

Cote du document: EB 2013/109/R.2  
Point de l'ordre du jour: 3  
Date: 20 août 2013  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



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

## **Aperçu général du programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axé sur les résultats pour 2014, et aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2014 et plan indicatif pour 2015-2016 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA**

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

#### Responsables:

#### Questions techniques:

##### **Tilak Sen**

Consultant de haut niveau  
Unité du budget et du développement de  
l'organisation  
téléphone: +39 06 5459 2863  
courriel: t.sen@ifad.org

##### **Edward Gallagher**

Chargé du budget  
Unité du budget et du développement  
de l'organisation  
téléphone: +39 06 5459 2484  
courriel: ed.gallagher@ifad.org

##### **Ashwani Muthoo**

Directeur par intérim  
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA  
téléphone: +39 06 5459 2053  
courriel: a.muthoo@ifad.org

#### Transmission des documents:

##### **Deirdre McGrenra**

Chef du Bureau des organes  
directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb\_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent neuvième session  
Rome, 17-19 septembre 2013

---

Pour: **Examen**

## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>iii</b>
<b>Résumé</b>	<b>iv</b>
<b>Première partie – Aperçu général du programme de travail et budgets ordinaire et d’investissement du FIDA axé sur les résultats pour 2014</b>	<b>i</b>
<b>I. Programme de travail du FIDA pour 2014</b>	<b>i</b>
<b>II. Prise en considération de la problématique hommes-femmes dans le budget du FIDA</b>	<b>ii</b>
A. Analyse préalable de la prise en compte des questions de parité entre les sexes dans les nouveaux projets du FIDA (septembre 2012 - avril 2013)	iii
B. Mise en évidence des activités concernant ou favorisant la parité des sexes financées au titre du budget ordinaire	iii
<b>III. Plan à moyen terme et objectifs du FIDA</b>	<b>iii</b>
<b>IV. Incidences de l'évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance (ENI-E) sur le Plan à moyen terme</b>	<b>v</b>
<b>V. Budget ordinaire du FIDA</b>	<b>v</b>
A. Exécution du budget ordinaire net en 2012 et en 2013	v
B. Facteurs de coût pour l'exercice 2014	vi
C. Budget ordinaire net proposé pour 2014	vii
D. Budget brut proposé pour 2014	ix
E. Budget d'investissement et dépenses non renouvelables pour 2014	x
<b>Deuxième partie – Aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2014 et plan indicatif pour 2015-2016 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA</b>	<b>12</b>
<b>I. Introduction</b>	<b>12</b>
<b>II. Principaux enseignements tirés de l'exécution du programme de travail 2013</b>	<b>12</b>
<b>III. Point sur la situation actuelle</b>	<b>13</b>
A. Faits marquants de l'année 2013	13
B. Exécution du budget en 2012 et en 2013	14
C. Utilisation des crédits reportés de l'exercice 2012	15
<b>IV. Objectifs stratégiques d'IOE</b>	<b>16</b>
<b>V. Programme de travail pour 2014 et plan indicatif pour 2015-2016</b>	<b>16</b>
<b>VI. Enveloppe de ressources pour 2014</b>	<b>20</b>
A. Ressources en personnel	20
B. Projet de budget	20

**Annexes**

I.	Répartition du budget ordinaire 2012, par groupe de résultats et par département – montants effectifs comparés aux montants inscrits au budget	24
II.	Répartition du budget ordinaire 2013, par groupe de résultats et par département – montants inscrits au budget comparés aux montants prévus	25
III.	Objectifs stratégiques, DMR et types de produits d'IOE	26
IV.	Réalisations d'IOE en 2013	27
V.	Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2014 et plan indicatif pour 2015-2016	31
VI.	Effectifs d'IOE pour 2014	35
VII.	Projet de budget d'IOE pour 2014	36
VIII.	Indicateurs clés de performance	39
IX.	Grille d'aide à la sélection	41

