

Cote du document: EB 2011/104/R.2/Rev.1
Point de l'ordre du jour: 3
Date: 12 décembre 2011
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



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

Programme de travail et budgets administratif et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2012, et programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2012 et plan indicatif pour 2013-2014 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Iain Kellet

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

Transmission des documents:

Kelly Feenan

Chef du Bureau des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2058
courriel: gb_office@ifad.org

Luciano Lavizzari

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

Conseil d'administration — Cent quatrième session
Rome, 12-14 décembre 2011

Pour: **Approbation**

Table des matières

Sigles et acronymes	iii
Résumé	iv
Recommandation d'approbation	1
Première partie – Programme de travail et budgets administratif et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2012	1
I. Contexte	1
II. Programme de travail et budget administratif pour 2012	2
A. Programme de travail pour 2012	2
B. Budget administratif du FIDA proposé pour 2012	4
C. Effectifs	7
D. Ratio d'efficience	7
E. Fonds supplémentaires et commissions d'administration correspondantes	8
F. Budget d'investissement pour 2012	8
Deuxième partie – Programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2012 et plan indicatif pour 2013-2014 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA	9
I. Introduction	9
II. Un environnement en mutation	10
III. La chaîne de résultats d'IOE	11
IV. Principaux points du programme de travail pour 2011	13
V. Le programme de travail axé sur les résultats pour 2012 et le plan indicatif pour 2013–2014	16
VI. Ressources pour 2012	20
Troisième partie – Recommandation	22
Annexes	
I. Programme brut de prêts pour 2012 – liste indicative des pays	24
II. Augmentation des prix: dépenses de personnel et dépenses hors personnel	25
III. Objectifs opérationnels pour 2012	27
IV. Répartition indicative du budget administratif pour 2012, par groupe de résultat et par département	28
V. Répartition indicative du budget administratif du FIDA pour 2012, par catégorie de dépenses et par département	29
VI. Niveau indicatif des effectifs de 2012 – budget administratif	30
VII. Répartition indicative des effectifs en 2012, par département et par classe	31
VIII. Budget d'investissement, par thème, 2008-2011	32
IX. Report de fonds	33
X. Données du budget de la présence dans les pays	34
XI. Réalisations d'IOE en 2011	35

XII. Activités proposées pour IOE en 2012 et plan indicatif pour 2013-2014	39
XIII. Évaluations prévues dans le plan indicatif antérieur 2012-2013 et qu'il est proposé d'annuler ou de reporter	43
XIV. Effectifs d'IOE en 2012	44
XV. Budget proposé pour IOE en 2012	45
XVI. Indicateurs clés de performance	48
XVII. La chaîne de résultats d'IOE	50

Sigles et acronymes

CMR	Résultat de la gestion institutionnelle
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
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 Confédération suisse
DMR	Résultat de gestion de la division
ECG	Groupe conjoint d'évaluation
EGPP	Équipe de gestion des programmes de pays
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
EPP	Évaluation de programme de pays
ETP	Équivalent temps plein
EvPP	Évaluation de la performance des projets
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA8	Consultation sur la huitième 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
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
SKM	Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs
VRAP	Validation des rapports d'achèvement de projet

Résumé

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 mesure 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 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 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 1,80 milliard d'USD de nouveaux engagements en faveur du développement de la petite exploitation. Ce montant indicatif d'engagements inclura 1,15 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.
4. Le budget administratif total proposé pour 2012 s'élève à 144,14 millions d'USD contre un budget approuvé de 140,59 millions d'USD en 2011. Cette augmentation nominale globale de 2,5% est conforme à l'estimation fournie dans l'aperçu général du budget.
5. La part du budget administratif total pour 2012 correspondant au groupe 1 est passée de 61,4% à 61,8%; la part du groupe 2 a légèrement augmenté et celles des groupes 3 et 4 ont diminué.
6. Du fait que l'augmentation nominale globale du budget administratif a été limitée à 2,5% malgré la forte croissance du programme de travail, le FIDA prévoit d'améliorer son ratio d'efficacité, qui passera de 14% à 12,5% en 2012 (contre l'objectif de 13,5% établi dans le Cadre de mesure des résultats).
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 de toute provenance, et des plans opérationnels et décaissements prévus au cours de la même période, figurent dans ce document (voir tableau 2). Il convient toutefois de préciser que les montants sont indicatifs et sont présentés à titre d'information seulement.
8. La direction propose un budget d'investissement de 3,5 millions d'USD pour 2012, principalement pour répondre aux besoins du FIDA en matière de technologies de l'information et aux besoins des nouveaux bureaux de pays en matière de sécurité.
9. Le tableau 1 ci-après présente un résumé général par groupe du budget administratif définitif proposé pour 2012.

Tableau 1

Matrice des résultats et des processus utilisée au FIDA pour établir des budgets axés sur les résultats et les budgets administratif et autres proposés pour 2012

<i>Groupe</i>	<i>Effets</i>	<i>Résultats de la gestion institutionnelle (CMR)</i>	<i>Processus</i>	<i>Proposé pour 2012</i>
<i>Opérations</i>				<i>En millions d'USD</i>
1	Cadres nationaux efficaces en matière de politiques, d'harmonisation, de programmation, de gestion interne et d'investissement au profit de la réduction de la pauvreté rurale	CMR 1 – meilleure gestion des programmes de pays CMR 2 – meilleure conception des projets (prêts et dons) CMR 3 – meilleure supervision et meilleur appui à l'exécution	Élaboration et exécution des programmes de pays	89,01
2	Cadre général pour la concertation sur les politiques et la mobilisation des ressources en faveur de la réduction de la pauvreté rurale au niveau mondial	CMR 8 – meilleure contribution à la concertation mondiale sur la réduction de la pauvreté rurale CMR 10 – amélioration de la mobilisation des ressources au profit de la réduction de la pauvreté rurale	Concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique	10,45
<i>Appui institutionnel</i>				
3	Plateforme efficace et efficiente de gestion et de services institutionnels au siège et dans les pays pour la concrétisation des résultats opérationnels	CMR 4 – amélioration de la gestion des ressources financières CMR 5 – amélioration de la gestion des ressources humaines CMR 6 – amélioration des 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	32,50
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	10,08
Budget administratif total proposé pour 2012 – groupes 1 à 4				142,04
Centre de coûts de l'organisation				2,10
Budget administratif total proposé pour 2012				144,14
Autres budgets proposés pour 2012				
Budget d'investissement de 2012				3,50

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 de 2010</i>	<i>Projeté pour 2011</i>	<i>Projeté pour 2012</i>	<i>Projeté pour 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 ^a	43	60
Commissions des fonds supplémentaires	6	6	5	5
Sous-total ENTRÉES DE FONDS DU FIDA	355	314	333	358
SORTIES DE FONDS DU FIDA				
Budget administratif	(132)	(141)	(144)	(150)
Autres dépenses administratives ^b	(11)	(2)	-	-
Budget d'investissement	(2)	(15)	(5)	(5)
Dépenses financées par les commissions des fonds supplémentaires	(6)	(6)	(5)	(5)
Change et ajustements entre fonds	(46)	-	-	-
Sous-total SORTIES DE FONDS DU FIDA	(197)	(164)	(154)	(160)
ENTRÉES (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 PPTE	(30)	-	(16)	(31)
SOUS-TOTAL ACTIVITÉS RELATIVES AU PROGRAMME DE TRAVAIL	(232)	(400)	(429)	(207)
ENTRÉES (SORTIES) DE FONDS NETTES, TOUTES ACTIVITÉS	(74)	(250)	(250)	(9)
Report en fin d'exercice	2 523	2 273	2 023	2 014

^a La diminution du rendement prévu des placements en 2011 est attribuable à la conjoncture défavorable des marchés.^b Les autres dépenses administratives comprennent les budgets extraordinaires et les reports de ressources.

Recommandation d'approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver la recommandation relative au programme de travail et aux budgets administratif et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2012 et au budget administratif du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2012, telle qu'elle figure aux paragraphes 85 et 86. De plus, le Conseil d'administration est invité à examiner le projet de résolution figurant en pièce jointe page 15 et à le soumettre, assorti des recommandations y relatives, à la trente-cinquième session du Conseil des gouverneurs en février 2012, afin qu'il l'examine en vue de son adoption.

Programme de travail et budgets administratif et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2012, et programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2012 et plan indicatif pour 2013-2014 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

Première partie – Programme de travail et budgets administratif et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2012

I. Contexte

Plan à moyen terme et processus budgétaire annuel pour 2012

1. Le budget administratif pour 2012 a été établi sur la base du Plan à moyen terme (PMT) révisé qui a été soumis au Conseil d'administration en mai 2011. Le programme de travail et le budget administratif pour 2012 représentent une tranche annualisée de l'exécution du PMT 2011-2013. Par conséquent, les objectifs opérationnels et de développement pour 2012 sont les suivants:
 - a) atteindre l'objectif de 3 milliards d'USD fixé par la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA8) en exécutant le programme de travail annuel de 1,15 milliard d'USD tout en améliorant la conception des projets; et en assurant la gestion de 0,65 milliard d'USD au titre des autres fonds gérés par le FIDA;
 - b) maintenir, voire améliorer, la qualité de l'exécution;
 - c) veiller à ce que le FIDA soit préparé à exécuter le programme prévu pour 2013, sous réserve du bon résultat de FIDA9, tout en ménageant des augmentations minimales du budget administratif.
2. Le FIDA continuera de préparer ses budgets dans le cadre du système interne complet alliant la gestion axée sur les résultats au suivi des performances, qui a été mis en place en 2006. La structure du budget de 2012 a été établie au moyen d'un système de gestion axée sur les résultats qui fait concorder les ressources budgétaires du Fonds avec ses résultats escomptés en matière de développement et ses grands domaines d'activité.

Affectation de ressources supplémentaires

3. Des ressources supplémentaires ont été affectées: i) à l'amélioration des opérations par une présence accrue dans les pays; ii) à l'amélioration de l'administration du portefeuille par un renforcement de la fonction de décaissement; iii) à l'expansion du Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs (SKM) pour répondre aux

besoins formulés par les parties prenantes; iv) au renforcement de la fonction de gestion des ressources humaines, en particulier de la capacité d'appui aux bureaux de pays; et v) aux activités de soutien opérationnel.

Administration du budget – éléments importants

4. Les éléments importants en rapport avec l'administration du budget en 2012 sont les suivants:
 - i) amélioration du suivi de l'utilisation des allocations budgétaires au moyen de l'établissement de rapports trimestriels sur l'utilisation effective des allocations;
 - ii) amélioration de la gestion budgétaire des dépenses de personnel;
 - iii) renforcement de l'obligation de rendre compte des utilisateurs, principalement pour les dépenses relatives aux consultants et les frais de voyage;
 - iv) incitations à la réduction des coûts et à l'amélioration de l'efficacité;
 - v) réaffectation en temps utile des ressources budgétaires durant l'examen semestriel afin de faciliter l'affectation des fonds à des activités productives à l'appui de l'exécution du programme de travail du FIDA; et
 - vi) meilleur appariement des dépenses avec les sources de financement correspondantes.

