la période de FIDA8, il faudra mobiliser de nouveaux engagements en faveur du développement de la petite exploitation, de l'ordre de 3,65 milliards d'USD par an. Comme en 2011, le FIDA cherchera à accélérer l'acheminement 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 indicatifs et effectifs) (en millions de dollars des États-Unis)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Prêts du FIDA et dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD)	544,5	607,8	668,5	748,0	935,0	1 122,0
Dons du FIDA	60,5	42,2	46,5	52,0	65,0	78,0
Total du programme de travail du FIDA	605,0	650,0	715,0	800,0	1 000,0^a	1 200,0^b
Autres fonds gérés par le FIDA (estimation) ^c	-	-	200	250	500	650
Total	605,0	650,0	915,0	1 050,0^a	1 500,0	1 850,0

^a Le niveau actuellement prévu est de 1 100 millions d'USD.

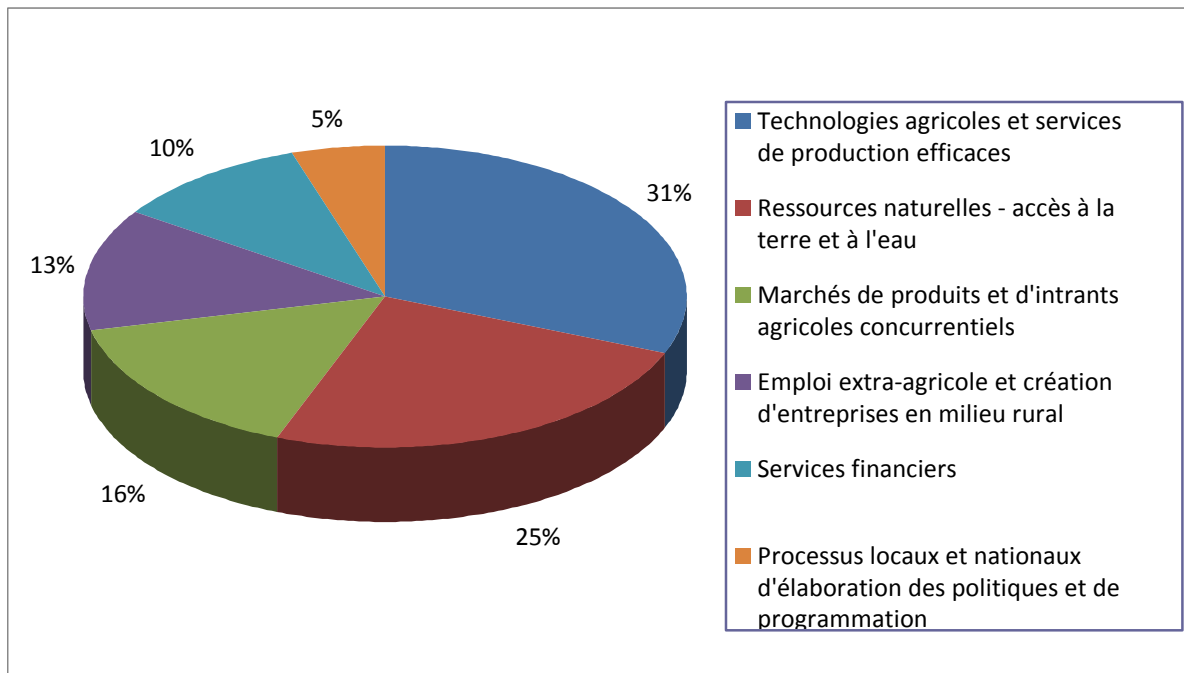
^b Depuis la présentation du Plan à moyen terme, le programme de 2012 en cours d'élaboration s'élève actuellement à 886 millions d'USD, auxquels viennent s'ajouter des dons, le montant disponible en 2012 devant atteindre 1,2 milliard d'USD.

^c Il s'agit de fonds mis à disposition principalement au moyen de mécanismes de financement établis après la flambée des prix des produits alimentaires de 2008.

2. Le programme de travail est exécuté au moyen de prêts, de dons au titre du CSD et de dons ordinaires. Quelque 37 à 39 projets et programmes ainsi que 9 prêts ou dons supplémentaires sont en préparation en vue de leur approbation. Le FIDA compte honorer l'engagement qu'il a pris de fournir entre 40 et 50% du financement à l'Afrique subsaharienne. Plusieurs projets et programmes prévus pour 2012 devraient mobiliser un cofinancement du Fonds fiduciaire espagnol (des propositions sont actuellement envisagées pour le Brésil, le Cap-Vert, le Kenya, le

Liban, Maurice, le Mexique, le Swaziland, la Tunisie et la République bolivarienne du Venezuela). Le graphique ci-après indique la répartition prévue, en valeur, du programme des prêts et des dons au titre du CSD entre les priorités énoncées dans le Cadre stratégique. Par ordre de grandeur, cette répartition est la suivante: technologies agricoles et services de production efficaces (31%); ressources naturelles – accès à la terre et à l'eau (25%); marchés de produits et d'intrants agricoles concurrentiels (16%); emploi extra-agricole et création d'entreprises en milieu rural (13%); services financiers (10%); et processus locaux et nationaux d'élaboration des politiques et de programmation (5%).

Répartition prévue du programme de prêts et de dons au titre du CSD en 2012 par priorité stratégique du FIDA (au 27 juin 2011)



- Le nombre de dons mondiaux ou régionaux et de dons à des pays est estimé à 70, pour 2012, pour un montant total de 78 millions d'USD. Les principales priorités du programme ordinaire de dons sont les suivantes: activités innovantes; sensibilisation, plaidoyer et concertation sur les politiques; renforcement des capacités des institutions partenaires; acquisition d'enseignements et gestion des savoirs concernant les services d'appui à la population rurale pauvre; et gestion des savoirs et diffusion de l'information sur les problèmes de réduction de la pauvreté rurale.

II. Budget administratif du FIDA

A. Politique d'allocation, niveaux budgétaires et résultats: rappel historique

- Les budgets administratifs successifs du FIDA – et les montants alloués au Mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP), intégré au budget administratif en 2010 – ont témoigné de la priorité absolue qui est accordée à l'impact en matière de développement par l'expansion du programme de travail et du portefeuille de projets. Les augmentations de ressources ont été régulièrement destinées au soutien direct de l'élaboration et de l'exécution des projets (c'est-à-dire le groupe 1), même si leur rythme a été plus lent que celles dont a bénéficié le programme de travail. Dans tous les autres domaines, c'est-à-dire toutes les activités d'appui nécessaires au travail du groupe 1, le montant global des dépenses de personnel prévu au budget et le niveau réel des

dépenses hors personnel ont enregistré une croissance nulle ou, plus récemment en 2011, une baisse en valeur réelle.

5. En 2009, le montant total approuvé pour le budget administratif et le MFDP s'élevait à 115,3 millions d'USD. Suite à l'expansion du programme de travail convenue pour la période de FIDA8, des augmentations du budget administratif intégré de 4,4% et de 5,4% en valeur réelle ont été approuvées pour 2010 et 2011, respectivement, correspondant à une croissance de 12% et 25% du programme de travail prévu. Ces augmentations en valeur réelle ont servi entièrement à renforcer l'élaboration et l'exécution des programmes de pays. En conséquence, les augmentations réelles des dépenses du groupe 1 ont été de 7,5% et 11,4% en 2010 et en 2011, respectivement, alors que les autres postes du budget administratif ont enregistré une croissance réelle nulle en 2010 et une baisse de 3% en valeur réelle en 2011.
6. La croissance réelle du poste des dépenses d'élaboration et d'exécution des programmes de pays (groupe 1) a soutenu l'expansion rapide des engagements nouveaux au titre des prêts et des dons au cours de la période de FIDA8. Il convient de noter que l'appui à l'exécution du portefeuille existant de projets et de dons (y compris la surveillance des prêts et des dons) est un important élément des activités du groupe 1. La croissance en volume s'est accompagnée en outre de progrès importants sur le plan de la qualité. Quant aux objectifs pour 2012 du Cadre de mesure des résultats, le FIDA vise à les dépasser dans certains domaines (par exemple, l'efficacité dans les domaines thématiques et l'impact attendu des mesures de réduction de la pauvreté) et est en bonne voie pour atteindre les autres objectifs convenus à la date prévue. Il se concentre aussi sur les domaines où des améliorations s'imposent, tels que le taux de décaissement des prêts et la durabilité des projets.
7. En sus des augmentations en valeur réelle mentionnées ci-dessus, deux autres hausses, de 3,2% et 1,1%, ont été autorisées en 2010 et en 2011, respectivement, pour compenser l'inflation et l'augmentation estimée des coûts unitaires de personnel. La valeur nominale totale du budget administratif de 2011, compte tenu de la croissance réelle globale, de la correction de l'inflation et du taux de change moyen prévu (1 USD = 0,72 EUR) s'est élevée ainsi à 140,59 millions d'USD (voir tableau 2 ci-après).
8. La direction revoyant actuellement – dans le contexte des débats de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9) – le classement à long terme des postes du budget administratif concernant l'assistance technique, et la conception et l'exécution des projets, le tableau 2 contient une estimation du montant des dépenses correspondantes qui étaient inscrites au budget administratif ces dernières années. La raison pour laquelle une présentation séparée est envisagée est que le budget administratif du FIDA comprend actuellement (après l'intégration du MFDP) une dépense importante qui se rapporte à des prestations d'assistance technique et autres services rendus aux États membres et n'a donc aucun caractère administratif. La direction a l'intention de présenter au Conseil d'administration un document distinct sur cette question.

Tableau 2

Analyse de l'évolution du budget administratif (y compris les estimations des dépenses d'assistance technique, et de conception et d'exécution des projets)
(en millions de dollars des États-Unis)

	<i>Budget approuvé</i>				
	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>
Assistance technique aux États membres ^a	15,10	16,30	17,90	20,00	25,00
Conception et exécution des projets	18,70	22,48	24,08	25,72	27,58
Sous-total^b	33,80	38,78	41,98	45,72	52,58
Autres dépenses administratives	67,49	74,11	73,33	86,27	88,01
Total	101,29	112,89	115,31	131,99	140,59

^a L'assistance technique aux États membres est estimée à 2,5% du programme de travail de base du FIDA.

^b Le sous-total relatif à l'assistance technique, et à la conception et à l'exécution des projets pour la période 2007-2009, est égal au montant approuvé du MFDP, qui a été intégré dans le budget administratif en 2010. Par conséquent, les chiffres indiqués pour 2010 et 2011 dans le tableau ci-dessus sont des estimations.

B. Estimation des allocations du budget administratif pour 2012

Le Plan à moyen terme

9. La version finale du Plan mobile à moyen terme du FIDA (PMT) couvrant la période 2010-2012 a été présentée pour la première fois au Conseil d'administration à sa session de septembre 2010. Une version à jour du PMT 2011-2013 a été soumise au Conseil d'administration en mai 2011.
10. Le programme de travail et les budgets administratif et d'investissement de 2012 représentent une tranche annualisée de l'exécution du PMT. Par conséquent, les objectifs opérationnels et de développement institutionnel pour 2012 sont les suivants:
 - a) atteindre l'objectif de 3,0 milliards d'USD fixé par FIDA8 en exécutant le programme de travail annuel des nouveaux prêts et dons du FIDA le plus vaste qui ait jamais été établi (1,2 milliard d'USD), grâce à des projets mieux conçus (au regard des indicateurs de niveau 4 du Cadre de mesure des résultats); et en mobilisant un montant supplémentaire de 1,8 milliard d'USD de cofinancements ordinaires et de 0,65 milliard d'USD d'autres fonds gérés par le FIDA;
 - 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); et
 - c) veiller à ce que le FIDA soit préparé à exécuter le programme total de prêts et dons prévu pour 2013 et estimé à 1,3 milliard d'USD (soit 1,4 milliard d'USD avec les dons ordinaires) – sous réserve du bon résultat de FIDA9 –, tout en ménageant des augmentations minimales du budget administratif.
11. Les objectifs institutionnels de gestion interne du FIDA pour 2012 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 moyens de communication nécessaires aux éléments précédemment cités (indicateurs de niveau 5).