## Sigles et acronymes

ASAP	Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne
CG	Conseil des gouverneurs
CMR	Résultats de la gestion institutionnelle
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CSD	Cadre pour la soutenabilité de la dette
DCE	Développement de la capacité d'évaluation
DDC	Direction du développement et de la coopération de la Confédération suisse
DMR	Résultats de gestion de la division
ECG	Groupe conjoint d'évaluation
EDF	Équipe de direction du FIDA
EGPP	Équipe de gestion du programme de pays
ENI-E	Évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance
EPP	Évaluation du programme de pays
EvPP	Évaluation de la performance des projets
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA8	Huitième reconstitution des ressources du FIDA
FIDA9	Neuvième reconstitution des ressources du FIDA
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
GNUE	Groupe des Nations Unies sur l'évaluation
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
NONIE	Réseau des réseaux sur les évaluations d'impact
OSC	Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques
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
PSP	Plan stratégique pour le personnel
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
SPD	Système prêts et dons
TIC	Technologies de l'information et des communications
VRAP	Validation de rapports d'achèvement de projet

## Résumé

1. La direction propose de maintenir le montant prévisionnel du programme de prêts et dons à 3 milliards d'USD pour les trois années de la période couverte par la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9 – 2013-2015), avec un volume de prêts d'environ 1,1 milliard d'USD pour l'exercice 2014, y compris un montant prévisionnel de 100 millions d'USD au titre du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP). Outre ce programme de base, en 2014 le Fonds cherchera à mobiliser 300 millions d'USD supplémentaires sous forme de fonds provenant d'autres sources mais gérés par le FIDA.
2. Quelque 42 projets et programmes, dont quatre prêts et dons supplémentaires, sont en préparation et seront soumis pour approbation en 2014, neuf projets et programmes devant bénéficier d'un financement au titre de l'ASAP. La direction compte honorer l'engagement souscrit pour FIDA9, c'est-à-dire attribuer 40 à 50% des financements à l'Afrique subsaharienne. Pour 2014, le nombre de dons, guichet mondial/régional et guichet-pays confondus, est estimé à 60, pour un montant total de 50 millions d'USD.
3. Grâce aux efforts déployés pour mobiliser des ressources supplémentaires (1,86 milliard d'USD), la direction compte appuyer en 2014 un programme de travail global d'une valeur avoisinant 2,86 milliards d'USD sous forme de nouveaux engagements en faveur du développement de la petite agriculture. Ce montant recouvrira le programme de prêts et dons de base, soit 1,1 milliard d'USD, et des cofinancements gérés directement par le FIDA à hauteur de 0,3 milliard d'USD, le solde provenant de cofinancements internationaux, nationaux ou apportés par le secteur privé. Ces estimations comprennent le rattrapage des financements non concrétisés au titre du programme de travail de 2013.
4. En application des engagements pris aux termes de la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des dispositions du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, le FIDA a entrepris de mettre au point une méthodologie permettant de fournir des données sexospécifiques (c'est-à-dire décomposées par sexe) concernant le portefeuille de prêts du FIDA et son budget ordinaire. Des précisions sur la part du budget ordinaire consacrée à des activités ayant trait à la problématique hommes-femmes seront apportées en décembre dans la version finale du projet de budget.
5. La direction s'est engagée à mettre en œuvre les recommandations de l'évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance (ENI-E) dans le cadre du plan d'action visant à faire du FIDA une institution plus efficace et plus efficiente. Proposé à la suite de l'ENI-E, le Plan d'action consolidé du FIDA pour l'amélioration de son efficacité opérationnelle et institutionnelle (EB 2013/109/R.12) commence par traiter des mesures qui ont trait au renforcement de l'efficacité opérationnelle du FIDA et à l'amélioration de la qualité de la conception et de l'exécution des projets; la seconde partie de ce plan expose les mesures proposées afin de renforcer l'efficacité institutionnelle. Plusieurs des recommandations formulées ont des incidences budgétaires à court terme non négligeables, tandis que l'amélioration des résultats et de l'impact opérationnels et les gains d'efficacité découlant des mesures proposées devraient se produire à moyen terme. On trouvera dans le présent document une analyse des incidences spécifiques du plan d'action issu de l'ENI-E sur les coûts (dépenses d'investissement, dépenses non renouvelables et dépenses de fonctionnement) pour l'exercice 2014.
6. Pour établir les grandes lignes du projet de budget pour l'exercice 2014, il a fallu opérer des arbitrages difficiles afin de tenir compte des facteurs de coût découlant de l'ENI-E qui induisent des dépenses de fonctionnement, de résoudre les

problèmes budgétaires structurels qui subsistent et d'absorber les accroissements de coûts ordinaires liés à l'évolution des prix, afin de limiter l'augmentation globale du budget. Les principaux facteurs de coût qui détermineront les allocations budgétaires définitives pour 2014 sont: i) des facteurs de coût découlant de l'ENI-E qui induisent des dépenses de fonctionnement; ii) les autres facteurs de coût significatifs; et iii) les facteurs de coût liés à l'évolution des prix, qui sont expliqués plus en détail dans ce document.