II. Programme de travail et budget administratif pour 2012

A. Programme de travail pour 2012

5. Au titre de FIDA8, les États membres ont fourni les ressources et défini le mandat nécessaire 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 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 1,80 milliard d'USD¹, soit un programme de travail de 1,15 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 du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire [Fonds fiduciaire espagnol], la Commission européenne, le Fonds de l'OPEP pour le développement international et le Fonds pour l'environnement mondial).

¹ En plus de son programme de travail, le FIDA entend mobiliser un montant supplémentaire de 1,7 milliard d'USD sous forme de cofinancements.

Tableau 3
Programme de travail (montants effectifs et prévus)
(en millions de dollars des États-Unis)

	<i>Effectif 2007</i>	<i>Effectif 2008</i>	<i>Effectif 2009</i>	<i>Effectif 2010</i>	<i>Prévu 2011</i>	<i>Prévu 2012</i>
Prêts du FIDA et dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette	520	552	670	794	935	1 080
Dons du FIDA	36	41	47	51	65	75
Total du programme de prêts et dons du FIDA	556	593	717	845	1 000	1 155^a
Autres fonds gérés par le FIDA (estimation) ^b	-	-	200	250	500	650
Total du programme de travail du FIDA	556	593	917	1 095	1 500	1 805

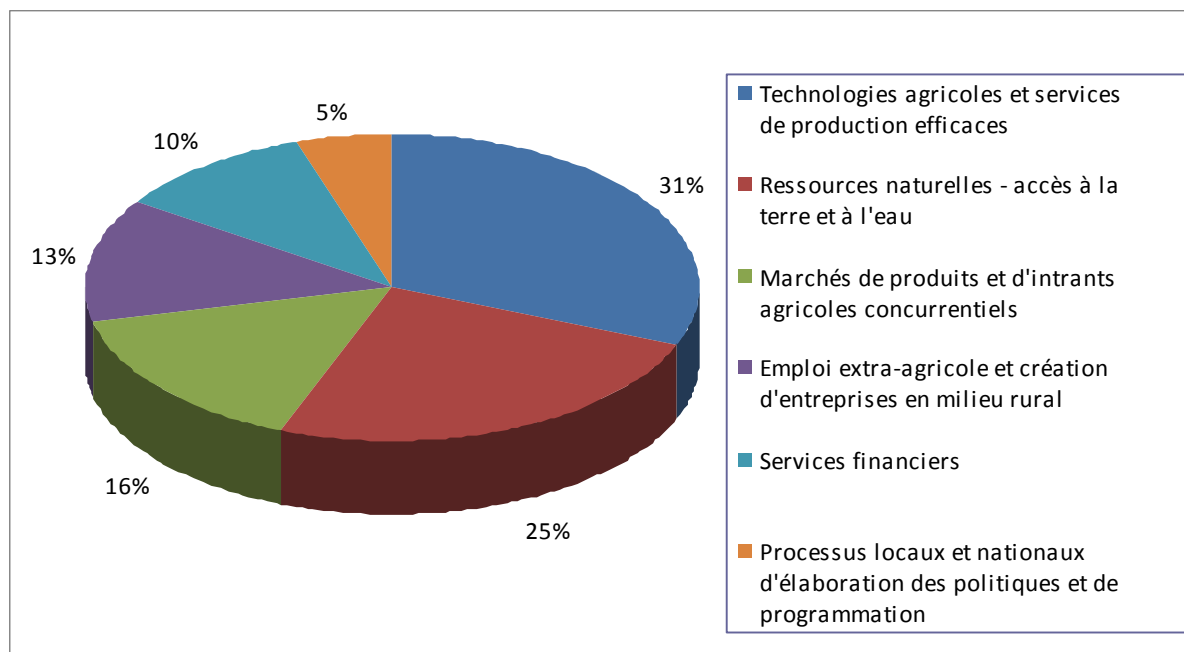
Source: *Rapport annuel 2010 du FIDA*.

^a Depuis la présentation du PMT, le programme de 2012 en cours d'élaboration s'élève actuellement à 917 millions d'USD, auxquels viennent s'ajouter des dons, le montant disponible en 2012 devant atteindre 1,155 milliard d'USD.

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

6. Actuellement, 38 projets et programmes ainsi que 9 prêts ou dons supplémentaires sont en préparation en vue de leur approbation en 2012, comme l'indique l'annexe I. Le FIDA compte honorer l'engagement, au titre de FIDA8, de fournir entre 40 et 50% du financement à l'Afrique subsaharienne.
7. 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, la Guinée équatoriale, le Kenya, le Liban, Maurice, le Mexique, le Swaziland, la Tunisie, l'Ouganda, l'Ouzbékistan et le Venezuela [République bolivarienne du]).
8. Le graphique ci-après indique la répartition prévue du programme des prêts et des dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette 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 Cadre pour la soutenabilité de la dette en 2012 par priorité stratégique du FIDA (au 24 octobre 2011)



9. Le nombre de dons mondiaux ou régionaux et de dons à des pays est estimé à 70, pour 2012, pour un montant de quelque 75 millions d'USD, contre le montant proposé de 65 millions d'USD pour 2011. 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.

B. Budget administratif du FIDA proposé pour 2012

Synthèse

10. Le budget pour 2012 est estimé à 144,14 millions d'USD, contre 140,59 millions d'USD en 2011. Cela représente une augmentation nominale de 3,55 millions d'USD ou 2,5% par rapport au budget de 2011, qui englobe une hausse des prix de 2,44 millions d'USD ou 1,7% et une augmentation du volume de 1,11 million d'USD ou 0,8%. Des efforts particuliers ont été déployés afin que l'augmentation globale du budget pour 2012 ne dépasse pas la limite de 2,5% proposée dans l'aperçu général du budget.

Tableau 4
Budget administratif par département, 2011 et 2012
(en millions de dollars des États-Unis)

<i>Département</i>	<i>Approuvé pour 2011</i>	<i>Proposé pour 2012</i>	<i>Augmentation totale</i>	<i>Augmentation (pourcentage)</i>
Bureau du Président et du Vice-Président	3,37	3,37	-	0
Groupe d'appui aux services institutionnels	17,87	18,14	0,27	1,5
Bureau de la mobilisation des ressources et des partenariats	2,85	2,99	0,14	4,9
Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs	3,42	4,02	0,60	17,5
Département gestion des programmes	79,17	80,70	1,53	1,9
Département des opérations financières	8,53	8,47	(0,06)	(0,7)
Département des services institutionnels	23,28	24,35	1,07	4,6
Centre de coûts de l'organisation	2,10	2,10	-	0
Total	140,59	144,14	3,55	2,5

Augmentation des prix et du volume

11. **Augmentation des prix.** L'augmentation des prix de 1,7% correspond à l'incidence nette des ajustements des traitements et des prestations (qui reposent sur les hypothèses établies par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture [FAO]); de la hausse des tarifs des services publics et de l'augmentation prévue due à l'inflation de certaines dépenses comme les services de consultants et les voyages; et du taux de change USD/euro. L'augmentation des prix inférieure au niveau de 2,5% indiqué dans l'aperçu général du budget s'explique par: i) une réduction de certaines prestations; ii) le gel des traitements dans la catégorie des services généraux; iii) l'accroissement plus faible que prévu des dépenses de personnel des bureaux extérieurs; et iv) les réductions négociées d'autres dépenses. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les augmentations des dépenses de personnel et des dépenses hors personnel, veuillez vous reporter à l'annexe II.
12. **Augmentation du volume.** L'augmentation du volume de 0,8% représente les effectifs minimaux dont le FIDA a besoin pour soutenir adéquatement ses opérations en vue d'obtenir les résultats attendus en 2012. Par conséquent, de nouvelles augmentations de volume ont été accordées pour ce qui suit: i) augmentation des effectifs de SKM pour appuyer les activités de gestion des savoirs; ii) renforcement de la fonction de gestion des ressources humaines, en particulier pour appuyer les activités de recrutement de personnel opérationnel dans les bureaux de pays; iii) recrutement de personnel de soutien pour assurer les décaissements; iv) affectation de ressources additionnelles pour la fourniture de services juridiques à l'appui des activités du groupe 1; et v) l'incidence sur un exercice complet de la création de nouveaux départements. Ces augmentations ont été en partie compensées par la réduction des dépenses du Bureau du Secrétaire et du Département des opérations financières, ainsi que par l'augmentation plus faible que prévue des besoins en ressources du Département gestion des programmes (PMD) suite à ses efforts d'amélioration de l'efficacité.

Budget proposé pour 2012 par groupe de résultats

13. L'annexe III donne un aperçu des objectifs opérationnels de chaque groupe de résultats. Le tableau 5 ventile par groupes de résultats le budget proposé pour 2012 et indique la part de chaque groupe. L'annexe IV renferme un tableau qui répartit les dépenses départementales entre les groupes de résultats.

Tableau 5

Analyse du budget administratif par groupe de résultats, en pourcentage – 2011 et 2012

(en millions de dollars des États-Unis)

	<i>Groupe de résultats</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>Part en pourcentage 2011</i>	<i>Part en pourcentage 2012</i>
1	Élaboration et exécution des programmes de pays	86,36	89,01	61,4	61,8
2	Concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique	9,87	10,45	7,0	7,2
3	Gestion, réforme et administration au niveau institutionnel	31,74	32,50	22,6	22,5
4	Appui aux activités des Membres relatives à la gouvernance	10,52	10,08	7,5	7,0
	Centre de coûts de l'organisation	2,10	2,10	1,5	1,5
	Total	140,59	144,14	100	100

14. Comme prévu, la part du groupe 1 est passée de 61,4% à 61,8%, un pourcentage qui reflète une évaluation plus réaliste du coût des activités opérationnelles. L'analyse de la répartition des allocations départementales par groupe de résultats (annexe IV) fait état d'une légère augmentation des activités du groupe 1 hors PMD, notamment en raison du soutien opérationnel direct fourni par le Département des opérations financières et le Bureau du Conseiller juridique.
15. L'accroissement de la part du groupe 2 est directement lié à l'élargissement des opérations de gestion des savoirs et à la révision de l'allocation visant à tenir compte des activités de SKM dans ce groupe.
16. Comme prévu, les parts des groupes 3 et 4 ont diminué; la baisse est plus marquée dans le groupe 4 en raison de la diminution de l'affectation de l'allocation budgétaire destinée au Bureau du Secrétaire et de la révision de l'allocation destinée à SKM.

Budget proposé pour 2012 par grande catégorie de dépenses

17. Le tableau 6 ventile par grandes catégories de dépenses le budget proposé pour 2012. L'annexe 5 analyse ce budget par catégories de dépenses détaillées et par département.

Tableau 6

Analyse du budget par grande catégorie de dépenses, 2011 et 2012

(en millions de dollars des États-Unis)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Approuvé pour 2011</i>	<i>Proposé pour 2012</i>	<i>Augmentation totale</i>	<i>Augmentation (pourcentage)</i>
Personnel	88,86	91,54	2,68	3,0
Consultants	22,94	23,52	0,58	2,5
Autres coûts	28,79	29,08	0,29	1,0
Total	140,59	144,14	3,55	2,5

18. L'augmentation de 3% des dépenses de personnel en 2012 par rapport à 2011 résulte des variations des traitements et des prestations (prix) et de l'augmentation du nombre d'équivalents temps plein (ETP) (volume) pour appuyer les opérations. Les dépenses relatives aux consultants se sont accrues de 2,5%, principalement en raison de l'application du facteur prix de 2,3%, ainsi que de l'augmentation du

nombre de consultants exprimé en ETP. La croissance des autres dépenses a été limitée à 1% malgré la hausse prévue des prix.