Efficiencia accrua y budgétización base zéro

12. Dans le cadre de la budgétisation base zéro, mise en œuvre pour la première fois par le FIDA l'an dernier, les premiers résultats ont été constatés dans les domaines où les décisions peuvent prendre effet immédiatement sans exiger des processus complexes et des mouvements de personnel. Par exemple, la modification des prestations dont bénéficie le personnel (à savoir les congés dans les foyers, le régime d'indemnisation du personnel) et de la gestion des voyages, misent en œuvre vers la fin de l'année 2010, selon les estimations ont dégagé un montant compris entre 2,5 et 3,0 millions d'USD en 2011. En outre, le gel des augmentations automatiques des traitements du personnel de la catégorie des services généraux appliqué en 2011 montre aussi la détermination de la direction à améliorer l'efficacité par rapport au coût.
13. Du fait que le personnel et les consultants représentent quelque 80% du budget du FIDA, tout effort à long terme important visant à réaliser des gains concrets d'efficacité doit s'appliquer au facteur main-d'œuvre du FIDA, et plus précisément à la détermination du coût unitaire approprié et à la hausse de la productivité. Le FIDA a déjà fait d'importants progrès à cet égard en prenant des mesures pour mettre en place un dispositif plus décentralisé, en recrutant de plus en plus au plan national et en décentralisant le personnel existant. En outre, la direction s'emploie aussi à réduire le niveau des effectifs nécessaires au traitement des opérations grâce à la rationalisation et à l'automatisation des processus. En voici quelques exemples clés: i) le système prêts et dons (SPD), qui a notamment pour objet de réduire le temps consacré au traitement des opérations au profit de tâches à plus forte valeur ajoutée; et ii) la mise à niveau du système PeopleSoft de base, dont la rationalisation des processus existants est à l'étude. En matière de productivité, plusieurs initiatives clés ont été prises en 2011 à l'instigation de la direction dans le cadre du changement et de la réforme, dont le renforcement de l'évaluation de la performance du personnel et la plus grande souplesse des contrats de travail. Enfin, un certain nombre d'études indépendantes sur les ressources humaines, les finances et les technologies de l'information sont en cours. L'une d'entre elles, particulièrement intéressante, porte sur l'efficacité du FIDA; elle est menée par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA avec le concours de consultants externes. Les résultats en seront exploités dans les futures propositions relatives au budget administratif.

Budgétisation axée sur les résultats

14. 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 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE). Depuis 2010, et conformément aux recommandations de FIDA8, le budget administratif est structuré selon un système de budgétisation axée sur les résultats qui fait concorder les ressources budgétaires du FIDA avec ses résultats en matière de développement et ses grands domaines d'activité.
15. Ces domaines sont les suivants: élaboration et exécution des programmes de pays (groupe 1); concertation sur les politiques, mobilisation des ressources et communication stratégique de haut niveau (groupe 2); gestion, réforme et administration au niveau institutionnel (groupe 3); et appui aux activités des membres relatives à la gouvernance (groupe 4). D'autre part, sous la rubrique "centre de coûts de l'organisation", le FIDA regroupe deux catégories de dépenses sur lesquelles il n'a guère de pouvoir direct et immédiat: les amortissements et sa contribution au plan d'assurance maladie après cessation de service.

Proposition relative au budget administratif de 2012

16. La proposition budgétaire pour l'année 2012, avec indication de la part relative des groupes d'activités dans le budget administratif, figure au tableau 3 ci-après.

Tableau 3

Ventilation du budget administratif par groupe de résultats, en pourcentage – 2011 et 2012 (en millions de dollars des États-Unis)

	<i>Groupe de résultats</i>	2011	2012	<i>Part en pourcentage 2011</i>	<i>Part en pourcentage 2012</i>
1	Élaboration et exécution des programmes de pays	86,36	89,84	61,4%	62,4%
2	Concertation sur les politiques, mobilisation des ressources et communication stratégique de haut niveau	9,87	9,87	7,0%	6,8%
3	Gestion, réforme et administration au niveau institutionnel	31,74	31,74	22,6%	22,0%
4	Appui aux activités des membres relatives à la gouvernance	10,52	10,52	7,5%	7,3%
	Centre de coûts de l'organisation	2,10	2,10	1,5%	1,5%
	Total	140,59	144,07	100%	100%

17. La motivation des propositions relatives au budget administratif du FIDA, présentées par groupe et par ordre d'importance au sein du budget total, est résumée ci-dessous:
- Afin d'accompagner l'accroissement prévu de 20% du programme de travail par rapport au programme indicatif pour 2012 (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 1,5% en termes réels (soit 3,48 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).
 - L'allocation consacrée à la gestion, à la réforme et à l'administration au niveau institutionnel (groupe 3) diminuerait, en termes réels, de 2,5%, sa part relative dans le budget total reculant de 22,6% à 22%. L'accroissement des besoins résultant d'un niveau accru d'activités suscité par l'expansion du programme de travail et du portefeuille de projets sera financé par des économies et des réaffectations de ressources.
 - L'allocation du budget administratif en faveur des activités des membres relatives à la gouvernance (groupe 4) diminuerait de 2,5%, en termes réels, en dépit de l'alourdissement significatif de la charge de travail prévu pour 2012; et
 - Malgré les besoins croissants de mobilisation 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 de la stratégie et de la gestion des savoirs, l'allocation budgétaire attribuée à la concertation sur les politiques, à la mobilisation des ressources et à la communication stratégique de haut niveau diminuerait, en termes réels, de 2,4%.
18. Le tableau 4 présente sous forme résumée le budget administratif proposé par groupes de résultats, plus le centre de coûts de l'organisation, avant et après les augmentations de prix (voir paragraphes 29 et 30).

Tableau 4

Ventilation des augmentations nominales et réelles du budget administratif pour 2012
(en millions de dollars des États-Unis)

	<i>Groupe de résultats</i>	2011	2012	<i>Hausse nominale</i>	<i>Hausse /(baisse) réelle^a</i>	<i>Hausse nominale %</i>	<i>Hausse /(baisse) réelle^a %</i>
1	Élaboration et exécution des programmes de pays	86,36	89,84	3,48	1,33	4,0%	1,5%
2	Concertation sur les politiques, mobilisation des ressources et communication stratégique de haut niveau	9,87	9,87	0	(0,24)	0%	(2,4%)
3	Gestion, réforme et administration au niveau institutionnel	31,74	31,74	0	(0,78)	0%	(2,5%)
4	Appui aux activités des membres relatives à la gouvernance	10,52	10,52	0	(0,26)	0%	(2,5%)
	Centre de coûts de l'organisation	2,10	2,10	0	(0,05)	0%	(2,4%)
	Total	140,59	144,07	3,48	0	2,5%	0%

^a Hausse réelle aux prix et taux de change de 2011.

C. Objectifs opérationnels pour 2012

Élaboration et exécution des programmes de pays (groupe 1)

19. Le groupe 1 a pour principaux objectifs la conception des projets et des dons qui constituent le programme de travail et l'appui à l'exécution du portefeuille de projets du FIDA déjà approuvés, qui est en expansion. Le FIDA visera de plus en plus à mettre en œuvre des solutions novatrices en matière de développement rural durable et à transposer à plus grande échelle les opérations pilotes mises en œuvre avec succès de façon à relever les nouveaux défis rencontrés dans le cadre des programmes de développement rural des pays. Il s'efforcera aussi de développer les partenariats avec d'autres sources de financement.
20. 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 FIDA s'attache à améliorer sa capacité d'appui de haute qualité en matière de supervision, d'exécution et d'administration des prêts afin de garantir que la supervision directe permette à ses projets d'avoir un impact plus rapide. En 2012, un effort particulier sera fait pour améliorer le taux de décaissement des projets et résoudre les problèmes qui retardent le démarrage des projets.
21. Les bureaux de pays du FIDA jouent un rôle essentiel dans l'accroissement de la capacité de réponse du Fonds aux besoins exprimés au niveau des pays, et dans les processus relatifs aux politiques et aux programmes, ainsi que dans l'engagement avec les acteurs locaux. Trente bureaux de pays sont actuellement approuvés, et le FIDA compte porter leur nombre à 40 d'ici à 2013.
22. Comme indiqué au paragraphe 17 a), les activités requises pour accompagner l'accroissement du programme de travail global et du programme de travail du FIDA pour 2012, ainsi que les coûts croissants d'appui à l'exécution du portefeuille, seraient financées par une hausse réelle de 1,5% de l'allocation destinée au groupe 1.

Concertation sur les politiques, mobilisation des ressources et communication stratégique de haut niveau (groupe 2)

23. Comme il est prévu dans le PMT, le FIDA a entrepris d'instituer de nouvelles stratégies de plaidoyer et de communication afin de guider et de coordonner l'action des unités engagées dans ce type d'activités, et pour renforcer la capacité du FIDA à atteindre ses objectifs opérationnels et à identifier les opportunités propres à influencer sur les politiques aux niveaux national et mondial. Durant la période couverte par le PMT, le FIDA s'attachera à exploiter au maximum les informations provenant du terrain, à renforcer les groupes thématiques et sur les pratiques, à assurer une participation externe à l'examen de ses projets, à continuer à diffuser ses publications, à transposer à plus grande échelle les innovations mises en œuvre avec succès, à encourager le partage Sud-Sud des savoirs et à établir des partenariats avec d'autres institutions. Le Bureau nouvellement créé de la stratégie et de la gestion des savoirs dirige l'action du FIDA relative à ce groupe. En ce qui concerne la mobilisation de ressources, le FIDA se concentrera en 2012 sur l'élaboration de mécanismes de cofinancement encore plus nombreux afin d'avoir accès à des ressources accrues en faveur des petits exploitants. Bien que son appui aux activités opérationnelles soit très important, il est proposé de réduire l'allocation destinée à ce groupe de 2,4% en valeur réelle pour 2012.

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

24. La partie purement administrative du budget administratif, qui est beaucoup plus faible que sa partie opérationnelle, a reculé en proportion du budget administratif total ces dernières années, tandis que les activités visant à soutenir un programme de travail en expansion s'accroissent. Les principaux objectifs assignés à ce groupe sont les suivants: garantir la prestation en temps utile de services de haute qualité pour faire face à l'augmentation des besoins de recrutement de personnel et de consultants; assurer la gestion financière; organiser les voyages et la documentation; fournir des locaux à usage de bureau ou de salle de réunion; assurer la gestion courante des systèmes informatiques et de communication; et apporter un appui administratif à la présence dans les pays et à la supervision directe.
25. Les domaines prioritaires de ce groupe sont les suivants:
- a) **Gestion des ressources humaines.** Les tâches dans ce domaine sont notamment les suivantes: i) 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; ii) appliquer les résultats de l'audit des postes de travail actuellement en cours au FIDA; iii) renforcer l'impact concret du système d'évaluation de la performance sur la productivité du personnel; iv) instaurer un équilibre stratégique entre les différents régimes du personnel administrés par le FIDA; et v) rationaliser et automatiser les flux de gestion des ressources humaines afin que les activités soient moins fixées sur l'administration de celles-ci.
 - b) **Gestion financière.** Un récent examen externe des opérations financières du FIDA a abouti à la conclusion que celui-ci devait mettre en place un dispositif adapté à la complexité croissante de sa structure financière. En conséquence, la direction a pris rapidement des mesures en 2011 et créé un Département des opérations financières dirigé par un Responsable principal des finances. En 2012, l'objectif principal sera de renforcer encore la solidité de la gestion financière au sein du FIDA afin de faire en sorte que l'organisation soit pleinement préparée à relever des défis tels que les suivants: i) atténuer le risque lié à la volatilité sans cesse croissante des marchés financiers en mettant en place une surveillance et une gestion proactives et intensives des

actifs financiers du FIDA; ii) renforcer l'appui aux opérations afin d'accroître au maximum l'efficacité du FIDA en matière de développement sans perdre de vue l'efficacité de l'ensemble de l'organisation; iii) établir de nouvelles procédures de gestion financière en réponse à l'importance croissante de l'accès à d'autres sources de financement; iv) réviser les instruments financiers offerts par le FIDA pour tenir compte de l'évolution de l'environnement externe dans lequel il agit; v) faire face aux responsabilités fiduciaires accrues du FIDA en rapport avec la supervision directe de l'exécution des projets et de la présence croissante dans les pays; et vi) renforcer la confiance des parties prenantes dans les mécanismes de contrôle de l'administration et l'information financières du FIDA, en garantissant que les états financiers et la déclaration de la direction sur les contrôles internes de l'information financière obtiennent une opinion d'audit sans réserve.

- c) **Technologies de l'information et des communications (TIC).** Au cours de la période couverte par le PMT (2011-2013), le FIDA continuera d'optimiser l'infrastructure des TIC afin de faire en sorte que les systèmes d'application institutionnels et les services correspondants soient disponibles en permanence. Afin d'apporter l'appui de TIC modernes à ses opérations, le Fonds a demandé un examen externe de l'adéquation de ses services TIC et des investissements qu'il y consacre, afin de déterminer l'envergure, la structure, les ressources et les processus nécessaires. Le principal objectif en 2012 sera d'appliquer les recommandations issues de cet examen. Parallèlement, le FIDA continuera à renforcer les solutions TIC concernant le plan de continuité de l'activité et la reprise après un sinistre, et il veillera à ce que les services fournis au terrain soient du même niveau que ceux dont bénéficie le siège.
- d) Comme indiqué au paragraphe 17 b), ces améliorations seront financées grâce aux gains d'efficacité et aux économies internes prévues. Une diminution de 2,5% en valeur réelle est proposée pour ce groupe.

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

26. 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. Les dépenses correspondantes représentent une part substantielle du budget administratif, bien qu'elles ne contribuent pas stricto sensu à l'administration du FIDA. Les besoins sont considérables en matière de documentation, de traduction et d'interprétation, d'organisation de réunions bien structurées bénéficiant des services nécessaires, de protocole et de communications, et ils sont en constante augmentation.
27. Cette augmentation des activités sera toutefois financée grâce aux gains d'efficacité et aux économies internes prévues. Il est proposé de réduire de 2,5% en valeur réelle l'allocation du budget administratif à ce groupe.