7. Au stade de l'aperçu général, le budget administratif net proposé pour 2014 s'élève à 150,39 millions d'USD, ce qui représente une augmentation nominale de 4,3% par rapport à 2013, sous l'effet d'une hausse de 5,25 millions d'USD des dépenses de fonctionnement découlant de l'ENI-E (3,6%) et d'un accroissement estimé à 1,0 million d'USD pour faire face aux autres augmentations de coût (0,7%). Le projet de budget final sera affiné en prenant en considération les observations formulées par le Conseil d'administration en septembre 2013.
8. Le budget brut pour 2014 se monte à 154,89 millions d'USD. Ce chiffre comprend les ressources utilisées pour gérer les opérations financées au moyen de fonds supplémentaires, soit 4,5 millions d'USD (en sus des 150,39 millions d'USD). Ce montant additionnel peut être entièrement couvert par la portion des commissions générées par la gestion des fonds supplémentaires qui peut être affectée chaque année. L'aval du Conseil d'administration n'est sollicité que pour le projet de budget ordinaire net, d'un montant de 150,39 millions d'USD.
9. La direction travaille actuellement à l'élaboration du projet de budget d'investissement. Bien que les chiffres ne soient pas encore définitifs, elle table sur un budget d'investissement de 5,0 millions d'USD, dont 3,6 millions d'USD pour financer des investissements dans les technologies de l'information et des communications (TIC) directement en rapport avec le plan d'action découlant de l'ENI-E. En outre, une allocation est demandée pour financer des dépenses d'ajustement non renouvelables d'un montant de 3,0 millions d'USD, ces crédits étant principalement destinés à prendre en charge le coût des infrastructures et de l'installation des bureaux de pays du FIDA, ainsi que les coûts afférents à la rationalisation des processus dans les différents services du FIDA, afin d'améliorer l'efficacité institutionnelle. Il s'agit notamment de renforcer davantage la présence dans les pays et de permettre une exécution plus efficace des programmes.
10. Le tableau 1 présente les grandes lignes de la répartition par groupe de résultats du projet de budget ordinaire net total pour 2014.

Tableau 1

**Élaboration du budget axée sur les résultats au FIDA – tableau indicatif des résultats et processus et des enveloppes budgétaires proposées pour 2014**

<i>Groupe</i>	<i>Effet</i>	<i>Résultats de la gestion institutionnelle (CMR)</i>	<i>Processus</i>	<i>Budget proposé pour 2014</i>	<i>Budget proposé pour 2014</i>
	<i>Opérations</i>			<i>En millions d'USD</i>	<i>%</i>
1	Cadres nationaux efficaces en matière de politiques, d'harmonisation, de programmation, d'institutions 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	89,29	59,4
2	Mobilisation des ressources et cadre politique favorables à la réduction de la pauvreté rurale au niveau mondial	CMR 8 – meilleure contribution à la concertation mondiale sur la réduction de la pauvreté rurale CMR 10 – amélioration de la mobilisation des ressources au profit de la réduction de la pauvreté rurale	Concertation sur les politiques, mobilisation des ressources et communication stratégique de haut niveau	12,72	8,5
<i>Appui institutionnel</i>					
3	Plateforme de services institutionnels et de gestion efficiente et efficace au siège et dans les pays pour obtenir les résultats opérationnels recherchés	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 TIC à l'appui de cette amélioration	Gestion, réforme et administration au niveau institutionnel	36,78	24,5
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	8,64	5,7
<b>Total du budget ordinaire 2014 proposé pour les groupes 1 à 4</b>				<b>147,43</b>	
Centre de coûts de l'organisation				2,96	1,9
<b>Total du budget ordinaire net proposé pour 2014</b>				<b>150,39</b>	<b>100</b>
<b>Dépenses d'ajustement non renouvelables en rapport avec l'ENI-E</b>				<b>3,0</b>	
<b>Budget d'investissement 2014 (estimation)</b>				<b>5,0</b>	

11. Conformément à l'article VII du Règlement financier du FIDA, le tableau 2 présente les projections budgétaires à moyen terme fondées sur les prévisions de recettes, de toute provenance, et les prévisions de décaissement établies en fonction des plans opérationnels pour la même période. Il convient de préciser que ce tableau, qui n'a qu'une valeur indicative, est présenté à titre d'information seulement.