C. Effectifs

19. Le tableau 7 ventile par département les effectifs requis proposés pour 2012 dans le cadre du budget administratif. PMD obtient environ 9,9 ETP des 10,8 ETP supplémentaires proposés pour 2012. L'augmentation des effectifs de SKM et du Département des services institutionnels a été en partie annulée par la réduction des effectifs du Groupe d'appui aux services institutionnels et du Bureau du Président et du Vice-Président (OPV). Les annexes VI et VII renferment une ventilation détaillée par département des ETP proposés pour chaque catégorie de ressources humaines; elles indiquent que le nombre d'ETP a augmenté dans la catégorie du personnel du cadre organique et a diminué dans la catégorie du personnel des services généraux suite aux efforts déployés pour arriver à un meilleur équilibre entre les deux catégories.

Tableau 7

Niveaux indicatifs des effectifs requis, 2011 et 2012

En équivalent temps plein (ETP)

Département	Approuvé pour 2011	Proposé pour 2012	Augmentation totale	Augmentation (pourcentage)
Bureau du Président et du Vice-Président	12,25	12,00	(0,25)	(2,0)
Groupe d'appui aux services institutionnels	101,15	99,92	(1,23)	(1,2)
Bureau de la mobilisation des ressources et des partenariats	11,00	11,00	-	0
Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs	12,00	13,00	1,00	8,3
Département gestion des programmes	284,69	294,55	9,86	3,5
Département des opérations financières	47,20	46,34	(0,86)	(1,8)
Département des services institutionnels	92,06	94,30	2,24	2,4
Total	560,35	571,11	10,76	1,9

D. Ratio d'efficacité

20. Dans le Cadre de mesure des résultats du FIDA, on a introduit un ratio d'efficacité administrative qui correspond au montant du budget administratif divisé par le montant du programme de prêts et dons; l'objectif de 13,5% concernant le ratio d'efficacité doit être atteint d'ici à 2012. Le tableau 8 indique les ratios d'efficacité pour 2010 à 2012 en prenant pour hypothèse un taux de change constant. Sur la base du programme prévu et du budget administratif proposé pour 2012, le ratio d'efficacité s'établit à environ 12,5%, contre un objectif de 13,5%.

Tableau 8

Budget administratif approuvé et niveau d'engagement prévu

(en millions de dollars des États-Unis)

	Budget approuvé		
	2010	2011	Proposé pour 2012
Total budget administratif	131,99	140,59	144,14
Programme de prêts et dons FIDA	845,0	1 000,0	1 155,0
<i>Ratio d'efficacité</i>	<i>15,6%</i>	<i>14,1%</i>	<i>12,5%</i>

E. Fonds supplémentaires et commissions d'administration correspondantes

21. Le FIDA exécute et gère pour le compte de tiers un certain nombre d'opérations complémentaires à son programme de travail. Le programme de prêts est financé par des fonds supplémentaires octroyés par des donateurs. La participation à ces activités de partenariat entraîne pour le FIDA des activités supplémentaires de conception, d'exécution, de supervision et d'administration. Ces activités sont financées par le revenu tiré des commissions d'administration des fonds supplémentaires. Le coût de ces activités ne figure pas dans le budget administratif proposé pour 2012. La dépense totale à financer en 2012 au titre de ces commissions est estimée à 6 millions d'USD.

F. Budget d'investissement pour 2012 Initiatives approuvées (2008-2011)

22. Le montant cumulatif du budget d'investissement approuvé pour la période 2008-2011 s'élève à quelque 24,8 millions d'USD. Cela comprend un montant de 12 millions d'USD pour le reliquat du coût ponctuel du remplacement du système prêts et dons, qui a été approuvé en 2011. Abstraction faite de cette dépense, le montant demandé pour le budget d'investissement annuel représente environ 3,5 millions d'USD; les technologies de l'information constituent le principal poste de ce budget. Les dépenses d'investissement approuvées jusqu'à maintenant sont résumées dans un tableau à l'annexe VIII.

Budget d'investissement demandé pour 2012

23. Le budget d'investissement total demandé pour 2012 s'élève à 3,50 millions d'USD. La dépense de 3,22 millions d'USD au titre des technologies de l'information englobe un montant de 1,35 million d'USD pour un entrepôt de données (qui regroupera plusieurs systèmes de transactions de source et permettra de transmettre des rapports en ligne); un montant de 1,34 million d'USD pour la virtualisation et la mise en place de la plateforme de communication (qui amélioreront la performance des systèmes informatiques, la fonctionnalité et la connectivité au siège du FIDA et dans les bureaux de pays); et un montant de 0,53 million d'USD pour le remplacement d'environ 350 postes de travail dans le cadre du programme de remplacement périodique. Les dépenses d'investissement visant à assurer la sécurité des nouveaux bureaux de pays sont actuellement estimées à 0,28 million d'USD.

Tableau 9

Budget d'investissement demandé pour 2012 (en milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Proposé pour 2012</i>
Initiatives concernant l'infrastructure informatique	
Entrepôt de données	1 350
Virtualisation et mise en place de la plateforme de communication	1 335
Remplacement des postes de travail	530
Sous-total	3 215
Sécurité des bureaux de pays	281
Total	3 496

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

I. Introduction

24. 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 le programme de travail et budget d'IOE proposé 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 principaux résultats à atteindre².
25. 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 révisée en matière d'évaluation. 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 va intensifier ces efforts pour que les évaluations indépendantes permettent d'accroître encore la contribution du FIDA à la réduction de la pauvreté rurale dans le monde.
26. 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.
27. 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. L'aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2012 et le plan indicatif pour 2013-2014 d'IOE ont été examinés à la soixante-huitième réunion du Comité de l'évaluation tenue en juillet 2011, ainsi qu'à la réunion du Comité d'audit et à la session du Conseil d'administration de septembre 2011. Après avoir été à nouveau examinés par le Comité de l'évaluation à sa réunion d'octobre 2011, le programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2012 et le plan indicatif pour 2013-2014 d'IOE seront examinés par le Comité d'audit en novembre 2011 et par le Conseil d'administration à sa session de décembre 2011, en même temps que le budget administratif du FIDA pour 2012. Comme il est d'usage, le Conseil devrait approuver le programme de travail

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 réalisé 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 à l'appui de ses objectifs stratégiques 10 CMR qui sont appliqués dans toute l'organisation en fonction de 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 à l'appui des objectifs visés par la division.

d'IOE en décembre 2011 et recommander que son budget soit approuvé par le Conseil des gouverneurs en février 2012.

II. Un environnement en mutation

28. 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 révisée en matière d'évaluation, et de la version révisée du mandat et du règlement intérieur du Comité de l'évaluation, adoptée en mai 2011.
29. **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.
30. **Mutation du contexte interne du FIDA.** Un programme majeur de changement et de réforme est 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.
31. 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 institutionnelle, 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).
32. 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 Politique révisée du FIDA en matière d'évaluation, 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).
33. **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 ont retenu l'attention d'IOE lors de l'élaboration de son programme de travail pour 2012.

34. La Politique révisée du FIDA en matière d'évaluation 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 du FIDA en matière d'évaluation 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.
35. 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

36. 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 un apprentissage et une gestion des savoirs 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 d'apprentissage et de gestion des savoirs 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.

37. 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.
38. Dans le cadre de la budgétisation axée sur les résultats, sept DMR ont été définis pour les 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 du FIDA. On trouvera à l'annexe VIII 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 un apprentissage et une gestion des savoirs 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.

39. 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 XV).

IV. Principaux points du programme de travail pour 2011

40. **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 du FIDA en matière d'évaluation; 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. Comme on l'a indiqué plus haut, ces deux documents ont été approuvés par le Conseil d'administration en mai 2011.
41. 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 XI 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

42. Le RARI 2011, neuvième édition de ce document, a été préparé. Il sera examiné par le Comité de l'évaluation puis, en décembre 2011, par le Conseil d'administration.
43. 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'évaluation au niveau de l'institution (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 rapport initial a été préparé. Sa présentation au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration est prévue au second semestre de 2012.
44. 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. IOE fera également part de ses observations sur les politiques concernant la parité hommes-femmes et le secteur privé, lorsque ces politiques seront soumises à l'approbation du Conseil d'administration.
45. Un certain nombre d'EPP sont inscrites au programme de travail d'IOE en 2011. Les EPP concernant le Kenya, le Yémen, le Rwanda, le Ghana et le Viet Nam sont achevées. Les EPP relatives à la Jordanie et à l'Ouganda sont en cours.
46. IOE a entamé 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 a modifié son programme et a commencé plus tôt que prévu le travail préparatoire pour une EPP relative à l'Équateur, prévue à l'origine pour 2012-2013. La division a également démarré une nouvelle EPP au Mali, qui s'achèvera à la fin de l'année 2012.

47. 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 huit EvPP¹⁰ (Burundi, Cambodge, Ghana¹¹, Jordanie, Ouganda, Philippines, Viet Nam et Zambie). 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.
48. 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.
49. 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.
50. D'ici à la fin de l'année 2011, IOE aura participé à six sessions formelles du Comité de l'évaluation, ainsi qu'à la visite annuelle effectuée par le Comité au Brésil. Il aura également participé aux sessions de mai, septembre et décembre du Conseil d'administration, au cours desquelles ont été présentés des points en rapport avec l'évaluation, et notamment l'ENI de la stratégie du FIDA pour le secteur privé.
51. 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 au service de l'amélioration de l'impact et de la performance depuis FIDA⁸". Comme convenu avec la direction du FIDA, la présentation de deux autres exposés sur des questions d'évaluation, à savoir l'évaluation de l'efficacité et la contribution d'IOE au renforcement du Cadre de mesure des résultats du FIDA, a eu lieu durant 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 deux, 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 un apprentissage et une gestion des savoirs efficaces

52. Pour la première fois cette année, IOE a introduit un nouveau produit: la synthèse d'évaluation¹³. IOE a préparé deux de ces synthèses: i) affinement 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.
53. 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 a préparé une synthèse d'évaluation sur le même thème. Cette synthèse a été 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 s'est tenu en septembre avant la finalisation du RARI.
54. 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 piloté l'organisation d'un atelier sur les évaluations relatives à la parité hommes-femmes, qui se tiendra lors de la réunion annuelle de l'ECG, au mois de novembre, en coopération avec la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement et la Banque africaine de développement. 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.
55. IOE a continué à renforcer sa coopération avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (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 ont participé 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. IOE a également participé à la deuxième foire mondiale du partage des savoirs pour l'agriculture, à l'occasion de laquelle il a présenté les résultats de l'ENI concernant le secteur privé et participé à un débat d'experts avec des spécialistes de la FAO, entre autres. La participation d'IOE à ces

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.

manifestations a pour objet d'assurer une plus large diffusion des conclusions et des enseignements de l'évaluation.

56. 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.
57. IOE a procédé 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 a mis 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. À la fin de l'année, IOE aura mis au point une approche renforcée s'agissant de communication et de données d'évaluation.
58. 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 standard 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'utilisation du budget de la division.
59. 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 de Carleton University 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

60. 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 XII 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 XIII 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

61. **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.