D. Allocations du budget administratif total pour 2012

28. Le budget administratif proposé pour 2012, au taux de change utilisé pour élaborer le budget administratif pour 2011, se monte au total à 144,07 millions d'USD (voir tableau 4). Sur ce montant, 141,97 millions d'USD sont destinés à des activités relevant des groupes 1 à 4, et 2,1 millions d'USD aux dépenses imputées au centre de coûts de l'organisation.
29. Comme indiqué au tableau 5, l'augmentation nominale de 3,48 millions d'USD équivaut à une croissance réelle nulle et correspond entièrement à la hausse des prix. Le FIDA ajuste les projections de coût réel pour obtenir les valeurs nominales en utilisant deux séries de prix: les dépenses de personnel et les autres dépenses. La variation des dépenses de personnel est déterminée par celle des différents

éléments de coûts standards, dont les traitements ne sont qu'une composante (voir annexe I). Comme le prévoit expressément la politique approuvée par le Conseil d'administration¹, le FIDA s'aligne sur le régime commun des Nations Unies en matière de traitements et d'avantages du personnel.

30. Sur la base de l'estimation la plus récente des augmentations de prix présentée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) à ses États membres, en mai 2011, le taux biennal de 3,8% (révisé à la baisse par rapport aux 4,9% prévus plus tôt dans l'année) établi pour les dépenses de personnel correspond à une hausse due à l'inflation de 2,6% de ces dépenses en 2012. De même, le taux de 3,4% (révisé à la baisse par rapport à 4,4%) relatif aux autres dépenses équivaut à une hausse due à l'inflation de 2,3% de ces dépenses en 2012. La direction s'est alignée directement sur ces taux d'inflation calculés par la FAO pour établir sa proposition de budget administratif pour 2012.

Tableau 5

Facteurs déterminant le niveau nominal du budget administratif: facteurs prix, taux de change et variations en termes réels

(en millions de dollars des États-Unis)

	2011	Hausse réelle	Hausse des prix	2012
Budget administratif	140,59	0	3,48	144,07
Contribution à la hausse	100%	0%	2,5%	102,5%

Ratio d'efficience

31. Dans le Cadre de mesure des résultats (CMR) du FIDA, on a introduit un ratio d'efficience administrative qui correspond au montant du budget administratif divisé par le montant du programme de prêts et dons; l'objectif concernant le ratio d'efficience a été fixé à 13,5% pour 2012, contre 16,5% (prévision) en 2010. À taux de change constant, le budget administratif proposé pour 2012 dégagerait un ratio d'efficience de 12%, au sens restreint du rapport entre le budget administratif et le programme de travail du FIDA. Si on adopte une définition plus large comprenant aussi les ressources externes à engager et à gérer par le FIDA, ce ratio serait alors d'environ 7,8% (voir tableau 6). La direction prévoit en outre d'évaluer la performance du Fonds à l'aide des indicateurs d'efficience généralement utilisés dans les organismes de référence.
32. Au cas où les dépenses d'assistance technique, et de conception et d'exécution des projets, seraient considérées comme relevant du programme de travail et non du budget administratif, le ratio d'efficience au sens large serait encore plus bas, tombant à 4,66%. Étant toutefois entendu que l'utilisation de ce ratio au sens large est subordonnée aux négociations de FIDA⁹, il n'est communiqué ici qu'à titre d'information.

¹ EB 2004/82/R.28/Rev.1, Politique en matière de ressources humaines, par. 9.3.

Tableau 6
Évolution du ratio budget administratif/niveau prévu des engagements
 (en millions de dollars des États-Unis)

	<i>Budget approuvé</i>					<i>Proposé pour 2012</i>
	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	
Assistance technique, et conception et exécution des projets ^a	33,80	38,78	41,98	45,72	52,58	58,91
Autres dépenses administratives	67,49	74,11	73,33	86,27	88,01	85,16
Total	101,29	112,89	115,31	131,99	140,59	144,07
Programme de travail	605,0	650,0	715,0	800,0	1 000,0	1 200,0
Programme de travail, y compris autres fonds en gestion directe	605,0	650,0	915,0	1 050,0	1 500,0	1 850,0
Ratio d'efficacité (programme de travail du FIDA)	16,74%	17,37%	16,13%	16,50%	14,06%	12,01%
Ratio d'efficacité (programme de travail total)	16,74%	17,37%	12,60%	12,57%	9,37%	7,79%
Ratio d'efficacité (assistance technique, et conception et exécution des projets comprises dans le programme de travail total)	10,57%	10,76%	7,66%	7,87%	5,67%	4,46%

^a Les montants se rapportant à l'assistance technique, et à la conception et à l'exécution des projets pour la période 2007-2009 sont égaux au montant approuvé pour le MFDP, qui a été intégré dans le budget administratif en 2010. Par conséquent, les montants indiqués dans le tableau pour 2010 et 2011 ne sont que des estimations.

E. Comparaison entre le programme de travail et le budget administratif proposés, et les projections initiales du Plan à moyen terme (2010-2012)

33. En septembre 2009, la direction du FIDA a présenté au Conseil d'administration des projections portant sur les principales variables financières et les autres éléments au cours de FIDA8 (voir tableau 7). Alors que le PMT touche à sa fin, il importe de comparer les résultats effectifs avec les projections qui y étaient initialement établies concernant le programme de travail et le budget administratif durant la période 2010-2012.
34. La comparaison figure au tableau 7, et les principaux éléments en sont résumés ci-après:
- Il n'y a eu aucun changement dans l'exécution prévue du programme de travail au cours de la période couverte par le PMT, ce qui témoigne du succès opérationnel obtenu en ce qui concerne la capacité d'atteindre l'objectif de 3 milliards d'USD visé.
 - L'augmentation en valeur réelle du budget administratif total pour la période du PMT a été inférieure à celle qui avait été initialement prévue. Les augmentations réelles du budget administratif total prévues initialement pour chacune des trois années de la période 2010-2012 étaient respectivement de 4,0%, 6,5% et 6,0%. Or, les augmentations réelles approuvées pour 2010 et 2011 ont été de 4,4% et 5,4%, respectivement, tandis que celle qui est proposée pour 2012 n'est que de 1,5% au lieu des 6% initialement envisagés. Cet important ralentissement de l'augmentation réelle en 2012 est lié à l'effort d'efficacité administrative conduit par la direction et appuyé par les États membres du FIDA.
 - L'augmentation réelle, pendant la période du PMT, de l'élément du budget administratif total correspondant au groupe 1 se conforme à la demande du Conseil d'administration, qui a souhaité que les augmentations soient limitées uniquement aux domaines opérationnels, aux dépens des autres groupes.

C'est particulièrement évident en 2011, où le PMT prévoyait initialement une augmentation totale de 9% du groupe 1 et de 2% pour l'ensemble des autres groupes. D'après les informations communiquées directement par le Conseil, l'augmentation réelle approuvée pour le groupe 1 en 2011 a été de 11,4%, tandis que tous les autres groupes ont été amputés de 3,0% en valeur réelle. De même, en 2012, une réduction réelle de 2,5% est proposée pour tous les autres groupes, alors que le PMT prévoyait une croissance annuelle réelle de 2,0%.

Tableau 7

Projections indicatives à moyen terme du programme de travail et du budget administratif, 2010-2012
(en millions de dollars des États-Unis)

	2010 projection initiale du PMT	2010 approuvé	2011 projection initiale du PMT	2011 approuvé	2012 projection initiale du PMT	2012 proposé
Programme de travail	800,00	800,00	1 000,00	1 000,00	1 200,00	1 200,00
Budget administratif total ^a	125,15	124,04	139,03	140,59	153,63	144,07
Croissance réelle du budget administratif total	4,0%	4,4%	6,5%	5,4%	6,0%	0%
Croissance réelle du budget du groupe 1	7,0%	7,5%	9,0%	11,4%	8,0%	1,5%
Croissance/réduction réelle du budget des groupes 2, 3 et 4	0%	0%	2,0%	(3,0%)	2,0%	(2,5%)

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

F. Fonds supplémentaires et frais administratifs correspondants

35. 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 avec des tiers un certain nombre d'opérations externes mais 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 supplémentaires de conception, d'exécution, de supervision et d'administration. Ces frais, financés par les commissions d'administration prévues dans chaque accord de partenariat, ne viennent pas grever le budget administratif. La dépense totale à financer en 2012 au titre de ces frais est estimée à 9 millions d'USD, contre 8 millions d'USD de commissions perçues et allouées en 2011.

G. Budget d'investissement pour 2012

36. Comme les années précédentes, 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 soumises simultanément. Étant donné le coût élevé du projet concernant le SPD approuvé en 2011, il est probable que le budget d'investissement proposé pour 2012 ne dépassera pas 5 millions d'USD.

H. Budget extraordinaire du Programme changement et réforme

37. Le Programme changement et réforme, sur lequel se fonde le programme de travail du FIDA, a été lancé en 2009 afin de renforcer systématiquement la capacité du Fonds à offrir chaque année un volume toujours croissant de services de développement favorisant la création de valeur ajoutée et ayant un effet catalytique. En s'appuyant sur des examens externes, la direction a recensé des initiatives de changement et de réforme au titre de cinq piliers complémentaires:

renforcement de la capacité de gestion et rationalisation des processus décisionnels; intensification de la réforme des ressources humaines entreprise durant la Consultation sur la septième reconstitution; renforcement des services financiers; transparence et responsabilité accrues; et mise en place de nouveaux instruments d'allocation/de planification des ressources afin d'aligner celles-ci sur les objectifs stratégiques et les résultats. La direction a initialement estimé que la mise en œuvre de ce programme exigera un budget extraordinaire de 1,5 million d'USD en 2012. Des informations plus détaillées sur cette proposition budgétaire seront communiquées à la session de décembre du Conseil d'administration, lorsque les plans de changement et de réforme pour 2012 se seront concrétisés.

Deuxième partie – Aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2012 et plan indicatif pour 2013-2014

I. Introduction

1. Répondant à la demande du Conseil d'administration, le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) a préparé son quatrième programme de travail triennal à horizon mobile. Le présent document contient un aperçu du programme de travail et budget d'IOE pour 2012 et un plan indicatif pour 2013-2014. Comme l'an dernier, IOE a adopté l'approche du programme de travail et budget axé sur les résultats et établi ses besoins de ressources en fonction des résultats clés à atteindre².
2. Comme par le passé, le programme de travail proposé en matière d'évaluation indépendante a été élaboré en consultation avec le Président du FIDA et le Département gestion des programmes (PMD); le processus a également inclus des discussions avec les divisions régionales et la Division des politiques et du conseil technique. Au cours des prochaines semaines, IOE procédera à une analyse approfondie des incidences des évaluations prévues sur ses ressources humaines et financières pour 2012. Les résultats de cette analyse, et notamment la liste finale des évaluations proposées, seront présentés au Comité de l'évaluation à sa session d'octobre 2011.
3. Cette proposition, qui intervient à un moment marqué par de grandes réformes institutionnelles au FIDA, fait suite aux changements internes au sein d'IOE résultant de l'examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA³ ainsi que de l'adoption de la Politique d'évaluation révisée. L'an dernier, IOE a fait l'objet d'une importante réorientation stratégique et a introduit les changements nécessaires pour garantir des évaluations indépendantes de qualité, utiles, réalisées au moment voulu et d'un bon rapport coût-efficacité. Cette année, la division continuera à développer ces efforts pour faire en sorte que les évaluations indépendantes permettent d'accroître encore la contribution du FIDA à la réduction de la pauvreté rurale au niveau mondial.
4. Le présent document comprend six sections. La section II donne une vue d'ensemble des évolutions clés dans les contextes tant externe qu'interne et de leurs conséquences pour IOE. La section III expose les objectifs d'IOE⁴, les résultats de gestion de la division (DMR) d'IOE et leurs liens avec les résultats de la gestion institutionnelle (CMR) du FIDA⁵. La section IV récapitule les réalisations concernant chaque objectif du programme de travail de l'évaluation pour 2011, tandis que la section V met l'accent sur les activités proposées pour la période 2012-2014. La section VI, enfin, donne un aperçu du budget proposé pour 2012 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.
5. À la lumière des observations formulées par le Comité de l'évaluation à sa soixante-huitième session tenue en juillet 2011, et sur la base des orientations et des observations communiquées par le Comité d'audit et le Conseil d'administration

² Le FIDA a présenté son premier programme de travail et budget administratif annuel axé sur les résultats en 2010.

³ L'examen par les pairs a été exécuté par le Groupe conjoint d'évaluation (ECG) des banques multilatérales de développement, qui a présenté son rapport final au Conseil d'administration en avril 2010.

⁴ IOE suit pour la deuxième année consécutive 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.

⁵ 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.