Tableau 2

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

	<i>Montant effectif 2012</i>	<i>Projection 2013</i>	<i>Projection 2014</i>	<i>Projection 2015</i>
Solde reporté en début d'exercice	2 473	2 290	2 274	2 108
<b>Entrées de fonds du FIDA</b>				
Remboursement de prêts	271	305	296	310
Produit des placements	72	22	19	16
Commissions de gestion des fonds supplémentaires	5	17	15	5
<b>Sous-total</b>	<b>348</b>	<b>344</b>	<b>330</b>	<b>331</b>
<b>Sorties de fonds du FIDA</b>				
Budget ordinaire et budget d'IOE	(144)	(147)	(156)	(158)
Autres dépenses administratives *	(4)	(3)	(3)	(1)
Budget d'investissement	(4)	(10)	(5)	(5)
Dépenses financées par les commissions sur fonds supplémentaires	(2)	(17)	(15)	(5)
Ajustements pour variations de change et régularisations	2	-	-	-
<b>Sous-total</b>	<b>(152)</b>	<b>(177)</b>	<b>(179)</b>	<b>(169)</b>
<b>Entrées/sorties de fonds nettes du FIDA</b>	<b>196</b>	<b>167</b>	<b>151</b>	<b>162</b>
<b>Activités relatives au programme de travail</b>				
Contributions	332	391	333	288
Contributions (ASAP)	-	183	153	-
Décaissements	(701)	(743)	(771)	(788)
Impact de l'Initiative PPTE	(10)	(14)	(32)	(52)
<b>Sous-total</b>	<b>(379)</b>	<b>(183)</b>	<b>(317)</b>	<b>(552)</b>
<b>Entrées (sorties) de fonds nettes, toutes activités</b>	<b>(183)</b>	<b>(16)</b>	<b>(166)</b>	<b>(390)</b>
<b>Solde reporté en fin d'exercice</b>	<b>2 290</b>	<b>2 274</b>	<b>2 108</b>	<b>1 718</b>

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

# Première partie – Aperçu général du programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axé sur les résultats pour 2014

## I. Programme de travail du FIDA pour 2014

- Conformément à l'engagement souscrit aux termes de la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9), la direction propose de maintenir le montant prévisionnel du programme de prêts et dons à 3 milliards d'USD pour la période triennale, avec un volume de prêts d'environ 1,1 milliard d'USD pour 2014, deuxième année de FIDA9. Outre ce programme de base, le Fonds cherchera à mobiliser 300 millions d'USD supplémentaires sous forme de fonds provenant d'autres sources mais gérés par le FIDA<sup>1</sup>.

Tableau 1

**Programme de prêts et dons et autres fonds gérés par le FIDA – montants effectifs et montants prévisionnels**  
(en millions d'USD)

	2010 Montant effectif	2011 Montant effectif	2012 Montant effectif	2013 Prévision	2014 Budget	2015 Estimation
Prêts du FIDA et dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD) <sup>a</sup>	794	947	968	760	1 050	1 050
Dons du FIDA	51	50	69	40	50	50
<b>Total programme de prêts et dons<sup>b</sup></b>	<b>845</b>	<b>998</b>	<b>1 037</b>	<b>800</b>	<b>1 100</b>	<b>1 100</b>
Autres fonds gérés par le FIDA <sup>c</sup>	59	191	231	100	300	300
<b>Total programme de prêts et dons (autres fonds compris)<sup>d</sup></b>	<b>904</b>	<b>1 189</b>	<b>1 268</b>	<b>900</b>	<b>1 400</b>	<b>1 400</b>

Sources: pour le programme de prêts et dons en cours, *Rapport annuel 2012* du FIDA; pour les prêts et dons prévus pour la période 2013-2015, Système de gestion du portefeuille de projets et nouveau système de gestion des dons, actuellement dénommé "GRIPS".

<sup>a</sup> Dans le tableau tel qu'il figurera dans le projet de budget soumis au Conseil d'administration à la session de décembre 2013, les chiffres relatifs au programme de prêts du FIDA et aux dons au titre du CSD seront présentés séparément, à la suite de la révision des conditions de financement.