62. 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, laquelle, comme convenu avec la direction, débutera en 2014 et non en 2013. convenu avec la direction du FIDA. 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.
63. Comme l'exigent la Politique du FIDA en matière d'évaluation 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.
64. **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 Mali, le Népal et l'Ouganda. La division entamera des EPP au Burundi, en Indonésie, à Madagascar 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.
65. **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.
66. 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.
67. **DMR 4: élaboration de la méthodologie.** L'élaboration de la méthodologie n'est pas une activité ponctuelle isolée mais plutôt un processus continu. IOE continuera par conséquent, s'il y a lieu, 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

¹⁷ Cinq critères de sélection s'appliquent aux EvPP: i) grandes lacunes ou incohérences sur le plan de l'information et faiblesses analytiques observées par IOE 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.

facteur "pourquoi"). IOE continuera aussi à participer activement à l'ECG, au GNUE, 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.

68. La division contribuera à améliorer la qualité du système d'autoévaluation du FIDA qui, comme le reconnaît la Politique révisée du FIDA en matière d'évaluation, 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.
69. 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.
70. 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, aux partenariats principaux d'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.
71. **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 de l'évaluation. 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 annuelle 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 un apprentissage et une gestion des savoirs efficaces

72. **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 sa structure, son processus d'élaboration et d'exécution; ii) le rôle des coopératives dans le développement rural, en 2012; iii) les questions de parité hommes-femmes; et iv) la gestion et la conservation de l'eau, en 2013.
73. 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.

74. **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 du FIDA, ainsi qu'aux gouvernements et aux partenaires dans les États 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.
75. 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.
76. 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.
77. 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'ancrer son engagement dans le débat international sur l'évaluation et de créer des réseaux avec les évaluateurs de différentes organisations et des pays en développement.
78. 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, ce qui comprend un examen du suivi assuré par la direction et de l'impact de ces évaluations. 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, IFADAsia et FIDAMERICA.

79. 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.
80. 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 terme – 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; 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

81. **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 2,3% pour les dépenses hors personnel, le coût standard des postes et un taux de change de 1 USD = 0,72 EUR – suivant la formule suggérée par l'Unité du budget du FIDA (que le Fonds applique pour établir son budget administratif annuel définitif 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.
82. Le budget d'IOE proposé pour 2012 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. On trouvera des détails sur l'évolution du budget annuel d'IOE au tableau 2 et à la figure 1 ci-dessous. 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 XV. 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.

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.

Tableau 2

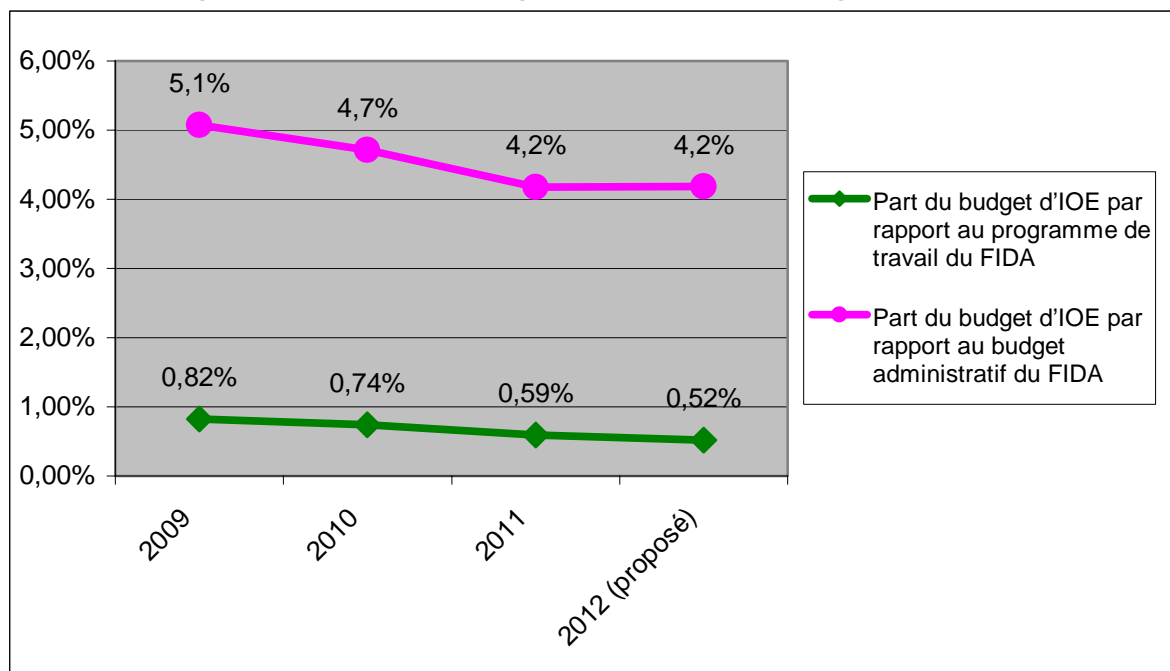
Budget d'IOE en pourcentage du programme de prêts et dons et du budget administratif du FIDA
(millions de dollars des États-Unis)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 (proposé)
Budget d'IOE	4,69	4,79	5,69	5,47	5,85	6,22	5,88	6,02
Budget administratif du FIDA	83,2	91,5	101,3	111,1	115,3	131,99	140,59	144,14
Programme de prêts et dons	500	550	605	650	715	845	1 000	1 155
Part du budget d'IOE par rapport au programme de prêts et dons du FIDA	0,94%	0,87%	0,94%	0,84%	0,82%	0,74%	0,59%	0,52%
Part du budget d'IOE par rapport au budget administratif du FIDA	5,6%	5,2%	5,6%	4,9%	5,1%	4,7%	4,2%	4,2%

83. La figure 1 indique l'évolution du budget d'IOE par rapport au programme de travail et au budget administratif du FIDA au cours des dernières années.

Figure 1

Tendance du budget d'IOE par rapport au programme de travail et au budget administratif du FIDA



84. **Ressources humaines.** Malgré la progression des dépenses totales de personnel (voir l'annexe XV) résultant de la hausse des prix suggérée par l'Unité du budget du FIDA, IOE ne demande aucune augmentation de l'effectif mis à sa disposition. L'an prochain, IOE prévoit de travailler avec le même effectif qu'en 2011. Très précisément, la division aura besoin de 19,5 postes. On trouvera à l'annexe XIV des détails supplémentaires sur la composition des ressources humaines dont dispose IOE.

Troisième partie – Recommandation

85. En application de la section 2 b) de l'article 7 de l'Accord portant création du FIDA, il est recommandé que le Conseil d'administration:
- approuve le programme de travail pour 2012 à hauteur de 739 millions de DTS (soit 1 155 millions d'USD), englobant un programme de prêts de 691 millions de DTS (soit 1 080 millions d'USD) et un programme brut de dons de 75 millions d'USD. Il est proposé que le niveau de ce programme de travail soit approuvé à des fins de planification et qu'il soit ajusté dans le courant de 2012 en fonction du niveau de ressources disponible.
86. En application de la section 10 de l'article 6 de l'Accord portant création du FIDA et de l'article VI du Règlement financier du FIDA, il est recommandé que le Conseil d'administration:
- soumette au Conseil des gouverneurs, à sa trente-cinquième session, premièrement le budget administratif du FIDA pour 2012 à hauteur de 144,14 millions d'USD, deuxièmement le budget d'investissement du FIDA pour 2012 à hauteur de 3,5 millions d'USD, et troisièmement le budget administratif du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2012 à hauteur de 6,02 millions d'USD.

Projet de résolution .../XXXV**Budgets administratif et d'investissement du FIDA pour 2012 et budget administratif du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2012****Le Conseil des gouverneurs du FIDA,**

Ayant à l'esprit l'article 6.10 de l'Accord portant création du FIDA et l'article VI du Règlement financier du FIDA;

Notant que, à sa cent quatrième session, le Conseil d'administration a examiné et approuvé un programme de travail du FIDA pour 2012 s'élevant à 739 millions de DTS (1 155 millions d'USD), soit un programme de prêts de 691 millions de DTS (1 080 millions d'USD) et un programme brut de dons de 75 millions d'USD;

Ayant pris connaissance de l'examen effectué par le Conseil d'administration, à sa cent quatrième session, des budgets administratif et d'investissement du FIDA proposés pour 2012 et du budget administratif du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2012;

Approuve premièrement le budget administratif du FIDA pour 2012 pour un montant de 144,14 millions d'USD, deuxièmement le budget d'investissement du FIDA pour 2012 pour un montant de 3,5 millions d'USD, et troisièmement le budget administratif du Bureau indépendant de l'évaluation pour 2012 pour un montant de 6,02 millions d'USD, tels qu'ils sont exposés dans le document GC 35/XX, déterminés sur la base d'un taux de change de 0,72 EUR pour 1,00 USD;

Décide que si la valeur moyenne du dollar des États-Unis en 2012 s'écartait du taux de change de l'euro utilisé pour calculer le budget, le montant total en dollars des États-Unis de l'équivalent des dépenses en euros dans le budget serait ajusté dans la proportion de l'écart entre le taux de change effectif de 2012 et le taux de change budgétaire.

Programme brut de prêts pour 2012 – liste indicative des pays

<i>Afrique de l'Ouest et du Centre</i>	<i>Afrique orientale et australe</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Amérique latine et Caraïbes</i>	<i>Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe</i>	
Bénin	Angola	Afghanistan	Brésil (2)	Égypte	
Burkina Faso	Érythrée	Cambodge	Guyana	Géorgie	
Cap-Vert	Éthiopie	Chine (2)	Haïti	Iraq	
République démocratique du Congo	Kenya	Indonésie	Jamaïque	Liban	
Gambie	Madagascar (2)	Kirghizistan	Mexique	République arabe syrienne	
Nigéria	Maurice	Maldives	Panama	Tunisie	
	Mozambique	Népal	Paraguay	Turquie	
	Rwanda	Philippines	Pérou	Ouzbékistan	
	Afrique du Sud	Tonga	Suriname		
	Soudan du Sud ^a		Venezuela (République bolivarienne du)		
	Swaziland				
Total	6	12	10	11	8

^a Soumis à l'approbation des membres du Conseil des gouverneurs.