à leurs sessions de septembre 2011, IOE établira un document comprenant le détail du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2012 et le plan indicatif pour 2013-2014; le document sera examiné avec le Comité de l'évaluation à sa soixante-neuvième session, au mois d'octobre. Il sera ensuite soumis au Conseil d'administration en décembre 2011. Entre-temps, et comme par le passé, le projet de budget sera étudié par le Comité d'audit en novembre 2011, en même temps que le budget administratif du FIDA pour 2012.

II. Un environnement en mutation

6. Ce programme de travail et budget axé sur les résultats a été élaboré après un examen attentif des développements clés intervenus dans le contexte externe, de l'évolution des orientations stratégiques, ainsi que du programme de changement et de réforme au sein du FIDA, du nouveau modèle opérationnel du Fonds, de la politique d'évaluation révisée, et de la version révisée du mandat et du règlement intérieur du Comité de l'évaluation, adoptée en mai 2011.
7. **Changements dans l'environnement externe.** On a de plus en plus conscience, au FIDA, du caractère diversifié des États membres bénéficiaires (pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, pays à revenu intermédiaire ou pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure; et États fragiles, y compris ceux qui sont le théâtre de conflits ou de catastrophes naturelles, et les pays très endettés). IOE devra donc, en conséquence, mener ses évaluations dans un large éventail de contextes nationaux, dont chacun exigera une méthodologie spécialement adaptée. Le changement climatique, l'importance croissante des investissements du secteur privé dans l'agriculture, et l'amélioration des perspectives de coopération Sud-Sud, sont autant de facteurs auxquels il faudra porter une attention particulière, et IOE devra mettre au point des dispositifs qui parviennent mieux à saisir les résultats, l'impact et la performance des opérations du FIDA dans ces zones. Résultat de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et du Programme d'action d'Accra, les évaluations conjointes continuent de bénéficier d'une attention accrue.
8. **Mutation du contexte interne du FIDA.** D'importantes réformes institutionnelles sont en cours au FIDA. Certaines des initiatives associées à cette mutation, déjà évoquées dans le document de l'an dernier, ont toujours des incidences sur le travail d'IOE. Il s'agit notamment de la réforme du secteur des ressources humaines, du développement de la présence dans les pays, et de l'intérêt accru porté à la gestion des savoirs et à la transposition à plus grande échelle.
9. Le nouveau Cadre stratégique du FIDA 2011-2015, approuvé par le Conseil d'administration en mai 2011, recense plusieurs domaines thématiques dont l'examen par IOE est important dans le cadre de l'élaboration de son programme d'évaluation pour les prochaines années. Le modèle opérationnel renforcé du FIDA, qui met l'accent, entre autres, sur la concertation sur les politiques, les partenariats stratégiques et l'efficacité interne, met également en lumière des domaines où une évaluation indépendante est nécessaire pour accroître l'efficacité des activités de développement du Fonds au cours de la période couverte par la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9).
10. Le système d'autoévaluation du FIDA s'améliore progressivement, bien que sa qualité soit encore variable d'une région ou d'un pays à l'autre. À cet égard, et comme l'observe la version révisée de la Politique de l'évaluation au FIDA, il est important qu'IOE continue de travailler en liaison étroite avec la direction, par exemple en entreprenant un travail d'évaluation spécifique consacré à l'évaluation de la conception et du fonctionnement du système d'autoévaluation, ou de l'une ou l'autre de ses composantes; en formulant des observations et des avis sur le renforcement de la capacité d'autoévaluation du FIDA; et en procédant à la validation des rapports d'achèvement de projet (VRAP).

11. **Changements internes au sein d'IOE.** Dans l'exposé qu'il a présenté en juin 2011 au cours de la deuxième session de la Consultation sur FIDA9, IOE a recensé six priorités et défis stratégiques et institutionnels pour la période couverte par FIDA9: i) promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes; ii) renforcer les partenariats avec le secteur privé; iii) accroître l'efficacité du FIDA au niveau institutionnel et à celui des projets; iv) améliorer les capacités d'analyse; v) renforcer la présence dans les pays, ainsi que la supervision directe et l'appui à l'exécution; et vi) élaborer une approche cohérente pour la mobilisation de financements de contrepartie de la part des États membres bénéficiaires. Ces six priorités devront retenir l'attention d'IOE lors de l'élaboration de son programme de travail pour 2012.
12. La Politique révisée de l'évaluation au FIDA offre une plateforme qui permettra de renforcer la collaboration qui existe déjà entre la direction et IOE dans la recherche de solutions aux défis clés mis en évidence par le travail d'évaluation indépendante. Pour IOE, cela implique notamment la nécessité de consacrer, proportionnellement, davantage de ressources aux évaluations de niveau supérieur⁶, d'entreprendre des évaluations spécifiques portant sur les fonctions et les processus opérationnels institutionnels clés comme la supervision directe et l'appui à l'exécution, l'amélioration de la qualité et l'assurance qualité. Par ailleurs, la Politique révisée de l'évaluation au FIDA exige qu'IOE contribue à la gestion des savoirs au FIDA, poursuive le développement de la boucle d'apprentissage de l'évaluation et produise des synthèses d'évaluation. Ces synthèses ont pour objet de faciliter l'apprentissage et l'utilisation des conclusions des évaluations, en recensant et en exposant les savoirs concernant les thèmes communs accumulés dans toute une série de situations différentes et les conclusions tirées. La synthèse de documents d'évaluation existants permet d'en présenter les éléments probants sous une forme succincte afin d'alimenter le processus de décision lorsque l'on ne dispose ni du temps ni des moyens nécessaires pour entreprendre une évaluation complète.
13. IOE est devenu, en novembre 2010, membre à part entière du Groupe conjoint d'évaluation (ECG) formé par les banques multilatérales de développement⁷. Cette participation engage IOE à investir des ressources spécifiques et à participer de manière adéquate aux activités de l'ECG. La participation à l'ECG offre également des possibilités de renforcement de l'apprentissage mutuel et du partage de savoirs avec les autres membres du groupe. L'ECG a ainsi entrepris, entre autres activités, un processus de révision des normes de bonnes pratiques en matière d'évaluation des opérations du secteur public, ce qui devrait avoir, à l'avenir, des incidences sur la méthodologie et les processus d'évaluation d'IOE.

III. La chaîne de résultats d'IOE

14. IOE a inscrit les deux objectifs stratégiques suivants à son programme de travail pour 2012 et à son plan indicatif pour 2013-2014:
- i) **Objectif stratégique 1: contribuer à améliorer la performance des politiques institutionnelles 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 l'obligation de rendre compte et l'évaluation des résultats, ainsi que l'apprentissage afin d'améliorer la performance des politiques du FIDA et des opérations soutenues par le FIDA. Une méthodologie rigoureuse et moderne pour les évaluations et des interactions efficaces avec les organes directeurs du FIDA sont essentielles pour la réalisation de cet objectif stratégique.

⁶ Les évaluations de niveau supérieur incluent les évaluations au niveau de l'institution (ENI) et les évaluations de programme de pays (EPP).

⁷ L'ECG, créé en 1996 par les chefs des services d'évaluation des banques multilatérales de développement, a pour but de renforcer l'utilisation de l'évaluation, de partager les enseignements tirés des évaluations, d'harmoniser et de promouvoir la collaboration entre unités d'évaluation, et de renforcer la capacité d'évaluation des pays membres emprunteurs.

- ii) **Objectif stratégique 2: promouvoir une gestion des savoirs et un apprentissage efficaces.** Cet objectif stratégique vise à promouvoir le retour d'information suite à l'évaluation, sur des thèmes transversaux 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.

15. Il est essentiel, pour atteindre ces objectifs et accomplir le programme de travail annuel en temps opportun et de manière rentable, de disposer de plusieurs instruments robustes: systèmes financiers internes, gestion des ressources humaines et processus administratifs. Ces instruments sont nécessaires aux opérations ordinaires d'IOE, et les activités de cette nature seront par conséquent entreprises dans le cadre des deux objectifs stratégiques.
16. Dans le cadre de la budgétisation axée sur les résultats, sept DMR ont été définis pour deux objectifs stratégiques 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. Le tableau ci-après récapitule les DMR proposés, ainsi que les objectifs stratégiques et leurs liens avec les CMR. On trouvera à l'annexe VI une représentation visuelle de la chaîne de résultats d'IOE.

Tableau 1
Résultats de gestion de la division IOE, objectifs et liens avec les résultats de la gestion institutionnelle du FIDA

<i>DMR d'IOE</i>	<i>Objectifs d'IOE</i>	<i>Liens avec les CMR du FIDA</i>
DMR 1: rapports annuels sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) et évaluations au niveau de l'institution (ENI) fournissant les éléments concrets sur lesquels reposent l'élaboration et l'application de meilleures politiques et procédures institutionnelles		
DMR 2: évaluations de programme de pays (EPP) fournissant les éléments concrets qui permettent l'élaboration de programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) axés sur les résultats de meilleure qualité	Objectif stratégique 1: contribuer à améliorer la performance des politiques institutionnelles et des opérations soutenues par le FIDA	CMR 1, 2 et 3
DMR 3: évaluations de projet contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA		
DMR 4: développement de la méthodologie		
DMR 5: travail en rapport avec les organes directeurs du FIDA		
DMR 6: préparation de synthèses d'évaluation et choix des thèmes d'apprentissage du RARI	Objectif stratégique 2: promouvoir une gestion des savoirs et un apprentissage efficaces	CMR 8
DMR 7: communication et diffusion systématiques des résultats des travaux d'IOE		

CMR 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.

17. Conformément au principe de la budgétisation axée sur les résultats du FIDA, le budget d'IOE pour 2012 (dépenses de personnel et dépenses hors personnel) a été ventilé par DMR et par objectifs stratégiques (pour de plus amples détails, voir tableau 3, annexe V).

IV. Principaux points du programme de travail pour 2011

18. **Activités ponctuelles en 2011.** IOE a entrepris en 2011 deux tâches ponctuelles importantes dans le cadre du plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations issues de l'examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA. Il s'agit de: i) la préparation de la version révisée de la Politique de l'évaluation au FIDA; et ii) la contribution à la version révisée du mandat et du règlement intérieur du Comité de l'évaluation préparée par la direction du FIDA. Ces deux documents ont été approuvés par le Conseil d'administration en mai 2011.
19. Pour ce qui concerne l'ensemble des activités périodiques d'évaluation, IOE prévoit d'achever d'ici à la fin de l'année toutes les activités inscrites au programme de travail pour 2011. On trouvera à l'annexe I des précisions sur l'état d'avancement de la réalisation des évaluations prévues pour 2011.

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

20. Le RARI 2011, neuvième édition de ce document, est en préparation. Il sera examiné par le Comité de l'évaluation puis, en décembre 2011, par le Conseil d'administration.
21. IOE a présenté la version finale de son rapport "Évaluation au niveau de l'institution de la Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat" au Comité de l'évaluation, en avril 2011, puis au Conseil d'administration, en mai 2011. L'ENI consacrée à l'efficacité du FIDA bat son plein. Le document d'orientation a déjà été examiné, en mars 2011, par le Comité de l'évaluation, et un projet de rapport initial est en cours de préparation. Sa présentation au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration est prévue pour 2012.
22. IOE fournit également des observations écrites à propos des nouvelles politiques ou stratégies institutionnelles du FIDA lorsqu'il a accumulé, par ses évaluations, des éléments d'information et des enseignements sur le thème concerné. À ce jour, des observations ont été formulées à propos de la politique de présence du FIDA dans les pays et de la politique relative aux pays à revenu intermédiaire. Plus tard dans le courant de l'année, IOE fera part de ses observations sur les politiques concernant l'égalité entre les sexes et le secteur privé, lorsque ces politiques seront soumises à l'approbation du Conseil d'administration.
23. Un certain nombre d'EPP sont inscrites au programme de travail d'IOE en 2011. L'EPP concernant le Kenya est achevée, tandis que l'EPP du Yémen, en cours d'achèvement, sera examinée par le Comité de l'évaluation en octobre 2011. Les EPP relatives au Ghana, à la Jordanie, à l'Ouganda, au Rwanda et au Viet Nam sont en cours.
24. IOE entamera bientôt son travail préparatoire pour l'EPP relative au Népal, dont l'achèvement est prévu pour 2012. En consultation avec la direction du FIDA, l'EPP concernant Haïti, qui devait démarrer en novembre de cette année, sera reportée à une date ultérieure, compte tenu des difficultés que connaît actuellement le contexte du pays et des incertitudes de son environnement sociopolitique. De ce fait, IOE modifiera son programme et commencera plus tôt que prévu le travail préparatoire pour une EPP relative à l'Équateur, prévue à l'origine pour 2012-2013.