<sup>b</sup> Y compris les ressources du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP) à compter de 2012.

<sup>c</sup> Il s'agit principalement de fonds mis à disposition dans le cadre de mécanismes de cofinancement gérés directement par le FIDA. Pour 2014, le chiffre comprend le montant prévisionnel des financements à mobiliser auprès du Fonds pour l'environnement mondial et les financements sollicités au titre du Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire et du Kreditanstalt für Wiederaufbau.

<sup>d</sup> Les autres fonds gérés par le FIDA font partie des cofinancements, l'objectif étant de mobiliser 1,6 USD pour chaque dollar au titre du programme de prêts et dons du FIDA.

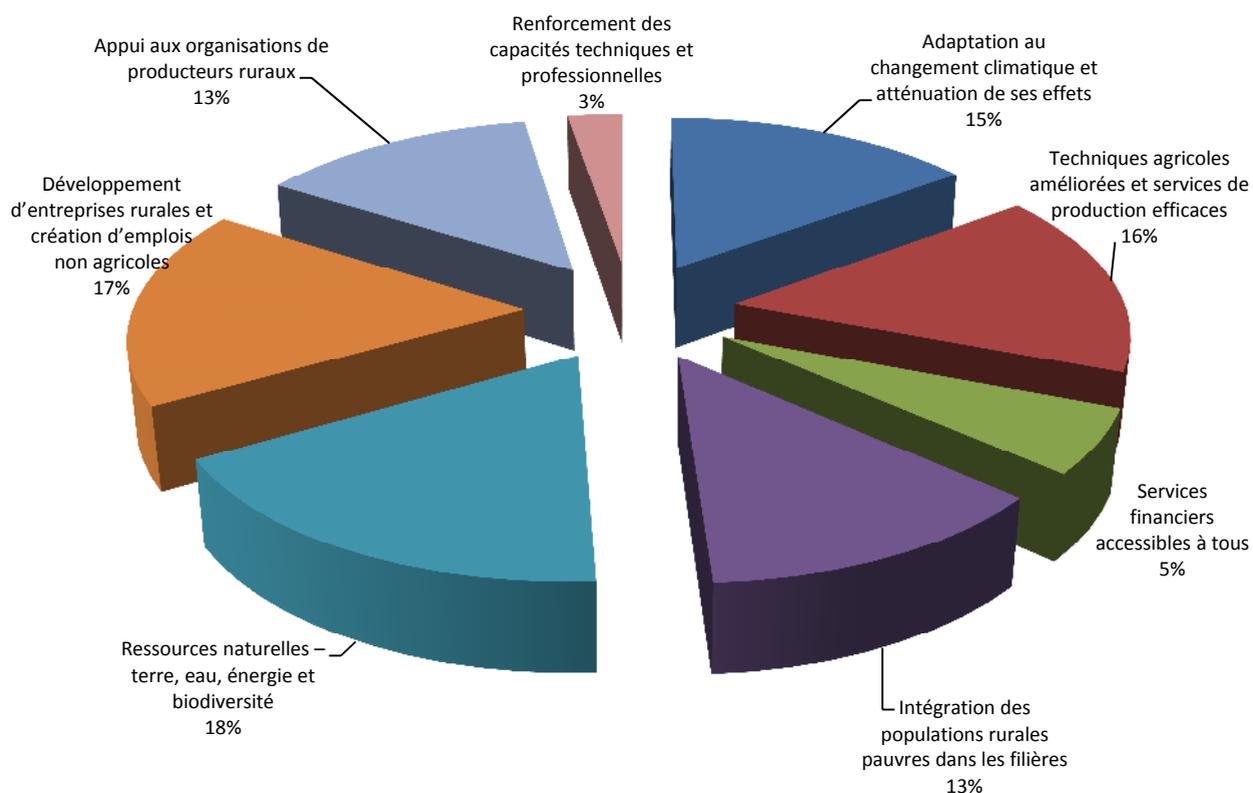
- Le programme de travail est exécuté grâce à des prêts, à des dons au titre du CSD et à des dons ordinaires. Quelque 42 projets et programmes, dont quatre prêts ou dons supplémentaires, sont en préparation en vue de leur approbation. La direction compte honorer l'engagement souscrit pour FIDA9, c'est-à-dire attribuer 40 à 50% des financements à l'Afrique subsaharienne. Quelque neuf projets et programmes prévus pour 2014 devraient mobiliser un financement de l'ASAP.
- Grâce aux efforts déployés pour mobiliser des ressources supplémentaires (1,86 milliard d'USD), la direction compte appuyer en 2014 un programme de travail global d'une valeur avoisinant 2,86 milliards d'USD sous forme de nouveaux engagements en faveur du développement de la petite agriculture. Ce montant