Augmentation des prix: dépenses de personnel et dépenses hors 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 standard sont établis pour chaque classe, sur la base d'une analyse des données statistiques relatives à l'ensemble du personnel du FIDA et des dépenses effectives s'y rapportant. Les différentes composantes de ces taux constituent la meilleure estimation possible à la date d'établissement du document budgétaire.
3. Les dépenses standard prévues pour 2012 s'inscrivent en hausse de 0,8%, contre des augmentations de 7,8%, 4,1% et 0,8% respectivement pour 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 de personnel standard (en millions de dollars des États-Unis)

Description	ETP 2011 aux taux de 2011	ETP 2011 aux taux de 2012	Augmentation en pourcentage	Notes
Personnel du cadre organique				
Traitements	23,44	23,92	2,0	a)
Indemnités de poste	16,05	16,10	0,3	
Pensions et assurance maladie	10,37	10,37	0,0	b)
Indemnités pour frais d'études	3,99	4,18	4,8	c)
Rapatriement, cessation de service et congé annuel	2,28	2,30	0,9	
Congé dans les foyers	1,36	1,25	(8,1)	
Indemnités pour charge de famille	0,85	0,89	4,7	
Impôts des États-Unis	0,80	0,81	1,3	
Autres indemnités	1,53	1,47	(3,9)	
Sous-total	60,67	61,29	1,0	
Personnel des services généraux				
Salaires	15,83	15,85	0,1	a)
Pension et assurance maladie	5,52	5,53	0,2	b)
Primes linguistiques	0,58	0,60	3,4	
Rapatriement et cessation de service	1,44	1,45	0,7	
Autres indemnités	0,88	0,87	(1,1)	
Sous-total	24,25	24,30	0,2	
Personnel des bureaux de pays recruté localement				
	3,94	3,95	0,2	
Total des dépenses administratives de personnel	88,86	89,54	0,8	

- a) **Salaires et indemnités de poste.** Conformément aux hypothèses budgétaires appliquées aux dépenses de personnel de la FAO, une augmentation de 2,5% est prévue pour le personnel du cadre organique en 2012. Cette hausse est légèrement compensée par le fait que les dépenses effectives relatives au personnel temporaire et recruté localement qui est affecté au siège de l'organisation ont été inférieures aux prévisions en 2011. S'agissant des dépenses du personnel des services généraux, la direction propose de reconduire le gel pour 2012, à l'instar de la FAO.
- b) **Pensions.** La FAO a proposé une augmentation de 2,75% des dépenses au titre des pensions et de 6,5% des dépenses au titre de l'assurance maladie pour 2012. Conformément aux calculs de la FAO, ces hausses sont compensées par le fait que les dépenses effectives à ces titres ont été inférieures aux prévisions initiales en 2011.
- c) **Indemnités pour frais d'études.** En application directe des hypothèses utilisées par la FAO, une augmentation de 5% des indemnités pour frais d'études a été proposée pour 2012. Cette proposition repose sur la révision du niveau des indemnités pour frais d'études et des frais de pension recommandée par la CFPI à l'Assemblée générale des Nations Unies.

Dépenses hors personnel

- 4. Dans le budget administratif pour 2012, une augmentation des prix de 2,3% a été appliquée aux dépenses hors personnel. Ce taux a été obtenu directement de la FAO et va dans le sens des conclusions tirées par la Division des services de trésorerie du FIDA au terme d'une analyse détaillée des taux d'inflation prévus pour 2012 en Italie et au niveau mondial, réalisée à partir des données de Bloomberg.

Objectifs opérationnels pour 2012

Élaboration et exécution des programmes de pays (groupe 1)

1. 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. Il s'efforcera aussi de développer des partenariats afin de trouver d'autres sources de financement.
2. Dans le cadre de la supervision directe accrue, le FIDA s'attache à renforcer sa capacité d'appui de haute qualité en matière de supervision, d'exécution et d'administration des prêts afin d'accélérer la concrétisation de l'impact des projets et de résoudre les problèmes qui retardent le démarrage des projets. Un effort particulier sera fait pour améliorer le taux de décaissement des projets.
3. Le FIDA propose de faire passer le nombre de bureaux de pays de 30 à 40 d'ici à 2013 afin d'accroître sa présence dans les pays, conformément à l'objectif qu'il s'est fixé.
4. Des ressources additionnelles seront affectées pour appuyer la mise en œuvre du programme de travail global accru en 2012 et, si nécessaire, pour faire face à l'augmentation des coûts d'exécution du portefeuille. Des mesures de réduction des coûts et d'optimisation des ressources ("faire plus avec moins") seront prises pour faire contrepoids à ces augmentations.

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

5. 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 les groupes 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.
6. SKM, dont les effectifs ont été élargis, pilotera l'exécution des activités dans ce groupe de résultats. Le FIDA veillera également à ce que les mécanismes de cofinancement soient encore plus nombreux afin d'avoir accès à des ressources accrues en faveur de l'agriculture paysanne.

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

7. Les activités associées au groupe 3 sont en croissance en raison de l'augmentation du programme de travail. Si le FIDA a eu tendance par le passé à réduire les allocations destinées à ce groupe, il conviendra, à long terme, de le doter de ressources suffisantes afin que les fonctions d'appui à la réalisation des objectifs généraux de l'institution soient exécutées efficacement. Les principaux objectifs assignés à ce groupe sont les suivants: fournir en temps utile des services de haute qualité pour faire face à l'augmentation des besoins de recrutement de personnel et de consultants; assurer la gestion financière; fournir un éventail de services courants (informatique, administration et communications); et appuyer la présence dans les pays et la supervision directe.
8. Les domaines prioritaires de ce groupe sont: i) la gestion des ressources humaines; ii) la gestion financière; et iii) l'information et les communications.

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

9. Dans ce groupe, une activité fondamentale consiste à favoriser des relations efficaces entre le Fonds et les États membres au sein des organes directeurs. À cette fin, il convient de répondre à des besoins importants qui ne cessent de croître: documentation, traduction et interprétation, organisation de réunions bien structurées bénéficiant des services nécessaires, soutien protocolaire et communications. Des ressources suffisantes doivent être affectées à la prestation de ces services.

Répartition indicative du budget administratif pour 2012, par groupe de résultat et par département

(en millions de dollars des États-Unis)

Département	Groupe 1			Groupe 2			Groupe 3			Groupe 4			Total		
	2011	2012	Augmentation (diminution)	2011	2012	Augmentation (diminution)	2011	2012	Augmentation (diminution)	2011	2012	Augmentation (diminution)	2011	2012	Augmentation (diminution)
Bureau du Président et du Vice-Président	0,84	0,5	(0,34)	0,93	1,03	0,10	1,04	0,96	(0,08)	0,56	0,88	0,32	3,37	3,37	-
Groupe d'appui aux services institutionnels	3,27	3,66	0,39	4,19	4,23	0,04	1,74	1,98	0,24	8,67	8,27	(0,40)	17,87	18,14	0,27
Bureau de la mobilisation des ressources et des partenariats	0,18	0,17	(0,01)	2,09	1,8	(0,29)	0,01	0,36	0,35	0,57	0,66	0,09	2,85	2,99	0,14
Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs	0,51	-	(0,51)	2,18	3,16	0,98	0,35	0,86	0,51	0,38	-	(0,38)	3,42	4,02	0,60
Département gestion des programmes	79,17	80,62	1,45	-	0,03	0,03	0	0,05	0,05	-	-	0	79,17	80,7	1,53
Département des opérations financières	2,37	3,13	0,76	-	-	-	5,99	5,23	(0,76)	0,17	0,11	(0,06)	8,53	8,47	-0,06
Département des services institutionnels	0,02	0,93	0,91	0,48	0,2	(0,28)	22,61	23,06	0,45	0,17	0,16	(0,01)	23,28	24,35	1,07
Centre de coûts de l'organisation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,1	2,1	-
Total	86,36	89,01	2,65	9,87	10,45	0,58	31,74	32,50	0,76	10,52	10,08	(0,44)	140,59	144,14	3,55

Répartition indicative du budget administratif du FIDA pour 2012, par catégorie de dépenses et par département

(en millions de dollars des États-Unis)

Département	Personnel	Consultants	Voyage	Administration	Installations	Contrats institutionnels	Technologies de l'information	Autres dépenses de personnel	Formation	Interprétation et traduction	Total
Bureau du Président et du Vice-Président	2,68	0,20	-	0,49	-	-	-	-	-	-	3,37
Groupe d'appui aux services institutionnels	15,53	0,47	0,55	0,49	0,01	-	-	0,22	0,01	0,86	18,14
Bureau de la mobilisation des ressources et des partenariats	2,10	0,13	0,22	0,34	0,14	-	-	0,01	0,01	0,04	2,99
Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs	3,03	0,47	0,35	0,17	-	-	-	-	-	-	4,02
Département gestion des programmes	46,33	21,52	7,52	1,77	0,44	2,56	0,05	0,33	0,10	0,08	80,70
Département des opérations financières	7,88	0,15	0,17	-	-	-	0,05	0,12	0,10	-	8,47
Département des services institutionnels	13,99	0,34	0,13	3,05	2,80	0,13	2,26	0,58	1,07	-	24,35
Centre de coûts de l'organisation		0,24	-	1,19	-	-	-	0,67	-	-	2,10
Total	91,54	23,52	8,94	7,50	3,39	2,69	2,36	1,93	1,29	0,98	144,14

Niveau indicatif des effectifs de 2012 – budget administratif

(en équivalents temps plein)^a

Département ^b	Contrats à durée indéterminée et à durée déterminée		Total contrats à durée indéterminée et à durée déterminée	Contrats à court terme	Agents de terrain recrutés localement	Total 2012
	Cadre organique et fonctionnaires de rang supérieur	Services généraux				
Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)	7,00	5,00	12,00	-	-	12,00
Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)						
Bureau du Conseiller juridique	9,83	6,00	15,83	-	-	15,83
Bureau du Secrétaire	17,04	22,00	39,04	10,87	-	49,91
Bureau de l'audit et de la surveillance	6,00	2,50	8,50	-	-	8,50
Division de la communication	16,43	9,25	25,68	-	-	25,68
Total CSSG	49,30	39,75	89,05	10,87	-	99,92
Bureau de la mobilisation des ressources et des partenariats (RMP)						
Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord	3,00	1,00	4,00	-	-	4,00
Bureau de liaison pour les États arabes du Golfe	3,00	1,00	4,00	-	-	4,00
Unité de la mobilisation des ressources et des partenariats	2,00	1,00	3,00	-	-	3,00
Total RMP	8,00	3,00	11,00	-	-	11,00
Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs (SKM)	11,00	2,00	13,00	-	-	13,00
Département gestion des programmes (PMD)						
Secrétariat de PMD	8,00	4,00	12,00	0,80	-	12,80
Division des politiques et du conseil technique	25,43	11,00	36,43	-	-	36,43
Division Afrique de l'Ouest et du Centre	24,00	13,00	37,00	-	17,00	54,00
Division Afrique orientale et australe	23,75	12,00	35,75	-	21,40	57,15
Division Asie et Pacifique	21,80	13,00	34,80	2,00	21,00	57,80
Division Amérique latine et Caraïbes	19,25	7,00	26,25	-	1,00	27,25
Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	19,25	11,00	30,25	-	6,00	36,25
Division environnement et climat	8,70	3,50	12,20	0,67	-	12,87
Total PMD	150,18	74,50	224,68	3,47	66,40	294,55
Département des opérations financières (FOD)						
Secrétariat de FOD	1,50	-	1,50	1,00	-	2,50
Division du Contrôleur et des services financiers	17,34	13,00	30,34	-	-	30,34
Division des services de trésorerie	6,00	5,00	11,00	-	-	11,00
Unité du budget	2,50	-	2,50	-	-	2,50
Total FOD	27,34	18,00	45,34	1,00	-	46,34
Département des services institutionnels (CSD)						
Secrétariat de CSD	2,00	1,00	3,00	0,50	-	3,50
Division des ressources humaines	13,00	9,00	22,00	-	-	22,00
Division des services administratifs	7,00	24,30	31,30	-	-	31,30
Unité de la sécurité	2,00	7,50	9,50	-	-	9,50
Division des technologies de l'information et des communications	14,00	14,00	28,00	-	-	28,00
Total CSD	38,00	55,80	93,80	0,50	-	94,30
Total général – 2012	290,82	198,05	488,87	15,84	66,40	571,11
Total général – 2011	272,24	204,98	477,22	16,63	66,50	560,35

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

^b La répartition du personnel par département est donnée à titre indicatif et peut faire l'objet de modifications après finalisation du plan des effectifs pour 2012.