25. En 2011, IOE a modifié son approche de l'évaluation des projets en entreprenant, sur une base sélective, une VRAP⁸ et des évaluations de la performance des projets (EvPP)⁹. Cette année, les travaux d'IOE portent sur environ 25 VRAP et 7 EvPP¹⁰ (Burundi, Cambodge, Ghana¹¹, Jordanie, Ouganda, Philippines et Viet Nam). À en juger par les réactions initiales, les VRAP et les EvPP sont appréciées par la direction du FIDA, étant donné qu'elles mettent en lumière des enseignements utiles à la conception et à l'exécution des opérations du FIDA. Les VRAP, en particulier, incitent à améliorer la qualité des rapports d'achèvement de projet (RAP), en soulignant les questions et les préoccupations systémiques à prendre en compte par la direction dans leur préparation.
26. IOE et la direction du FIDA ont signé un nouvel accord pour l'harmonisation des méthodologies et des processus d'autoévaluation et d'évaluation indépendante. Cet accord précise, entre autres, les responsabilités et rôles respectifs d'IOE et de la direction concernant le maintien au FIDA d'un système d'évaluation à la fois efficace et efficient. Ce nouvel accord d'harmonisation prend pour base l'accord antérieur conclu entre les deux parties en 2006 et y inclut diverses caractéristiques nouvelles pour tenir compte des évolutions intervenues au cours des cinq dernières années dans les fonctions d'évaluation indépendante et d'autoévaluation du FIDA¹². Depuis le début de l'année 2011, IOE a également commencé à utiliser, en association avec la direction, le nouveau modèle et le nouveau processus relatifs à l'accord conclusif.
27. IOE a formulé des observations sur le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA), et sur le plan d'action chiffré préparé par la direction en réponse à une recommandation de l'examen par les pairs. Au mois de juin, des membres du personnel d'IOE et de PMD ont participé à un atelier d'une journée organisé à Berne par la Direction du développement et de la coopération de la Suisse (DDC) pour un échange d'expériences sur le système d'autoévaluation du FIDA et sur l'utilisation des résultats de l'autoévaluation pour l'évaluation indépendante.
28. À ce jour, en 2011, IOE a participé à quatre sessions formelles du Comité de l'évaluation, ainsi qu'à la visite effectuée par le Comité au Brésil. Il a également participé à la session de mai du Conseil d'administration, au cours de laquelle ont été présentés des points en rapport avec l'évaluation, et notamment l'ENI de la stratégie du FIDA pour le secteur privé.
29. À titre d'activité supplémentaire, IOE a présenté au mois de juin de cette année, à l'occasion de la deuxième session de la Consultation sur FIDA9, un exposé sur le thème "Gestion axée sur le renforcement de l'impact et l'amélioration de la performance depuis FIDA8". Comme convenu avec la direction du FIDA, la présentation d'un autre exposé sur des questions d'évaluation est prévue pour la troisième session de la Consultation, au mois d'octobre.

⁸ La VRAP consiste en une étude sur dossier, menée de manière indépendante, du rapport d'achèvement de projet (RAP) et d'autres documents de projet disponibles et pertinents. Les notes relatives à la performance du projet, attribuées par PMD, sont réévaluées, ce qui permet de mettre en évidence toute "discordance nette" dans le compte rendu des résultats produits, respectivement, par les systèmes d'évaluation indépendante et d'autoévaluation.

⁹ Il est procédé à une EvPP à propos d'un certain nombre de projets ayant fait l'objet d'une VRAP. Une visite ciblée sur le terrain fait partie de cet exercice d'évaluation. Les VRAP et les EvPP ont pour but d'évaluer les résultats et l'impact des projets financés par le FIDA et de dégager des conclusions et des recommandations pouvant apporter des éléments d'information aux autres projets financés par le FIDA.

¹⁰ Six EvPP seulement étaient prévues, mais il a été décidé d'en ajouter une septième, compte tenu de la nécessité d'élargir la base d'observations en vue des EPP prévues dans les mêmes pays.

¹¹ L'EvPP relative au Ghana a été entreprise conjointement avec le Département de l'évaluation des opérations de la Banque africaine de développement, qui a cofinancé le projet. Le Département de l'évaluation des opérations a contribué à la formulation du mandat de l'évaluation et a formulé des observations sur le projet de rapport final.

¹² On citera ici deux exemples de ces nouvelles caractéristiques: l'examen d'achèvement des COSOP doit suivre la même méthode que celle utilisée pour les EPP, telle qu'elle est définie dans le Manuel de l'évaluation; les questions d'orientation devront être les mêmes que celles utilisées pour l'appréciation de chacun des critères d'évaluation, ou devront être équivalentes – elles aussi contenues dans le Manuel de l'évaluation.

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

30. Pour la première fois cette année, IOE a introduit un nouveau produit: la synthèse d'évaluation¹³. IOE travaille actuellement à deux de ces synthèses: i) affinage des stratégies de ciblage et de développement du FIDA pour appuyer les petits exploitants agricoles pauvres; et ii) supervision directe et appui à l'exécution des activités financées par le FIDA.
31. 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 convenu avec le Conseil l'an passé, le RARI 2011 ne traite qu'un seul thème d'apprentissage: la supervision directe et l'appui à l'exécution. IOE prépare actuellement une synthèse d'évaluation sur le même thème. Cette synthèse sera examinée par la direction du FIDA, les chargés de programme de pays et d'autres membres du personnel du FIDA lors d'un atelier interne axé sur l'apprentissage, qui se tiendra avant la finalisation du RARI.
32. IOE a continué à renforcer sa participation à plusieurs plateformes internationales d'évaluation et à des processus en rapport avec l'évaluation. Comme indiqué plus haut, IOE est désormais membre à part entière de l'ECG et fait partie des groupes de travail de l'ECG sur: i) la révision des normes de bonnes pratiques en matière d'évaluation des opérations du secteur public; ii) le cadre d'examen pour la fonction d'évaluation (examens par les pairs); et iii) la communication. IOE a également été invité à piloter l'organisation d'un atelier sur les évaluations relatives à l'égalité entre les sexes, qui se tiendra lors de la prochaine réunion annuelle de l'ECG, au mois de novembre, en coopération avec la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement, la Banque africaine de développement et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). IOE a participé, en 2011, à la réunion générale annuelle du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)¹⁴ et est associé à un certain nombre d'équipes spéciales du GNUE, entre autres sur i) l'évaluation de l'impact; ii) l'évaluation de la fonction d'évaluation; et iii) le développement de la capacité d'évaluation (DCE). Le Directeur d'IOE copréside l'équipe spéciale chargée de l'établissement de nouvelles normes d'évaluation au sein des Nations Unies. IOE a aussi participé aux réunions du Réseau des réseaux sur l'évaluation de l'impact (NONIE)¹⁵.
33. IOE a continué à renforcer sa coopération avec la FAO, le Programme alimentaire mondial (PAM) et d'autres institutions ayant leur siège à Rome. En avril, lors de la réunion mondiale biennale de l'Association internationale pour l'évaluation du développement (IDEAS), qui s'est tenue à Amman, IOE a organisé un débat en commission avec la FAO consacré à l'ENI, réalisée l'an dernier¹⁶, de l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes. Au mois de septembre, des membres du personnel d'IOE participeront à une manifestation organisée conjointement par la FAO, le FIDA, le PAM et Bioversity International sur le thème "Initiative pour une meilleure évaluation", pour un partage d'expériences et de savoirs entre les services d'évaluation basés à Rome. Plus tard dans le courant de l'année, IOE participera à une foire aux savoirs également organisée conjointement par la FAO, le FIDA, le PAM et Bioversity International, au cours de laquelle il présentera les résultats de l'ENI consacrée à la stratégie du FIDA pour le secteur privé. La participation d'IOE à ces manifestations a pour objet d'assurer une plus large diffusion des conclusions et des enseignements de l'évaluation.

¹³ La synthèse d'évaluation recense et extrait les savoirs acquis à l'occasion de diverses évaluations réalisées par le FIDA et par les services d'évaluation d'autres organisations et présente les enseignements tirés de la documentation universitaire et d'entrevues ciblées afin de promouvoir l'apprentissage et l'utilisation des résultats issus des évaluations.

¹⁴ Le GNUE, créé en 1984, est un réseau professionnel réunissant les chefs des unités responsables de l'évaluation au sein des institutions du système des Nations Unies. Il compte actuellement 46 membres.

¹⁵ Établi en 2006, le NONIE regroupe le réseau d'évaluation de l'Organisation de coopération et de développement économiques/Comité d'aide au développement (OCDE/CAD), le GNUE, l'ECG et l'Organisation internationale de coopération en évaluation (un réseau d'associations régionales d'évaluation).

¹⁶ Au cours du débat en commission, les membres du Bureau de l'évaluation de la FAO ont présenté les éléments essentiels de la méthodologie et du processus de son évaluation en cours sur l'égalité entre les sexes.

34. Le personnel d'IOE a participé à un certain nombre de comités et d'équipes et pris part à des manifestations 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), ainsi qu'à une foire aux savoirs, afin de veiller à ce que les enseignements tirés des évaluations soient correctement partagés, examinés et ensuite intégrés dans la conception des nouveaux projets, stratégies et politiques du FIDA. IOE est également membre de la Communauté de pratiques du FIDA sur la gestion des savoirs.
35. IOE procède à un examen approfondi de ses activités de communication et de diffusion de l'évaluation, en vue de définir les moyens et les possibilités de promouvoir plus largement l'apprentissage et le partage des savoirs. L'examen met notamment en évidence la nécessité d'une meilleure intégration de la communication dans le processus d'évaluation. Cet objectif pourrait être atteint en préparant à l'avance, dans le cadre du document d'orientation, des plans de communication plus détaillés concernant les évaluations; en relevant, dans les évaluations, des éléments à caractère humain à utiliser dans le travail de communication; et en formant du personnel pertinent d'IOE afin de le doter de compétences en matière de présentation et de rédaction.
36. IOE poursuit la mise en œuvre de mesures visant à renforcer ses systèmes financiers, sa gestion des ressources humaines et ses processus administratifs. Diverses mesures déjà appliquées avec succès sont en cours d'intégration dans les pratiques standards d'IOE, par exemple: rationaliser le processus suivi pour identifier, choisir et gérer les consultants; définir plus clairement les rôles, attributions et niveaux d'effort respectifs du personnel d'IOE et des consultants pour chaque type d'évaluation; établir un bilan trimestriel de l'exécution du budget global de la division; et veiller à la conformité avec les règles financières et le règlement du personnel du FIDA par un examen interne minutieux de tous les engagements financiers prévus par la division.
37. La division continue d'envoyer des membres de son personnel suivre des stages de formation en matière d'évaluation, comme le Programme international de formation pour l'évaluation du développement, organisé par le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale, et les stages de formation de l'Institut des évaluateurs. La formation en cours d'emploi et le partage des savoirs entre les membres du personnel sont encouragés afin d'élargir la panoplie de compétences du personnel d'IOE.

V. Le programme de travail axé sur les résultats pour 2012 et le plan indicatif pour 2013-2014

38. La présente section expose les activités envisagées en 2012-2014 pour permettre à IOE d'atteindre ses DMR ainsi que les objectifs stratégiques indiqués dans le tableau 1. On trouvera à l'annexe II des précisions sur les évaluations proposées pour 2012 et le plan indicatif pour 2013-2014. Par ailleurs, comme l'a préconisé l'examen par les pairs, l'annexe III énumère les évaluations inscrites au programme de travail indicatif pour 2012-2013, dont on envisage maintenant l'annulation ou le report à une date ultérieure, et en indique les raisons.

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

39. **DMR 1: RARI et ENI fournissant les éléments concrets sur lesquels reposent l'élaboration et l'application de meilleures politiques et procédures institutionnelles.** Au titre de ce DMR, IOE travaillera en 2012 à l'ENI relative à l'efficacité du FIDA et préparera la dixième édition du RARI. IOE entamera également une ENI consacrée à la supervision directe et à l'appui à l'exécution. Cette dernière sera ainsi conduite en temps opportun puisque six années environ se seront écoulées depuis l'approbation par le Conseil d'administration de la politique du FIDA sur ce thème.