<sup>1</sup> Cela étant, le montant des fonds supplémentaires provenant du Fonds pour l'environnement mondial, qui était auparavant une source de financement extérieur importante, est désormais limité.

recouvrira le programme de prêts et dons de base, soit 1,1 milliard d'USD, et des cofinancements gérés directement par le FIDA à hauteur de 0,3 milliard d'USD, le solde provenant de cofinancements internationaux, nationaux ou apportés par le secteur privé.

4. Le graphique ci-après fait apparaître la répartition prévue, en valeur, du programme de prêts et de dons au titre du CSD pour 2014, entre les différentes priorités thématiques énoncées dans le Cadre stratégique du FIDA 2011-2015.

**Répartition indicative du programme de prêts et de dons CSD pour 2014 par priorité thématique (au 15 juillet 2013)**



5. Pour 2014, le nombre de dons, guichet mondial/régional et guichet-pays confondus, est estimé à 60, pour un montant total de 50 millions d'USD. Le programme de dons ordinaires sera principalement axé sur les réalisations suivantes: activités innovantes; sensibilisation, plaidoyer et concertation sur les politiques; renforcement des capacités des institutions partenaires; assimilation des 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 enjeux de la réduction de la pauvreté rurale.

## II. Prise en considération de la problématique hommes-femmes dans le budget du FIDA

6. En application des engagements pris aux termes de la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des dispositions du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, le FIDA a entrepris de mettre au point une méthodologie permettant de fournir des données sexospécifiques (c'est-à-dire décomposées par sexe) concernant le portefeuille de prêts du FIDA et son budget ordinaire.

7. On trouvera ci-après des explications concernant la méthodologie mise au point pour: i) procéder à une analyse préalable de la prise en compte des questions de parité entre les sexes dans les projets financés par le FIDA; et ii) déterminer la part du budget ordinaire consacrée à des activités en rapport avec cette problématique.

**A. Analyse préalable de la prise en compte des questions de parité entre les sexes dans les nouveaux projets du FIDA (septembre 2012 - avril 2013)**

8. La conception de 35 projets financés par des prêts d'un montant totalisant 825 millions d'USD a été analysée; il s'agit des projets approuvés par le Conseil d'administration entre septembre 2012 et avril 2013, ce qui correspond à la période étudiée dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).
9. Chaque composante ou sous-composante a été analysée afin d'apprécier de quelle manière les considérations de parité entre les sexes avaient été prises en compte dans la définition des activités et des mécanismes de mise en œuvre. Chaque composante a été notée en fonction de l'attention portée aux questions de parité entre les sexes dans sa conception.

**B. Mise en évidence des activités concernant ou favorisant la parité des sexes financées au titre du budget ordinaire<sup>2</sup>**

10. Dans le cadre de la préparation du budget 2014, le FIDA étudiera la possibilité d'adapter le système informatique d'élaboration du budget afin de créer de nouveaux champs permettant de rendre compte en amont des activités concernant ou favorisant la parité entre les sexes.
11. Pour déterminer la part des dépenses afférentes au personnel (y compris temporaire) et aux consultants qui peut être imputée à ce type d'activités, il est proposé d'appliquer les clés de répartition suivantes: 100% pour les agents dont le travail concerne avant tout les questions de parité (c'est-à-dire les spécialistes de ces questions), 20% pour les coordonnateurs pour les questions de parité hommes-femmes et 5 à 10% pour tous les autres agents qui concourent à ce type d'activités, en fonction des attributions du poste qu'ils occupent. Les dépenses hors personnel en rapport avec la problématique hommes-femmes entreront également en ligne de compte.