Répartition indicative des effectifs en 2012, par département et par classe

(en équivalents temps plein)

<i>Catégorie</i>	<i>Classe</i>	<i>OPV</i>	<i>CSSG</i>	<i>RMP</i>	<i>SKM</i>	<i>PMD</i>	<i>FOD</i>	<i>CSD</i>	<i>Total 2012</i>	<i>Total 2011</i>
Cadre organique et fonctionnaires de rang supérieur ^a	Chefs de département et fonctionnaires de rang supérieur	2,00	-	-	1,00	1,00	1,00	1,0	6,00	5,00
	D-2	1,00	2,00	-	1,00	2,00	-	1,0	7,00	9,00
	D-1	-	2,00	2,00	1,00	5,00	2,00	2,00	14,00	11,75
	P-5	1,00	5,00	1,50	3,00	55,84	4,50	7,00	77,84	81,00
	P-4	2,00	13,93	1,50	3,00	35,63	8,75	12,00	76,81	69,14
	P-3	-	17,25	2,00	1,00	28,95	6,75	9,00	64,95	66,40
	P-2	1,00	9,12	1,00	1,00	21,76	3,34	6,00	43,22	28,95
	P-1	-	-	-	-	-	-	1,00	-	1,00
Sous-total		7,00	49,30	8,00	11,00	150,18	27,34	38,00	290,82	272,24
Services généraux ^a	G-7	-	-	1,00	-	-	-	2,00	3,00	3,00
	G-6	3,00	15,25	-	1,00	28,00	9,00	17,00	73,25	78,75
	G-5	1,00	9,00	2,00	1,00	29,00	6,00	11,80	59,80	63,55
	G-4	1,00	10,50	-	-	16,50	3,00	18,50	49,50	46,34
	G-3	-	4,00	-	-	1,00	-	1,00	6,00	7,34
	G-2	-	1,00	-	-	-	-	5,50	6,50	6,00
Sous-total		5,00	39,75	3,00	2,00	74,50	18,00	55,80	198,05	204,98
Total		12,00	89,05	11,00	13,00	224,68	45,34	93,80	488,87	477,22
Personnel du cadre organique en %		58%	55%	73%	85%	67%	60%	41%	59%	57%
Personnel des services généraux en %		42%	45%	27%	15%	33%	40%	59%	41%	43%
Ratio cadre organique/services généraux		1,40	1,24	2,67	5,5	2,02	1,52	0,68	1,47	1,33

^a À l'exclusion des agents de terrain recrutés localement et du personnel des services généraux ayant un contrat temporaire de courte durée.

Budget d'investissement, par thème, 2008-2011

(en milliers de dollars des États-Unis)

	2008	2009	2010	2011	Total approuvé
Initiatives concernant les TIC					
Prêts et dons (remplacement du SPD)	710	1 050	2 000	12 000	15 760
Réforme des ressources humaines (RH)	134	541	400	500	1 575
Efficience institutionnelle	556	300	470	1 423	2 749
Unis dans l'action	-	440	300	-	740
Infrastructure informatique	600	1 200	360	375	2 535
Sous-total, initiatives concernant les TIC	2 000	3 531	3 530	14 298	23 359
Projets du siège ne concernant pas les TIC	-	550	-	889	1 439
Total	2 000	4 081	3 530	15 187	24 798

Report de fonds

(en milliers de dollars des États-Unis)

<i>Département</i>	<i>Description de l'utilisation des fonds reportés</i>	<i>2010 Report de 6%^a</i>	<i>2010 Report de 3%^b</i>
CSSG	Bureau du Conseiller juridique: appui aux activités de négociation des prêts	268	
	Division de la communication: appui aux publications techniques	243	
	Bureau de la déontologie: dépenses relatives à la mise en place du Bureau		57
RMP	Appui à la mobilisation de ressources		80
SKM	Conférence sur les nouvelles orientations pour la petite agriculture; lancement du <i>Rapport sur la pauvreté rurale</i>	446	
PMD	Appui aux activités des projets	2 850	
FOD	Division du Contrôleur et des services financiers: appui à la gestion financière des projets	218	
	Division du Contrôleur et des services financiers: dépenses relatives au rapport annuel		30
CSD	Division des ressources humaines: appui au programme renforcé de stages	400	
	Division des ressources humaines: dépenses relatives au service de consultations sans rendez-vous et à l'appui à la réforme.		207
	Unité de sécurité: appui à la sécurité des bureaux de pays	133	
	Division des technologies de l'information et des communications: appui à la continuité opérationnelle	43	1 117
	Contribution aux manifestations des Nations Unies		10
	Imprévus		159
Total		4 601	1 660

^a La règle relative au report de fonds de 6% ne s'applique qu'en 2010 afin de permettre la flexibilité opérationnelle requise pour le groupe 1.

^b La règle relative au report de fonds de 3% est appliquée depuis 2004. En vertu de cette règle, les crédits non engagés à la clôture de l'exercice financier peuvent être reportés sur l'exercice suivant, dans une proportion ne dépassant pas 3% du budget de ladite année. Le montant reporté sur l'exercice 2012 ne peut dépasser 4,22 millions d'USD, sous réserve de l'utilisation des crédits budgétaires.

Données du budget de la présence dans les pays

Présence dans les pays – budget proposé pour 2011, par région (en millions de dollars des États-Unis)

Région	2011			2012		
	Dépenses de personnel	Dépenses hors personnel	Total	Dépenses de personnel	Dépenses hors personnel	Total
Afrique de l'Ouest et du Centre	2,18	1,00	3,18	2,66	1,20	3,86
Afrique orientale et australe	3,07	1,05	4,12	3,13	1,27	4,40
Asie et Pacifique	1,17	0,70	1,87	1,29	-	1,29
Amérique latine et Caraïbes	1,06	0,36	1,42	0,98	0,71	1,69
Proche-Orient et Afrique du Nord	0,69	0,24	0,93	0,74	0,36	1,10
Total	8,17	3,35	11,52	8,80	3,54	12,34

Budget de la présence dans les pays 2012 – analyse des effectifs (personnel recruté au niveau international/local), par région

Région	Personnel recruté au niveau International		Personnel recruté localement		Total	
	ETP	Millions d'USD	ETP	Millions d'USD	ETP	Millions d'USD
Afrique de l'Ouest et du Centre	8,00	1,71	17,00	0,95	25,00	2,66
Afrique orientale et australe	9,75	2,08	21,40	1,05	31,15	3,13
Asie et Pacifique	1,00	0,22	21,00	1,07	22,00	1,29
Amérique latine et Caraïbes	4,00	0,95	1,00	0,03	5,00	0,98
Proche-Orient et Afrique du Nord	1,00	0,22	6,00	0,52	7,00	0,74
Total 2012	23,75	5,18	66,40	3,62	90,15	8,80
Total 2011	19,75	4,23	66,50	3,94	86,25	8,17

Effizienz et économies accrues

1. La présente annexe fait suite à la demande d'informations complémentaires présentée par le Comité d'audit à sa réunion du 5 décembre 2011. Le Comité d'audit désirait obtenir des précisions sur les mesures prises afin d'accroître l'efficacité et les économies dans le contexte de la présentation du budget administratif proposé pour 2012.

Département gestion des programmes (PMD)

2. **Effizienz de l'exécution des programmes.** La supervision directe, une conception plus réaliste des projets, et la décentralisation renforcée vers les bureaux de pays et les plateformes régionales ont permis au FIDA:
 - d'affecter plus rapidement davantage de ressources aux projets dans le cadre des programmes de pays, comme en témoigne l'augmentation de 14,1% des décaissements durant la période 2010-2011;
 - de réduire le délai moyen entre l'approbation et l'entrée en vigueur des projets, qui est passé de 12,3 à 8,5 mois sur cinq ans;
 - d'accroître le cofinancement durant la période comprise entre le 1^{er} juillet 2010 et le 30 juin 2011, soit de 750 millions d'USD à 1 488 millions d'USD; et
 - de réduire le délai moyen entre l'approbation du projet par le Conseil d'administration et le premier décaissement.
3. **L'accroissement de l'efficacité de la gestion des ressources humaines et financières** s'est traduite par:
 - la réalisation de missions de supervision portant sur plusieurs projets qui sont approfondies et efficaces par rapport aux coûts (réduction du coût par projet du FIDA);
 - l'augmentation du nombre d'annulations de projets durant la période d'exécution (par opposition à l'étape de l'achèvement), et par conséquent la réduction des coûts inhérents aux projets improductifs;
 - l'enrichissement des savoirs dans les pays grâce à la supervision directe et au renforcement de la présence dans les pays, qui se traduit par une diminution des coûts opérationnels associés à la conception et à l'exécution des projets; et
 - la conception de projets de plus grande envergure comportant moins de risques, et l'affectation des ressources nécessaires à la conception de programmes de financement dans des contextes complexes.
4. **Réduction des coûts.** Le suivi intensif des ressources budgétaires en 2011 a permis d'effectuer des transferts de fonds au sein de PMD; ce sont principalement des fonds destinés aux activités de gestion des savoirs et de renforcement des capacités qui ont été réaffectés aux activités de conception des projets (amélioration de la qualité) et de supervision et de gestion des résultats (les coûts sont réduits uniquement si la qualité de la conception n'en souffre pas, l'objectif étant d'utiliser les gains d'efficacité pour atteindre les objectifs relatifs à l'efficacité). Pour 2012, la gestion des besoins futurs en personnel et des postes qui devront être comblés a permis à PMD de réduire de 1 million d'USD son budget proposé pour 2012. Il est également proposé de réduire le nombre de programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) afin de réaliser des économies en 2012.

Département des opérations financières (FOD)

5. **Amélioration du processus de décaissement des prêts.** Deux changements majeurs seront apportés en matière de décaissement des prêts en 2012: premièrement, la responsabilité de la vérification et du traitement des décaissements, actuellement partagée par FOD et PMD, sera assumée par l'entité issue du regroupement de ces deux départements en 2012. L'examen des processus opérationnels visant à planifier le fonctionnement de la nouvelle unité est déjà en cours. Dans le même temps, la Division du Contrôleur et des services financiers s'emploie à déterminer comment le modèle actuel, qui concentre les efforts durant la phase initiale de la vérification des décaissements, pourrait être remplacé par un modèle similaire à celui des autres institutions financières internationales, qui met davantage l'accent sur la supervision et l'audit des projets. Cela permettra de réduire la somme de travail au début du processus, ce qui se traduira par un gain d'efficacité ou une réaffectation des ressources en faveur d'une amélioration de la qualité de la supervision des projets.
6. **Amélioration de la gestion des placements à la Division des services de trésorerie.** La Division des services de trésorerie a apporté d'importantes modifications à la gestion des portefeuilles de placements. Premièrement, les portefeuilles sous gestion extérieure sont en voie d'être regroupés, et leur nombre passera de neuf à six ou sept. Deuxièmement, l'approche de gestion des placements a été modifiée et est désormais fondée sur les risques. Un système commercial de modélisation des risques a été mis en place à cette fin. Cela se traduira par un meilleur suivi des placements et vraisemblablement par une réduction des frais de gestion.