40. Le plan indicatif pour 2013-2014 prévoit l'établissement des onzième et douzième éditions du RARI, ainsi que l'exécution de deux autres ENI, qui porteront sur: i) l'approche du FIDA concernant la concertation sur les politiques et ses résultats, qui démarrera en 2013; et ii) la politique révisée du FIDA en matière de dons, qui commencera en 2014 plutôt qu'en 2013, comme convenu avec la direction. Le report de cette évaluation de 2013 à 2014 facilitera l'évaluation des résultats produits par cette politique sur le terrain. Par ailleurs, et comme convenu également avec la direction du FIDA, IOE prévoit d'apporter une contribution systématique à FIDA10 en informant les États membres des résultats et des enseignements tirés de l'évaluation indépendante.
41. Comme l'exigent la Politique révisée de l'évaluation au FIDA et la version révisée du mandat du Comité de l'évaluation, IOE formulera des observations par écrit sur certaines propositions de politique institutionnelle soumises au Conseil d'administration 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. 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 proposée. Les politiques/stratégies sur lesquelles IOE devra émettre des observations seront définies plus précisément au cours de l'année, au fur et à mesure de l'avancement du processus d'élaboration du programme de travail et budget et de l'acquisition, par la division, d'une idée nette des politiques/stratégies institutionnelles que la direction entend soumettre à l'approbation du Conseil d'administration.
42. **DMR 2: EPP fournissant les éléments concrets qui permettent l'élaboration de COSOP axés sur les résultats de meilleure qualité.** Au titre de ce DMR, IOE achèvera les EPP concernant l'Équateur, la Jordanie, le Népal et l'Ouganda. La division entamera des EPP au Burundi, en Indonésie, à Madagascar, au Mali et en République arabe syrienne (ou en République de Moldova, si la situation sociopolitique en République arabe syrienne ne s'améliore pas); leur achèvement est prévu pour 2013. Le plan indicatif pour 2013-2014 comporte également des EPP pour l'État plurinational de Bolivie, le Guatemala, le Pakistan, le Sénégal, la Turquie et la Zambie. Comme par le passé, la priorité sera donnée aux pays ayant un portefeuille important et où la division régionale a l'intention d'établir un nouveau COSOP à l'issue de l'EPP.
43. **DMR 3: évaluations de projet contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA.** IOE prévoit la conduite d'environ 25 VRAP en 2012. 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.
44. Environ huit EvPP sont prévues pour l'année prochaine. Les critères¹⁷ de choix des projets à évaluer, et la méthodologie et les processus élaborés par IOE au cours de l'exercice pilote VRAP/EvPP en 2010, et améliorés en 2011, continueront à être utilisés.
45. **DMR 4: développement de la méthodologie.** Le développement de la méthodologie n'est pas une activité ponctuelle isolée mais plutôt un processus continu. IOE continuera par conséquent à apporter au Manuel de l'évaluation et aux directives de conduite des VRAP/EvPP les adaptations nécessaires pour prendre en compte l'émergence de problèmes clés. Des efforts et des ressources continueront d'être investis dans la compréhension des causes immédiates de la performance (le facteur "pourquoi"). IOE continuera aussi à participer activement à l'ECG, au GNUE,

¹⁷ Cinq critères de sélection s'appliquent aux EvPP: i) grandes lacunes ou incohérences sur le plan de l'information et faiblesses analytiques observées dans le RAP au cours du processus de validation; ii) approches novatrices du projet; iii) nécessité d'établir une base d'observations en vue des évaluations de niveau supérieur prévues pour l'avenir; iv) équilibre géographique; et v) toute discordance entre les notations contenues dans le RAP et les notes attribuées par IOE au cours du processus de validation.

au NONIE, à l'IDEAS et à d'autres plateformes d'évaluation afin de rester au diapason de l'évolution des approches suivies, sur la scène internationale, en matière de méthodologie moderne d'évaluation indépendante.

46. La division contribuera à améliorer la qualité du système d'autoévaluation du FIDA qui, comme le reconnaît la Politique révisée de l'évaluation au FIDA, est essentiel à la fois à l'amélioration de la performance du FIDA et à la conduite des évaluations indépendantes. En 2012, IOE continuera à travailler avec la direction du FIDA pour faire avancer la mise en œuvre du texte révisé de l'accord d'harmonisation entre les deux parties concernant les méthodologies et les processus d'autoévaluation et d'évaluation indépendante. Toujours par le biais des exercices VRAP et EvPP, IOE pourra obtenir une vision d'ensemble de la fonction d'évaluation au sein du FIDA et formuler des recommandations destinées à améliorer le système d'autoévaluation.
47. Comme par le passé, IOE examinera le PRISMA ainsi que le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) et formulera des observations à leur sujet. Le Bureau continuera aussi à évaluer, dans le cadre de son travail ordinaire d'évaluation, la qualité des systèmes de suivi-évaluation au niveau des projets et des pays, et participera à tout groupe de réflexion interne sur la mesure des résultats.
48. IOE contribuera au renforcement des capacités d'évaluation des États membres en apportant son appui au DCE. Comme l'a demandé le Conseil, l'engagement d'IOE dans le DCE sera fonction de ses priorités et des ressources disponibles. En outre, IOE poursuivra son engagement dans le DCE dans le contexte des processus courants d'évaluation et invitera aussi les associations nationales d'évaluation à participer, le cas échéant, 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. IOE étudie actuellement la possibilité de présenter un autre exposé sur ses méthodes et ses processus d'évaluation, en coopération avec le Centre chinois pour la finance et le développement en Asie-Pacifique, qui organise un séminaire à l'intention du Programme international de Shanghai pour la formation à l'évaluation des activités de développement (programme soutenu par la Banque mondiale et la Banque asiatique de développement).
49. **DMR 5: travail en rapport avec les organes directeurs du FIDA.** En 2012, IOE continuera à participer à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, comme le prévoit la version révisée du mandat et du règlement intérieur du Comité. À cet égard, les membres du Comité examineront au mois de décembre l'ordre du jour provisoire pour 2012. IOE participera également à la visite de pays qu'effectuera le Comité de l'évaluation et partagera les conclusions de l'évaluation s'y rapportant dans le pays visité. IOE participera, en tant que de besoin, à toutes les sessions du Conseil d'administration auxquelles seront soumis des points en rapport avec l'évaluation, et y présentera des exposés.

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

50. **DMR 6: préparation de synthèses d'évaluation et choix des thèmes d'apprentissage du RARI.** Les synthèses suivantes sont proposées pour 2012-2013: i) le COSOP en tant qu'instrument, y compris son processus d'élaboration et d'exécution; et ii) le rôle des coopératives dans le développement rural, en 2012; iii) les questions de genre (en fonction des résultats de l'atelier qui sera organisé à l'intention de l'ECG en novembre 2011 – voir paragraphe 32); et iv) la gestion et la conservation de l'eau, en 2013.
51. La division continuera de procéder, dans le RARI de chaque année, à une analyse approfondie d'un thème d'apprentissage spécifique (ainsi, le thème d'apprentissage traité dans le RARI 2011 est la supervision directe et l'appui à l'exécution; c'est également le thème de la synthèse d'évaluation). Des ateliers internes seront organisés à propos du thème d'apprentissage du RARI et/ou des synthèses d'évaluation choisis. Le thème proposé pour l'année prochaine est celui de la

concertation sur les politiques, qui servira de base à l'ENI sur ce même thème prévue pour 2013-2014.

52. **DMR 7: communication et diffusion systématiques des résultats des travaux d'IOE.** Les activités conduites au titre de ce DMR comprennent la distribution des rapports d'évaluation, des Profils¹⁸ et des Éclairages¹⁹ au Conseil d'administration et à la direction, ainsi qu'aux gouvernements et aux partenaires dans les pays membres en développement. IOE s'efforcera de mettre régulièrement à jour la section du site web du FIDA concernant 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 FIDA²⁰. Pour un certain nombre d'ENI et d'EPP, IOE publiera également un communiqué de presse afin d'informer le public en général des principaux résultats et des enseignements tirés de ces évaluations.
53. 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 du gouvernement concerné. Cela permettra de réduire les dépenses d'IOE ainsi que de renforcer l'appropriation et le suivi au niveau national. Pour ce qui concerne les ENI, et compte tenu de leurs incidences à l'échelle de l'institution, des ateliers et des séminaires informels seront organisés avec la participation, le cas échéant, de membres de la direction du FIDA et du Conseil d'administration.
54. IOE continuera à participer aux instances internes du FIDA (comme le CSO et l'EGPP), afin de mieux comprendre les enseignements et les recommandations issus des évaluations, ainsi qu'à la Communauté de pratiques du FIDA sur la gestion des savoirs. Comme cela se fait depuis deux ans déjà, des réunions trimestrielles continueront de se tenir entre IOE et le Bureau du Président et du Vice-Président pour des échanges d'information et un partage des savoirs sur les questions émergentes en matière d'évaluation. IOE participera aussi, lorsqu'il sera concerné, à des manifestations de partage des savoirs et à d'autres manifestations d'apprentissage au FIDA.
55. IOE participera activement aux groupes internationaux d'évaluation suivants: ECG, GNUE, NONIE et IDEAS. Le Bureau continuera à renforcer sa coopération avec d'autres institutions ayant leur siège à Rome. IOE organisera, conjointement avec les bureaux de l'évaluation de la FAO et du PAM, les réunions annuelles du GNUE et du NONIE, qui se tiendront en 2012, à Rome. 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'ancre 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.
56. IOE coopérera avec le Fonds pour l'environnement mondial et d'autres organisations à la réalisation d'une étude sur dossier des évaluations externes indépendantes consacrées par le passé à des organisations multilatérales de développement. Cette étude a pour objectif principal de dégager des enseignements, des bonnes pratiques et une approche systématique d'ensemble pour la conduite de telles évaluations à l'avenir.

¹⁸ 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.

¹⁹ 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.

²⁰ Par exemple, ENRAP et FIDAMERICA.

57. IOE continuera à renforcer son partenariat avec la DDC, ce qui lui permettra de jouer un rôle pilote pour des méthodes et procédures novatrices qui ne peuvent être financées sur son budget administratif ordinaire.
58. À la suite d'un examen interne de son activité de communication et de diffusion de l'évaluation en 2011, IOE définira et adoptera des mesures supplémentaires – sous la forme de "bénéfices rapides" et de gains à moyen et à long termes – pour promouvoir plus largement l'apprentissage et le partage des savoirs, de manière à renforcer sa contribution à la mission et aux objectifs du FIDA. Il s'agira notamment de rationaliser le processus de production des documents d'IOE; de préparer des plans de communication pour les évaluations à un stade précoce du processus; de passer en revue les outils et les produits de communication existants d'IOE; et d'adopter de nouveaux moyens pour renforcer la communication et la diffusion de l'apprentissage par l'évaluation tant au sein du FIDA qu'à l'extérieur.

VI. Ressources pour 2012

59. **Augmentation réelle du budget nulle en 2012.** Les efforts concertés déployés par IOE pour réaliser des économies financières ont permis une réduction réelle de 6,3% du budget 2011. La division est résolue à maintenir le même niveau de budget pour 2012 en termes réels. À cet égard, en utilisant un coefficient d'inflation de 2,5% pour les dépenses de personnel comme pour les dépenses hors personnel, et un taux de change de 1 USD = 0,72 EUR – suivant la formule suggérée par l'Unité du budget du FIDA et appliquée par le Fonds dans l'établissement du budget administratif annuel pour 2012 –, le budget d'IOE proposé pour 2012 est d'environ 6 millions d'USD, ce qui correspond à une croissance zéro en termes réels.
60. Le budget d'IOE proposé pour 2012 est semblable à celui de 2011 et inférieur à ceux de 2009 et 2010. Il est largement inférieur au plafond fixé par le Conseil d'administration en 2008²¹. Si l'on prend 2006 comme année de référence, ce plafond a régulièrement diminué, encore que 2007 ait été une année anormale à cet égard²². L'utilisation d'un autre indicateur, à savoir le rapport entre le budget annuel d'IOE et le budget administratif du FIDA, montre à l'évidence que la part du budget d'IOE est en baisse constante depuis 2009. Le budget d'IOE proposé pour 2012 est présenté comme les années précédentes par catégories de dépenses dans les tableaux 1 et 2 de l'annexe V. Le tableau 3 de la même annexe présente le budget axé sur les résultats d'IOE, dans lequel les ressources totales nécessaires, tant pour les dépenses de personnel que pour les dépenses hors personnel, ont été réparties entre les sept DMR. Les ressources totales nécessaires pour atteindre chacun des objectifs stratégiques sont présentées dans le même tableau.
61. **Ressources humaines.** IOE ne prévoit pas de demander une augmentation de ses effectifs. Toutefois, avant de soumettre la proposition finale relative à son programme de travail et budget de 2012 à l'examen du Comité de l'évaluation, en octobre 2011, IOE procédera à une évaluation plus précise de ses besoins en ressources humaines sur la base de la liste définitive des évaluations proposées pour 2012 et du niveau d'effort correspondant requis pour l'exécution du programme de travail en temps opportun. Les besoins actuels en ressources humaines de la division sont indiqués de façon détaillée à l'annexe IV.

²¹ En décembre 2008, le Conseil a décidé que le budget total d'IOE ne devrait pas dépasser 0,9% du programme de travail annuel du FIDA.

²² Des ressources supplémentaires avaient été nécessaires pour la réalisation ponctuelle de l'évaluation conjointe avec la Banque africaine de développement sur l'agriculture et le développement rural en Afrique.

Dépenses de personnel

1. Le budget relatif aux dépenses de personnel est établi conformément aux règles applicables aux traitements, indemnités et prestations du personnel des Nations Unies, l'ensemble étant régi dans une large mesure par les recommandations de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) du régime commun des Nations Unies.
2. Des taux standards sont établis pour chaque classe, sur la base d'une analyse des données statistiques relatives à l'ensemble du personnel du FIDA et des dépenses effectives s'y rapportant. Les différentes composantes de ces taux constituent la meilleure estimation possible à la date d'établissement du document budgétaire.
3. Les dépenses standards prévues pour 2012 s'inscrivent en hausse de 2,6%, en moyenne, contre des augmentations de 7,8%, 4,1% et 0,8% respectivement en 2009, 2010 et 2011. Le tableau ci-dessous fait apparaître l'augmentation moyenne en pourcentage pour chacune des prestations auxquelles a droit le personnel et son impact sur le coût des équivalents temps plein (ETP) approuvés pour 2011.

Composition des dépenses standards de personnel (en millions de dollars des États-Unis)

Description	ETP 2011 aux taux de 2011	ETP 2011 aux taux de 2012	Augmentation en pourcentage de l'augmentation globale	Notes
Personnel du cadre organique				
Traitements	24,41	25,02	0,96%	a)
Indemnité de poste	17,31	17,66	0,55%	a)
Pensions	7,74	7,95	0,33%	b)
Indemnité pour frais d'études	3,98	4,18	0,31%	c)
Assurance maladie	2,59	2,76	0,27%	d)
Rapatriement, cessation de service et congé annuel	2,39	2,41	0,03%	
Congé dans les foyers	1,60	1,62	0,03%	
Indemnité pour charge de famille	0,84	0,85	0,02%	
Impôts des États-Unis	0,82	0,84	0,03%	
Autres indemnités	1,95	1,97	0,03%	
Sous-total	63,63	65,26	2,56%	
Personnel des services généraux				
Traitements	16,55	16,96	1,62%	a)
Pensions	3,44	3,53	0,36%	b)
Assurance maladie	2,11	2,25	0,56%	d)
Primes linguistiques	0,60	0,61	0,04%	
Rapatriement et cessation de service	1,54	1,56	0,08%	
Autres indemnités	0,98	0,99	0,04%	
Sous-total	25,22	25,90	2,70%	
Total des dépenses administratives de personnel	88,85	91,16	2,60%	

- a) **Salaires et indemnités de poste:** Après le gel des traitements du personnel de la catégorie des services généraux, une augmentation de 2,5% est prévue en 2012 pour le personnel du cadre organique et des services généraux. Celle-ci est directement alignée sur l'augmentation des traitements du personnel prévue à la FAO. Une augmentation de 2% de l'indemnité de poste destinée à compenser la hausse du coût de la vie a été prise pour hypothèse.
- b) **Pensions:** Conformément aux estimations de la FAO et en prévision d'une augmentation de la rémunération servant de base au calcul de la pension, une hausse de 2,75% des dépenses correspondantes est proposée pour 2012.
- c) **Indemnité pour frais d'études:** À l'instar de la FAO, une augmentation de 5% a été proposée pour les dépenses afférentes à l'indemnité pour frais d'études en 2012. Cette révision découle des recommandations faites par la CFPI à l'Assemblée générale des Nations Unies.
- d) **Assurance maladie:** L'hypothèse d'une augmentation de 6,5% des coûts unitaires du régime a été retenue. La FAO a abouti à une estimation du même ordre de grandeur sur la base du taux d'inflation des dépenses médicales ressortant de l'évaluation actuarielle du régime d'assurance maladie.

Dépenses hors personnel

- 4. Dans le budget administratif pour 2012, une augmentation de 2,3% a été appliquée aux dépenses hors personnel. Ce taux a été obtenu directement de la FAO, et il est légèrement plus faible que le chiffre de 2,5% communiqué par la Division de la trésorerie du FIDA, qui a utilisé les données analysées du système Bloomberg de prévision des taux d'inflation pour l'Italie et l'ensemble du monde.

Réalisations d'IOE en 2011

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier d'exécution prévu</i>	<i>État d'avancement</i>
1. Évaluations au niveau de l'institution	Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat	Achèvement prévu en mai 2011	Achevé. L'évaluation a été examinée par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration en avril et en mai 2011, respectivement.
	Approches et résultats concernant la promotion de la parité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes dans les opérations du FIDA (activités de communication uniquement)	Achèvement prévu en décembre 2011	IOE a organisé, à propos de cette évaluation, une réunion spéciale en commission avec la FAO, lors de la réunion mondiale de l'IDEAS. IOE a aussi présenté les conclusions de cette évaluation à l'occasion de l'atelier sur la suppression des obstacles au développement agricole basés sur le sexe, organisé par l'Initiative suédoise de réseau international pour l'agriculture. IOE jouera également un rôle pilote dans l'organisation d'un atelier sur les évaluations en matière d'égalité entre les sexes lors de la prochaine réunion annuelle de l'ECG, au mois de novembre, en coopération avec la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement et la FAO.
	Une évaluation de l'efficacité du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance	Achèvement prévu en 2012	Activité entreprise comme prévu
2. Évaluations de programme de pays	Ghana	Achèvement prévu en décembre 2011	Sera exécutée comme prévu
	Jordanie	Achèvement prévu en mars 2012	Activité entreprise comme prévu. La mission principale a eu lieu en juin-juillet 2011.
	Haïti	Démarrage prévu en novembre 2011	En consultation avec la direction du FIDA, cette évaluation a été reportée à une date ultérieure, compte tenu des difficultés que connaît actuellement le contexte du pays et des incertitudes de son environnement sociopolitique. De ce fait, IOE commencera plus tôt le travail concernant l'EPP relative à l'Équateur, prévue à l'origine pour 2012-2013.
	Népal	Démarrage prévu en novembre 2011	Démarrera comme prévu
	Rwanda	Achèvement prévu en décembre 2011	Sera achevée en septembre 2011, avec un atelier sous forme de table ronde nationale
	Ouganda	Achèvement prévu en mars 2012	Activité entreprise comme prévu. La mission principale a eu lieu en juillet 2011.
	Viet Nam	Achèvement prévu en décembre 2011	Sera exécutée comme prévu. La mission principale a eu lieu en mars 2011, et le rapport est en cours de rédaction.
	Yémen	Achèvement prévu en juin 2011	Achevée. L'évaluation sera examinée par le

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier d'exécution prévu</i>	<i>État d'avancement</i>
3. Évaluations de projet 3.1. Validation des rapports d'achèvement de projet	25 VRAP	Achèvement prévu en décembre 2011	Comité de l'évaluation en octobre 2011. Activité entreprise comme prévu
3.2. Évaluation de la performance des projets	6 EvPP	Achèvement prévu en décembre 2011	Activité entreprise comme prévu. Il a été décidé d'ajouter une EvPP, compte tenu de la nécessité d'élargir la base d'observations en vue des EPP prévues dans les mêmes pays.
4. 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	Achèvement prévu en décembre 2011	Activité entreprise comme prévu
	Neuvième RARI	Achèvement prévu en décembre 2011	Activité entreprise comme prévu
	Observations d'IOE concernant le PRISMA	Achèvement prévu en septembre 2011	Achevée
	Observations d'IOE sur le RIDE	Achèvement prévu en décembre 2011	Sera exécutée comme prévu. Le RIDE et les observations d'IOE seront examinés par le Comité de l'évaluation puis par le Conseil d'administration en décembre 2011.
	Observations d'IOE sur certaines politiques opérationnelles du FIDA examinées par le Comité de l'évaluation: i) Politique en matière d'égalité entre les sexes ii) Présence dans les pays iii) Secteur privé iv) Politique relative aux pays à revenu intermédiaire	Achèvement prévu en décembre 2011	Activité entreprise comme prévu. La stratégie du FIDA en matière de présence dans les pays et la politique relative aux pays à revenu intermédiaire, ainsi que les observations d'IOE sur ces deux documents, ont été examinées par le Comité de l'évaluation à sa session d'avril, puis par le Conseil d'administration à sa session de mai 2011.
	Participation à quatre sessions ordinaires et à d'éventuelles sessions ad hoc, conformément au mandat et au règlement intérieur du Comité de l'évaluation	Achèvement prévu en décembre 2011	Jusqu'ici, quatre sessions officielles ont eu lieu. Deux autres sessions officielles sont prévues en octobre et en décembre respectivement. IOE a participé à la visite sur le terrain effectuée par le Comité de l'évaluation au Brésil et a présenté un exposé sur les résultats de l'évaluation.
5. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, Profils, Éclairages, site web d'IOE, etc.	Janvier à décembre 2011	Activité entreprise comme prévu. Le travail de communication et de diffusion des évaluations entrepris par IOE est en cours d'examen.

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier d'exécution prévu</i>	<i>État d'avancement</i>
	Synthèses d'évaluation sur: i) le perfectionnement de stratégies de ciblage et de développement du FIDA pour appuyer les petits exploitants agricoles pauvres ii) la supervision directe et l'appui à l'exécution des projets financés par le FIDA	Achèvement prévu en décembre 2011	Activité entreprise comme prévu
	Participation à tous les CSO examinant les politiques et stratégies institutionnelles, les COSOP et certains projets évalués par IOE. Participation à certaines réunions des EGPP.	Janvier à décembre 2011	Activité entreprise comme prévu
6. Partenariats	Partenariats avec l'ECG, le NONIE, le GNUE et la DDC	Janvier à décembre 2011	Activité entreprise comme prévu. IOE a également participé à la réunion mondiale de l'IDEAS.
7. Méthodologie	Affiner la méthodologie relative à la VRAP et aux EvPP, le cas échéant	Janvier à décembre 2011	Activité entreprise comme prévu
	Procéder aux ajustements requis de la méthodologie d'évaluation d'IOE en ce qui concerne la problématique hommes-femmes, le changement climatique et la transposition à plus grande échelle	Janvier à décembre 2011	Activité entreprise comme prévu
	Réviser et appliquer l'accord relatif à l'harmonisation conclu entre IOE et la direction du FIDA sur la méthodologie et les procédures d'évaluation indépendante et d'autoévaluation	Janvier à décembre 2011	La version révisée de l'accord d'harmonisation a été soumise au Comité de l'évaluation à sa session de mars 2011. Elle est mise en œuvre comme prévu.
8. Développement de la capacité d'évaluation	Mise en œuvre d'activités visant à développer la capacité d'évaluation dans les pays partenaires. En particulier, fournir des cours de formation au Centre pour la finance et le développement en Asie-Pacifique à l'intention des acteurs du développement de la région, et mener à bien d'autres activités	Janvier à décembre 2011	Activité entreprise comme prévu
9. Gestion des ressources financières, humaines et administratives	Activités destinées à renforcer la gestion des ressources humaines, financières et administratives, notamment la gestion des consultants, la planification des évaluations et le suivi de l'exécution du budget	Janvier à décembre 2011	Activité entreprise comme prévu
10. Examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA	Revoir la Politique de l'évaluation au FIDA	Achèvement prévu pour mai 2011	Achevée. La version révisée de la Politique de l'évaluation au FIDA a été examinée par le Comité de l'évaluation à sa session d'avril 2011, puis par le Conseil d'administration à sa session de mai 2011.
	Formuler des observations sur la version révisée du mandat et du règlement intérieur du Comité de l'évaluation	Achèvement prévu pour septembre 2011	Achevée avant la date prévue. La version révisée du mandat et du règlement intérieur du Comité de l'évaluation et les observations

Catégorie d'activités

Activités d'évaluation

Calendrier d'exécution prévu

État d'avancement

d'IOE ont été examinées par le Comité de l'évaluation à sa session d'avril 2011, puis par le Conseil d'administration à sa session de mai 2011.

Activités proposées pour IOE en 2012 et plan indicatif pour 2013-2014

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

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2012</i>	<i>Plan indicatif pour 2013-2014</i>
1. Évaluation au niveau de l'institution	Une évaluation de l'efficacité du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance (2011-2012)	Approche du FIDA en matière de concertation sur les politiques, et résultats (2013-2014)
	Supervision et appui à l'exécution (2012-2013)	Politique révisée du FIDA en matière de dons (2014-2015) Contribution à la prochaine reconstitution des ressources du FIDA (2013-2014)
2. Évaluation de programme de pays	Burundi, Équateur, Indonésie, Jordanie, Madagascar, Mali, Népal, Ouganda, République arabe syrienne (ou République de Moldova)	État plurinational de Bolivie, Guatemala, Pakistan, Sénégal, Turquie, Zambie
3. Validation des rapports d'achèvement de projet	Environ 25 VRAP	Environ 25 VRAP par an
4. Évaluation de la performance des projets	Environ huit EvPP	Environ huit EvPP par an
5. Comité de l'évaluation et Conseil d'administration	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
		Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats pour 2014 et du plan indicatif pour 2015-2016, et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2015 et du plan indicatif pour 2016-2017
	Dixième RARI	Onzième et douzième RARI
	Commentaires d'IOE sur le PRISMA	Commentaires d'IOE sur le PRISMA
	Commentaires d'IOE sur le RIDE	Commentaires d'IOE sur le RIDE
	Observations d'IOE sur certaines politiques opérationnelles du FIDA élaborées par la direction et soumises à l'examen du Comité de l'évaluation	Observations d'IOE sur certaines politiques opérationnelles du FIDA élaborées par la direction et soumises à l'examen du Comité de l'évaluation
	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, conformément au mandat et au règlement intérieur révisés dudit Comité	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, conformément au mandat et au règlement intérieur révisés dudit Comité
6. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, Profils, Éclairages, site web, etc.	Rapports d'évaluation, Profils, Éclairages, site web, etc.
	Synthèses d'évaluation (COSOP en tant qu'instrument, y compris son processus d'élaboration et d'exécution; rôle des coopératives dans le développement rural; problématique hommes-femmes)	Synthèses d'évaluation (gestion et conservation de l'eau, et d'autres thèmes à déterminer)
	Participation à tous les CSO examinant les politiques et stratégies institutionnelles, les COSOP et certains projets	Participation à tous les CSO examinant les politiques et stratégies institutionnelles, les COSOP et certains projets évalués par IOE.