Département des services institutionnels (CSD)

Division des services administratifs (ADM)

7. **Voyages.** Les mesures de réduction des coûts – l'imposition de la classe économique pour les congés dans les foyers, l'abolition de la majoration de 10% des allocations journalières de subsistance versées au personnel et la négociation directe de tarifs institutionnels – ont permis de réaliser des économies approximatives de 900 000 USD en 2011. La réduction du montant correspondant aux congés dans les foyers dans les dépenses de personnel standard pour 2012 témoigne des économies réalisées à ce titre. D'autres possibilités de réduction des coûts relatifs aux voyages sont à l'étude de concert avec les autres organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome, notamment un programme commun qui permettrait de réserver les chambres d'hôtel à des tarifs plus avantageux. Si le FIDA adhère un tel programme, des économies supplémentaires pourraient être réalisées.
8. **Régime d'assurance du personnel.** La suppression de la couverture lésions et maladies non imputables au travail dont bénéficiaient les membres du personnel ayant un contrat de durée déterminée en vertu du plan d'indemnisation du personnel a permis d'économiser 1 million d'USD en 2011. Cela s'est traduit par une réduction des primes annuelles payées par le FIDA, comme en témoigne le montant inscrit à ce titre dans les dépenses de personnel standard pour 2012.
9. **Passation des marchés.** L'Équipe FAO/FIDA/PAM chargée des achats communs s'emploie à harmoniser et à améliorer les pratiques de passation des marchés, à élaborer des documents types communs, ainsi qu'à planifier et à exécuter des projets d'achats communs. Depuis sa création, l'Équipe a réalisé 21 appels d'offres communs dans les domaines tels que les logiciels et le matériel TIC, les services de télécommunications, les services conseils TIC, la formation et le perfectionnement du personnel, les services d'entretien, et le gaz et l'électricité afin de réaliser des économies d'échelle dans les achats groupés de services et, par conséquent, des gains d'efficacité. En moyenne, un appel d'offres commun permettrait de réduire la valeur des marchés de 3% à 5%. Pour le FIDA, les économies ainsi réalisées sont

estimées à environ 200 000 USD. En 2012, l'Équipe améliorera la méthode utilisée pour calculer les économies réalisées grâce aux appels d'offres communs. Les trois organismes ayant leur siège à Rome ont adopté le même outil électronique de passation des marchés et l'ont intégré au Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies (www.ungm.org). Le produit de cette intégration est l'un des outils électroniques de passation de marchés les plus perfectionnés de la communauté onusienne.

10. **Examen des processus et des procédures d'ADM.** De plus, ADM a chargé un consultant de réaliser un examen indépendant, externe et approfondi de ses processus et procédures, qui vise à déterminer dans quels domaines des gains d'efficacité supplémentaires pourraient être réalisés. Les résultats de cet examen devraient être communiqués à la fin de l'année.

Division des ressources humaines (HRD)

11. **Recrutement par voie électronique:** La mise en place du système de recrutement par voie électronique a permis d'accroître l'efficacité du processus de recrutement:
- le personnel de soutien consacre moins de temps à la réception des documents;
 - le délai moyen d'une opération de recrutement a été considérablement écourté, passant de 178 jours en 2010 à 119 jours pour les neuf premiers mois de 2011; la médiane (période mobile de 12 mois) est de 101 jours; et
 - le délai moyen d'établissement des listes préliminaires a été réduit à 12 jours, contre 31 jours en 2009-2010.
12. La modification apportée dans le calcul des indemnités de cessation d'emploi (l'exclusion des indemnités de poste dans le calcul des congés annuels) a permis d'économiser 100 000 USD en 2011. Cette économie se reflète dans les dépenses de personnel standard pour 2012.
13. Au nombre des autres projets d'automatisation en cours, mentionnons l'achèvement de la phase du développement de la gestion informatisée des contrats des consultants. Plus de 3 000 contrats de consultants de durée variable ont été établis en 2011.

Division des technologies de l'information et des communications (ICT)

14. **Bureaux de pays.** En 2011, le FIDA a élargi la couverture de son réseau informatique de manière que tous les bureaux de pays sauf un y aient accès. Cette initiative vise à permettre au personnel de ces bureaux d'utiliser les mêmes applications et services informatiques que le personnel du siège.
15. **Continuité des opérations informatiques.** Le plan de continuité des opérations informatiques au siège a été intégralement mis en œuvre et à l'essai de manière que le personnel clé ait accès aux applications essentielles aux opérations en cas de catastrophe.
16. **Rationalisation des processus.** Des progrès ont également été réalisés dans la rationalisation des processus opérationnels du FIDA:
- une nouvelle plateforme interactive réservée aux États membres a été élaborée et mise en place afin de favoriser l'accroissement de l'efficacité des processus de gouvernance;
 - le FIDA a modernisé ses plateformes informatiques utilisées pour les transactions financières et la gestion des ressources humaines (Oracle-PeopleSoft) afin de réduire les risques inhérents à des systèmes désuets et d'ouvrir la voie à de nouveaux gains d'efficacité;
 - la plateforme utilisée par la Division des services de trésorerie du FIDA pour les transactions financières interbancaires (SWIFT) a été modernisée afin que le traitement des transactions financières soit plus efficace.

Unité de la sécurité (SEU)

17. Un nouvel appel d'offres pour les services de sécurité a été effectué en vue de réduire le coût horaire de ces services en 2012.

Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)**Bureau du Secrétaire (SEC)**

18. SEC a pris les mesures suivantes afin de réduire sa demande globale de crédits budgétaires pour 2012:
- le traitement proactif des documents permet de les présenter plus rapidement à SEC et ainsi d'accroître l'exactitude de la planification et l'efficacité;
 - les Services linguistiques ont davantage recours à des sous-traitants;
 - le travail de révision a été réduit pour certains documents sur la base d'une évaluation détaillée des besoins internes, qui s'est traduite par une diminution de la demande de traitement;
 - les dépenses relatives à l'accueil ont été réduites au terme d'une réévaluation de l'approche actuelle, qui a entraîné la disparition de certaines manifestations;
 - le nombre de documents devant être traduits a été revu à la baisse suite à la rationalisation du cadre interne applicable à cet égard.

Bureau du Conseiller juridique (LEG)

19. Au terme de la suppression d'un poste de la catégorie des services généraux en date du 1^{er} janvier 2012, LEG a atteint l'objectif fixé dans le plan à moyen terme 2011-2013, soit l'élimination de deux postes dans cette catégorie.

Bureau de l'audit de la surveillance (AUO)

20. AUO est chargé de recommander des améliorations aux processus opérationnels du FIDA qui se traduiront par des gains d'efficacité et des économies. En 2011, la direction a accepté de mettre en œuvre les améliorations qu'il avait recommandées pour accroître l'efficacité de l'organisation dans l'adjudication des contrats de consultants et des contrats institutionnels, ainsi que dans les domaines du recrutement, des achats et des voyages. En 2011, AUO a rationalisé ses processus internes, ce qui lui a permis de réduire ses besoins en soutien administratif d'un demi-poste dans le budget de 2012.

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	Achevée. 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 l'égalité 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, un débat spécial 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 a joué un rôle pilote dans l'organisation d'un atelier sur les évaluations en matière d'égalité entre les sexes lors de la réunion annuelle de l'ECG, au mois de novembre, en coopération avec la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et la Banque asiatique de développement.
	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	Exécutée. L'atelier sous forme de table ronde nationale a été organisé en novembre 2011.
	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 a commencé plus tôt le travail concernant l'EPP en Équateur, prévue à l'origine pour 2012-2013. La division a également lancé une nouvelle EPP au Mali qui devrait être achevée pour la fin de 2012.
	Népal	Démarrage prévu en novembre 2011	Démarrée comme prévu.
	Rwanda	Achèvement prévu en décembre 2011	Achevée avant la date prévue. L'atelier sous forme de table ronde nationale a été organisé en septembre 2011.

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier d'exécution prévu</i>	<i>État d'avancement</i>
	Ouganda	Achèvement prévu en mars 2012	Activité entreprise comme prévu.
	Viet Nam	Achèvement prévu en décembre 2011	Achevée. La table ronde nationale s'est tenue en novembre 2011.
	Yémen	Achèvement prévu en juin 2011	Achevée. L'évaluation a été examinée par le Comité de l'évaluation en octobre 2011.
3. Évaluations de projet 3.1. Validation des rapports d'achèvement de projet	25 VRAP	Achèvement prévu en décembre 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 deux EvPP, compte tenu de la nécessité d'élargir la base d'observations en vue des EPP prévues dans les mêmes pays à l'avenir.
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 de parité hommes-femmes (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 politique 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. Des exposés sur les politiques concernant la parité hommes-femmes et le secteur privé seront préparés en vue d'être examinés aux sessions de décembre du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration.
	Participation à quatre sessions ordinaires et à d'éventuelles sessions ad hoc, conformément au	Achèvement prévu en décembre 2011	À la fin de 2011, six sessions officielles auront eu lieu. IOE a participé à la visite annuelle

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier d'exécution prévu</i>	<i>État d'avancement</i>
	mandat et au règlement intérieur du Comité de l'évaluation		dans le pays effectuée par le Comité de l'évaluation au Brésil et a présenté un exposé sur les résultats de l'évaluation du Projet Dom Helder.
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. Un examen du travail de communication et de diffusion des évaluations entrepris par IOE est en cours à partir duquel va être élaborée une méthode renforcée de capitalisation et de diffusion des données d'évaluation.
	Synthèses d'évaluation sur:	Achèvement prévu en décembre 2011	Achevée.
	(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	Achevée.
	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	Achevée.
	Procéder aux ajustements requis de la méthodologie d'évaluation d'IOE en ce qui concerne la parité 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.	Janvier à décembre 2011	Activité entreprise comme prévu.