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2012</i>	<i>Plan indicatif pour 2013-2014</i>
	évalués par IOE. Participation à un certain nombre de réunions des EGPP.	Participation à un certain nombre de réunions des EGPP.
7. Partenariats	Partenariats avec l'ECG, le NONIE, l'IDEAS, le GNUE et la DDC	Partenariats avec l'ECG, le NONIE, l'IDEAS, le GNUE et la DDC
8. Méthodologie	Affiner le cas échéant la méthodologie relative à la VRAP et aux EvPP Poursuite de l'adaptation du Manuel de l'évaluation en fonction des problèmes importants qui se posent, le cas échéant Mise en œuvre de l'accord révisé relatif à l'harmonisation conclu entre IOE et la direction du FIDA sur la méthodologie et les processus d'évaluation indépendante et d'autoévaluation	Affiner le cas échéant la méthodologie relative à la VRAP et aux EvPP Poursuite de l'adaptation du Manuel de l'évaluation en fonction des problèmes importants qui se posent, le cas échéant Mise en œuvre de l'accord révisé relatif à l'harmonisation conclu entre IOE et la direction du FIDA sur la méthodologie et les processus d'évaluation indépendante et d'autoévaluation
9. Développement de la capacité d'évaluation	Mise en œuvre d'activités visant à développer la capacité d'évaluation dans les pays partenaires	Mise en œuvre d'activités visant à développer la capacité d'évaluation dans les pays partenaires

Tableau 2:

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

<i>Objectifs</i>	<i>Résultats de gestion de la division IOE</i>	<i>Activités proposées pour 2012</i>	<i>Plan indicatif pour 2013-2014</i>
Objectif stratégique 1: contribuer à améliorer la performance des politiques institutionnelles et des opérations soutenues par le FIDA	DMR 1: RARI et ENI fournissant les éléments concrets sur lesquels reposent l'élaboration et l'application de meilleures politiques et procédures institutionnelles	Dixième RARI	Onzième et douzième RARI
		ENI sur l'efficacité du FIDA (2011-2012). ENI sur la supervision et l'appui à l'exécution (2012-2013)	ENI sur l'approche du FIDA en matière de concertation sur les politiques, et résultats (2013-2014), ENI sur la politique révisée du FIDA en matière de dons (2014-2015), contribution à la prochaine reconstitution des ressources du FIDA (2013-2014)
	Observations éventuelles sur les politiques	Observations éventuelles sur les politiques	
	DMR 2: EPP fournissant les éléments concrets qui permettent l'élaboration de COSOP axés sur les résultats de meilleure qualité	Burundi, Équateur, Indonésie, Jordanie, Madagascar, Mali, Népal, Ouganda et République arabe syrienne (ou République de Moldova)	État plurinational de Bolivie, Guatemala, Pakistan, Sénégal, Turquie, Zambie
DMR 3: évaluations de projet contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA	DMR 3: évaluations de projet contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA	VRAP (environ 25 par an)	VRAP (environ 25 par an)
		EvPP (environ 8 par an)	EvPP (environ 8 par an)
DMR 4: développement de la méthodologie	DMR 4: développement de la méthodologie	Continuer à affiner le cas échéant la méthodologie relative à la VRAP et aux EvPP	Continuer à affiner le cas échéant la méthodologie relative à la VRAP et aux EvPP

Objectifs	Résultats de gestion de la division IOE	Activités proposées pour 2012	Plan indicatif pour 2013-2014
		Poursuite de l'adaptation du Manuel de l'évaluation en fonction des problèmes importants qui se posent, le cas échéant	Poursuite de l'adaptation du Manuel de l'évaluation en fonction des problèmes importants qui se posent, le cas échéant
		Partenariats: ECG, IDEAS, NONIE, DDC, GNUE (contribution indirecte à ce DMR)	Partenariats: ECG, IDEAS, NONIE, DDC, GNUE (contribution indirecte à ce DMR)
		Mise en œuvre de l'accord révisé relatif à l'harmonisation conclu entre IOE et la direction du FIDA sur la méthodologie et les processus d'évaluation indépendante et d'autoévaluation	Mise en œuvre de l'accord révisé relatif à l'harmonisation conclu entre IOE et la direction du FIDA sur la méthodologie et les processus d'évaluation indépendante et d'autoévaluation
		Observations sur le RIDE et le PRISMA	Observations sur le RIDE et le PRISMA
		Mise en œuvre d'activités visant à développer la capacité d'évaluation dans les pays partenaires	Mise en œuvre d'activités visant à développer la capacité d'évaluation dans les pays partenaires
	DMR 5: travail en rapport avec les organes directeurs du FIDA	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, conformément au mandat et au règlement intérieur révisés dudit Comité	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, conformément au mandat et au règlement intérieur révisés dudit Comité
		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
Objectif stratégique 2: promouvoir une gestion des savoirs et un apprentissage efficaces	DMR 6: préparation de synthèses d'évaluation et choix des thèmes d'apprentissage du RARI	Synthèses d'évaluation (COSOP en tant qu'instrument, y compris son processus d'élaboration et d'exécution; rôle des coopératives dans le développement rural; questions de genre)	Synthèses d'évaluation (gestion et conservation de l'eau, et d'autres thèmes à déterminer)
		Analyse d'un thème d'apprentissage du RARI	Analyse d'un thème d'apprentissage du RARI par an
	DMR 7: communication et diffusion systématiques des résultats des travaux d'IOE	Rapports d'évaluation, Profils, Éclairages et site web	Rapports d'évaluation, Profils, Éclairages et site web
		Plateformes internes (CSO, EGPP)	Plateformes internes (CSO, EGPP)
		Ateliers d'apprentissage dans les pays	Ateliers d'apprentissage dans les pays
		Partenariats: ECG, GNUE, IDEAS, NONIE, DDC	Partenariats: ECG, GNUE, IDEAS, 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 d'apprentissage et de diffusion	Autres activités d'apprentissage et de diffusion

Évaluations prévues dans le plan indicatif antérieur 2012-2013¹ et qu'il est proposé d'annuler ou de reporter

<i>Nature de l'évaluation</i>	<i>Annulation ou report proposé par IOE (et justification)</i>
ENI sur la Politique révisée du FIDA en matière de dons, qui sera menée en 2013	Comme convenu avec la direction, cette évaluation sera reportée à une date ultérieure (2014-2015) pour faciliter l'évaluation des résultats produits par cette politique sur le terrain.
EPP à Haïti à partir de novembre 2011	En consultation avec la direction, cette évaluation sera reportée à une date ultérieure, compte tenu des difficultés que connaît actuellement le contexte du pays et des incertitudes de son environnement sociopolitique. De ce fait, IOE commencera plus tôt le travail concernant l'EPP relative à l'Équateur, prévue à l'origine pour 2012-2013.
EPP au Burkina Faso, au Cambodge, aux Philippines et en République-Unie de Tanzanie	Ces EPP étaient inscrites dans le plan indicatif 2012-2013 de l'an dernier, mais il est maintenant proposé de les remplacer par des EPP présentant une priorité plus élevée.

¹ Voir annexe XII, document GC 34/L.6.

Effectifs d'IOE en 2012

<i>Effectifs 2008</i>	<i>Effectifs 2009</i>	<i>Effectifs 2010</i>	<i>Effectifs 2011</i>	<i>2012</i>		
				<i>Personnel du cadre organique</i>	<i>Personnel des services généraux</i>	<i>Total</i>
18,5	19,5	19,5	19,5	11,5	8	19,5

Catégorie de ressources humaines

<i>Catégorie</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
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	1	1
Total, personnel du cadre organique	11,5	11,5
Assistant administratif	1	1
Assistant du Directeur	1	1
Assistant du Directeur adjoint	1	1
Assistants d'évaluation	5	5
Total, personnel des services généraux	8	8
Total général	19,5	19,5

En 2012, IOE bénéficiera également des services de deux cadres associés détachés par la Belgique et la Suède.

Agents des services généraux d'IOE

<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012 (proposé)</i>
9,5	9,5	9,5	8,5	8,5	8	8	8

Budget proposé pour IOE en 2012

Tableau 1
Budget global d'IOE pour 2012
 (en dollars des États-Unis)

	Budget 2008 ^a	Budget 2009 ^b	Budget 2010 ^b	Budget 2011 ^b (1)	Budget proposé pour 2012			
					Augmentation réelle (2)	Hausse des prix ^c (3)	Taux de change hausse/baisse ^d (4)	Total budget 2012 1 USD = 0,72 EUR (5) = (1) + (2) + (3) +/- (4)
Évaluations								
Dépenses hors personnel	2 465 565	2 696 000	2 600 000	2 238 000	0	55 950	0	2 293 950
Évaluations								
Dépenses de personnel	2 777 012	3 157 851	3 620 204	3 645 576	0	91 139	0	3 736 715
Total	5 242 577	5 853 851	6 220 204	5 883 576	0	147 089	0	6 030 665
Pourcentage par rapport au budget 2011				100	0	2,5	0	102,5

^a Budget recalculé. Comme pour les autres services du FIDA, les chiffres sont recalculés en cours d'année par l'Unité de la planification stratégique afin de tenir compte des fluctuations du taux de change EUR/USD.

^b Tel qu'approuvé par le Conseil des gouverneurs (au taux de change de 0,79 EUR pour 1 USD en 2009 et de 0,722 EUR pour 1 USD en 2010 et en 2011).

^c Comme pour les autres services du FIDA et telle que communiquée par l'Unité du budget. La hausse des prix pour les dépenses de personnel et les dépenses hors personnel est de 2,5%.

^d Tel que communiqué par l'Unité du budget, le taux de change à appliquer est de 0,72 EUR pour 1 USD, c'est-à-dire le même que celui utilisé pour le budget 2011.

^e Pour de plus amples renseignements au sujet des dépenses hors personnel, voir le tableau 2.

Tableau 2

Budget proposé pour IOE (2012), ventilé par catégories de dépenses hors personnel

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Nombre absolu</i>	<i>Équivalent temps plein^a</i>	<i>Coût unitaire standard^b (USD)</i>	<i>Dépenses hors personnel en 2012 (USD)</i>
RARI	1	1	150 000	150 000
Évaluations au niveau de l'institution	2	1,4	Coût différencié en fonction de l'ampleur et de la nature des questions à évaluer: 300 000 - 450 000	450 000
Évaluations de programme de pays	9	4,4	Coût différencié en fonction de la taille du portefeuille, de la taille du pays, des frais de voyage et des données d'évaluation disponibles: 235 000 - 315 000	1 170 000
Validations des rapports d'achèvement de projet	Environ 25	Environ 25	-	- ^c
Évaluations de la performance des projets	Environ 8	Environ 8	25 000	200 000
Synthèses d'évaluation	3	3	50 000	150 000
Communication, diffusion, partage des savoirs et partenariats	-	-	-	108 000
Frais généraux et autres	-	-	-	65 950
Total				2 293 950

^a De nombreuses 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 2012.

^b Le coût unitaire standard comprend également le cas échéant les frais de voyage du personnel.

^c Cette activité nécessitera toutefois environ 275 jours de travail (le coût unitaire standard, en termes de temps de travail, est de 11 jours par VRAP).

Tableau 3

Budget proposé pour IOE, ventilé (dépenses de personnel et hors personnel) par objectifs et par résultats de gestion de la division
(en dollars des États-Unis)

<i>Objectifs d'IOE</i>	<i>DMR d'IOE</i>	<i>Budget proposé (personnel et hors personnel)</i>	<i>Pourcentage du budget total proposé</i>
Objectif stratégique 1: contribuer à améliorer la performance des politiques institutionnelles et des opérations soutenues par le FIDA	DMR 1: RARI et ENI fournissant les éléments concrets sur lesquels reposent l'élaboration et l'application de meilleures politiques et procédures institutionnelles	996 695	17
	DMR 2: EPP fournissant les éléments concrets qui permettent l'élaboration de COSOP axés sur les résultats de meilleure qualité	2 184 593	37
	DMR 3: évaluations de projet contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA	860 540	13
	DMR 4: développement de la méthodologie	371 600	6
	DMR 5: travail en rapport avec les organes directeurs du FIDA	243 717	4
Total objectif stratégique 1		4 657 145	77
Objectif stratégique 2: promouvoir une gestion des savoirs et un apprentissage efficaces	DMR 6: préparation de synthèses d'évaluation et choix des thèmes d'apprentissage du RARI	633 933	11
	DMR 7: communication et diffusion systématiques des résultats des travaux d'IOE	739 587	12
Total objectif stratégique 2		1 373 520	23
TOTAL GÉNÉRAL		6 030 665	100

La chaîne de résultats d'IOE