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier d'exécution prévu</i>	<i>État d'avancement</i>
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 du FIDA en matière d'évaluation	Achèvement prévu pour mai 2011	Achevée. La version révisée de la Politique du FIDA en matière d'évaluation 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 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
Programme de travail proposé pour IOE en 2012 par catégorie d'activités

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2012</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
1. Évaluation au niveau de l'institution	Une évaluation de l'efficacité du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance	Janv. 2011	Sept. 2012
	Supervision directe et appui à l'exécution	Janv. 2012	Juin 2013
2. Évaluation de programme de pays	Burundi	Nov. 2012	Déc. 2013
	Équateur	Nov. 2011	Déc. 2012
	Indonésie	Nov. 2012	Déc. 2013
	Jordanie	Janv. 2011	Mars 2012
	Madagascar	Juin 2012	Sept. 2013
	Mali	Nov. 2011	Déc. 2012
	Népal	Nov. 2011	Déc. 2012
	République arabe syrienne (ou République de Moldova)	Sept. 2012	Oct. 2013
3. Validation des rapports d'achèvement de projet	Ouganda	Janv. 2011	Mars 2012
	Environ 25 VRAP	Janv. 2012	Déc. 2012
4. Évaluation de la performance des projets	Environ 8 EvPP	Janv. 2012	Déc. 2012
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	Janv. 2012	Déc. 2012
	Dixième RARI	Janv. 2012	Déc. 2012
	Commentaires d'IOE sur le PRISMA	Juin 2012	Sept. 2012.
	Commentaires d'IOE sur le RIDE	Oct. 2012	Déc. 2012
	Observations d'IOE sur certaines politiques opérationnelles du FIDA élaborées par la direction et soumises à l'examen du Comité de l'évaluation	Janv. 2012	Déc. 2012
	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, conformément au mandat et au règlement intérieur révisés dudit Comité	Janv. 2012	Déc. 2012
	Rapports d'évaluation, Profils, Éclairages, site web, etc.	Janv. 2012	Déc. 2012
	Synthèses d'évaluation (COSOP en tant qu'instrument, y compris sa structure, son processus d'élaboration et d'exécution; rôle des coopératives dans le développement rural; parité hommes-femmes)	Janv. 2012	Déc. 2012
6. Activités de communication et de gestion des savoirs	Participation à tous les CSO examinant les politiques et stratégies institutionnelles, les COSOP et certains projets évalués par IOE. Participation à un certain nombre de	Janv. 2012	Déc. 2012

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2012</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
	réunions des EGPP.		
7. Partenariats	Partenariats avec l'ECG, le NONIE, l'IDEAS, le GNUM et la DDC	Janv. 2012	Déc. 2012
8. Méthodologie	Affiner le cas échéant la méthodologie relative à la VRAP et aux EvPP	Janv. 2012	Déc. 2012
	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	Janv. 2012	Déc. 2012
9. Renforcement des capacités d'évaluation	Mise en œuvre d'activités visant à renforcer les capacités d'évaluation dans les pays partenaires	Janv. 2012	Déc. 2012

Tableau 2
Plan indicatif proposé pour IOE pour 2013-2014 par catégorie d'activités

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif d'IOE proposé pour 2013-2014</i>	<i>Année</i>
1. Évaluation au niveau de l'institution	Approche du FIDA concernant la concertation sur les politiques et les résultats	2013-2014
	Politique révisée du FIDA en matière de financement sous forme de dons	2014-2015
	Contribution à la future reconstitution du FIDA (FIDA10)	2013-2014
	Évaluation conjointe du Comité de la sécurité alimentaire mondiale depuis sa réforme	2013-2014
2. EPP	État plurinational de Bolivie	2013
	Guatemala	2014
	Pakistan	2014
	Sénégal	2013
	Turquie	2014
	Zambie	2014
3. Validation des rapports d'achèvement de projet	Environ 25 VRAP par an	2013-2014
4. Évaluation de la performance des projets	Environ huit EvPP par an	2013-2014
5. Comité de l'évaluation et Conseil d'administration	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	2013
	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	2014
	Onzième et douzième RARI	2013-2014
	Observations d'IOE sur PRISMA	2013-2014
	Observations d'IOE sur le RIDE	2013-2014
	Observations d'IOE sur certaines politiques opérationnelles du FIDA élaborées par la direction et examinées par le Comité de l'évaluation	2013-2014
	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, conformément au mandat et au règlement intérieur révisés dudit Comité	2013-2014

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif d'IOE proposé pour 2013-2014</i>	<i>Année</i>
6. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, Profils, Éclairages, site web, etc.	2013-2014
	Synthèses d'évaluation (gestion et conservation de l'eau et autres thèmes à déterminer)	2013-2014
	Participation à tous les CSO examinant les politiques et stratégies institutionnelles, les COSOP et certains projets évalués par IOE. Participer à un certain nombre de réunions des EGPP	2013-2014
7. Partenariats	Partenariats avec ECG, GNUE, NONIE, IDEAS et DDC	2013-2014
8. Méthodologie	Affiner le cas échéant la méthodologie relative à la VRAP et à l'EvPP	2013-2014
	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	2013-2014
9. Renforcement des capacités d'évaluation	Mise en œuvre d'activités visant à renforcer les capacités d'évaluation dans les pays partenaires	2013-2014

Tableau 3

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 directe 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 (FIDA10) (2013-2014), évaluation conjointe du Comité de la sécurité alimentaire mondiale depuis sa réforme (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)
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: élaboration de la méthodologie	DMR 4: élaboration 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
		Partenariats: ECG, GNUE, NONIE, IDEAS et DDC	Partenariats: ECG, GNUE, NONIE, IDEAS et DDC

Objectifs	Résultats de gestion de la division IOE	Activités proposées pour 2012	Plan indicatif pour 2013-2014
		(contribution indirecte à ce DMR)	(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. Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats de 2014 et du plan indicatif pour 2015-2016 et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats de 2015 et du plan indicatif pour 2016-2017
Objectif stratégique 2: promouvoir un apprentissage et une gestion des savoirs 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 sa structure, son processus d'élaboration et d'exécution; rôle des coopératives dans le développement rural et parité hommes-femmes)	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, NONIE, IDEAS, DDC	Partenariats: ECG, GNUE, NONIE, IDEAS, DDC
		Participation à des activités d'apprentissage ou à des réunions d'associations d'évaluation	Participation à des activités 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 2012-2013²³ 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 en 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 a commencé plus tôt le travail concernant l'EPP relative à l'Équateur, prévue à l'origine pour 2012-2013. La division a également démarré une EPP au Mali qui doit être achevée à la fin de 2012.
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.

²³ 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	4	4
Chargés d'évaluation	4	4
Analyste de recherche en évaluation	1	1
Responsable de la communication et des données d'évaluation	0,5	0,5
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 d'un cadre associé détaché par 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	51 474	0	2 289 474
Évaluations								
Dépenses de personnel	2 777 012	3 157 851	3 620 204	3 645 576	0	88 954	0	3 734 530
Total	5 242 577	5 853 851	6 220 204	5 883 576	0	140 428	0	6 024 004^f

^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 hors personnel est de 2,3%. Pour les dépenses de personnel, cette augmentation correspond à la variation du total des coûts standard entre 2011 et 2012.

^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. Par conséquent, la variation du taux de change est nulle.

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

^f Les chiffres ci-dessus diffèrent de ceux figurant dans le programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2012 et le plan indicatif pour 2013-2014 d'IOE, présenté au Comité de l'évaluation le 7 octobre 2011. Cet écart s'explique par l'utilisation de hausses des prix distinctes pour les dépenses de personnel et les dépenses hors personnel, qui a été suggérée par l'Unité du budget suite à la présentation du budget d'IOE au Comité de l'évaluation en octobre 2011.

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	45 000-50 000	140 000
Communication, diffusion, partage des savoirs et partenariats	-	-		108 000
Formation	-	-		10 000
Frais généraux et autres	-	-		61 474
Total				2 289 474

^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	1 020 245	17
	DMR 2: EPP fournissant les éléments concrets qui permettent l'élaboration de COSOP axés sur les résultats de meilleure qualité	2 211 750	37
	DMR 3: évaluations de projet contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA	769 614	13
	DMR 4: élaboration de la méthodologie	381 009	6
	DMR 5: travail en rapport avec les organes directeurs du FIDA	238 956	4
Total objectif stratégique 1		4 621 574	77
Objectif stratégique 2: promouvoir un apprentissage et une gestion des savoirs efficaces	DMR 6: préparation de synthèses d'évaluation et choix des thèmes d'apprentissage du RARI	669 158	11
	DMR 7: communication et diffusion systématiques des résultats des travaux d'IOE	733 272	12
Total objectif stratégique 2		1 402 430	23
TOTAL GÉNÉRAL		6 024 004	100

Indicateurs clés de performance

<i>Objectifs d'IOE</i>	<i>Indicateurs clés de performance</i>	<i>DMR d'IOE</i>	<i>Moyens de vérification</i>	<i>Point de référence 2011**</i>	<i>Valeur cible pour 2014</i>
Objectif stratégique 1: contribuer à améliorer la performance des politiques et des opérations financées par le FIDA	1. Pourcentage d'évaluations que les membres du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration jugent positives	DMR 1, 2 et 3	Rapports du président du Comité de l'évaluation et procès-verbaux du Conseil d'administration	100%	100%
	2. Pourcentage d'évaluations achevées en respectant pleinement la Politique du FIDA en matière d'évaluation et la méthodologie d'évaluation d'IOE	DMR 1, 2, et 3	Examen interne d'IOE effectué par ses pairs	100%	100%
	3. Certification de la qualité du processus et de la méthodologie d'évaluation par des conseillers indépendants de haut niveau, pour les ENI et certaines EPP	DMR 1, 2 et 3	Rapports des conseillers indépendants de haut niveau	100%	100%
	4. Nombre de manifestations auxquelles ont participé les membres du personnel d'IOE en rapport avec l'autoévaluation et le développement de la capacité d'évaluation	DMR 4	Archives d'IOE	1 manifestation	3 manifestations
	5. Nombre de membres du personnel d'IOE envoyés chaque année, à tour de rôle, suivre une formation en matière d'évaluation	DMR 4	Archives d'IOE	3 fonctionnaires	3 fonctionnaires
	6. Nombre de réunions prévues du Comité de l'évaluation tenues en application de son mandat	DMR 5	Archives d'IOE	4 sessions ordinaires	4 sessions ordinaires
	7. Participation d'IOE, selon que de besoin, aux sessions du Comité d'audit, du Conseil d'administration, du Conseil des gouverneurs et à la visite annuelle du Comité de l'évaluation dans les pays	DMR 5	Archives d'IOE	100%	100%
Objectif stratégique 2: promouvoir un apprentissage et une gestion des savoirs efficaces	8. Nombre de manifestations importantes de diffusion de connaissances organisées par IOE à l'intérieur du FIDA	DMR 6 et 7	Archives d'IOE	2 manifestations	4 manifestations
	9. Nombre de manifestations de diffusion de connaissances coorganisées dans les pays par IOE en collaboration avec des gouvernements	DMR 7	Archives d'IOE	4 manifestations	5 manifestations
	10. Nombre de manifestations importantes de diffusion de connaissances organisées en interne auxquelles a participé le personnel d'IOE	DMR 7	Archives d'IOE	2 manifestations	4 manifestations
	11. Nombre de manifestations extérieures de diffusion de connaissances auxquelles a participé le personnel d'IOE pour partager les enseignements tirés de l'évaluation	DMR 7	Archives d'IOE	3 manifestations	5 manifestations

<i>Objectifs d'IOE</i>	<i>Indicateurs clés de performance</i>	<i>DMR d'IOE</i>	<i>Moyens de vérification</i>	<i>Point de référence 2011**</i>	<i>Valeur cible pour 2014</i>
	12. Rapports d'évaluation et produits apparentés (à savoir Profils et Éclairages) publiés dans les trois mois à compter de la date d'achèvement et diffusés en interne et hors du FIDA	DMR 6 et 7	Archives d'IOE	80%	90%

* DMR 1: RARI et ENI fournissant les éléments concrets sur lesquels reposent l'élaboration et l'application de meilleures politiques et procédures institutionnelles; DMR 2: EPP fournissant les éléments concrets qui permettent l'élaboration de COSOP axés sur les résultats de meilleure qualité; DMR3: évaluations de projet contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA; DMR4: élaboration 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; DMR 7: communication et diffusion systématiques des résultats des travaux d'IOE.

** Prière de noter que les valeurs de référence sont fournies à titre indicatif vu que l'année civile n'était pas achevée au moment de la rédaction du document.

La chaîne de résultats d'IOE