**III. Plan à moyen terme et objectifs du FIDA**

12. Aucune modification du Plan à moyen terme à horizon mobile n'est envisagée pour 2014. Les objectifs opérationnels et les objectifs de développement institutionnel définis pour la période 2013-2015 seront maintenus:
- i) mettre en œuvre un programme de prêts et dons d'une valeur de 3 milliards d'USD et mobiliser des cofinancements supplémentaires à hauteur de 1,6 USD pour chaque dollar de prêt ou don du FIDA;
  - ii) améliorer la qualité des projets nouveaux ou en cours de manière à atteindre les objectifs arrêtés pour 2015 dans le Cadre de mesure des résultats de FIDA9 en renforçant la conception et la supervision des projets;
  - iii) améliorer les systèmes de suivi-évaluation et entreprendre des évaluations d'impact; et
  - iv) gagner en efficacité (abaisser les coûts que supporte le FIDA pour chaque dollar de prêt ou de don accordé).
13. Le FIDA intensifiera les activités de reproduction à plus grande échelle pour faire en sorte que les innovations mises en place aient un impact plus vigoureux sur la

<sup>2</sup> Des précisions sur la répartition des activités relatives aux questions de parité entre les sexes dans le budget ordinaire seront apportées en décembre 2013 dans la version finale du projet de budget.

réduction de la pauvreté rurale. L'objectif poursuivi consiste à sortir de la pauvreté au moins 80 millions de ruraux pauvres au cours de la période 2010-2015, et à faire bénéficier au moins 90 millions de personnes des services assurés dans le cadre des projets financés par le FIDA. Le Fonds apportera un soutien plus systématique aux programmes nationaux en faveur de l'agriculture. Les interventions tout au long des filières de produits auront pour effet de développer les opérations de cofinancement avec le secteur privé. Le FIDA participe déjà à des actions dans les domaines de l'environnement et du changement climatique, mais ceux-ci feront l'objet d'une attention encore plus soutenue au cours de FIDA9. La mobilisation de financements supplémentaires en faveur de l'ASAP s'appuiera sur les nouvelles politiques du FIDA dans ce domaine.

14. En matière de gestion interne, les objectifs institutionnels du FIDA, qui servent la réalisation des objectifs opérationnels, restent les suivants:
  - i) assurer le succès de la mobilisation des ressources et de la gestion des actifs afin de répondre aux besoins du programme de travail;
  - ii) améliorer la gestion des ressources humaines afin d'assurer les principales fonctions d'administration et de développement;
  - iii) procéder chaque année aux activités de planification stratégique afin de déterminer les besoins en personnel et en consultants (nombre, niveau, composition et statut) à satisfaire pour atteindre les résultats attendus dans le cadre de FIDA9; et
  - iv) disposer d'une plateforme de technologies de l'information et des communications (TIC) capable de fournir des données en temps réel et d'assurer des décaissements automatiques – les nouveaux systèmes TIC permettant d'accompagner l'évolution des processus et d'améliorer les communications au sein de l'ensemble du FIDA et de ses bureaux de pays.
15. Comme il a été noté l'an dernier, le volume global du programme de prêts et dons n'augmentera pas au cours de la période triennale de FIDA9. La consolidation des changements et des réformes de grande ampleur opérés au cours de la période de FIDA8 sera privilégiée dans le triple souci de poursuivre l'amélioration de la qualité de la conception des projets et du portefeuille, d'améliorer le modèle d'exécution du FIDA pour en renforcer l'efficacité, et d'obtenir des gains d'efficacité à moyen terme. Étant donné que, pour obtenir ces résultats, il faut commencer par procéder à des investissements, on doit vraisemblablement s'attendre dans un premier temps à un accroissement des coûts.
16. La valeur du programme de prêts et dons prévu pour 2013 est de 800 millions d'USD; le montant est porté à 1,1 milliard d'USD par an pour les exercices 2014 et 2015, y compris 100 millions d'USD par an au titre de l'ASAP. La valeur relativement moins élevée du programme de prêts et dons pour la première année (2013) de la période de FIDA9 est imputable au processus d'adaptation classique lors de la première année du cycle d'une reconstitution. Le rythme de démarrage plus lent constaté en 2012 fait écho au fléchissement de la valeur du programme de prêts et dons enregistré en 2010, première année de la période de FIDA8, la montée en puissance au cours de la deuxième et de la troisième année du cycle permettant d'atteindre le niveau cible de 3 milliards d'USD.
17. En outre, certains projets programmés pour 2013 ont pris du retard pour des raisons indépendantes de la volonté du FIDA. C'est le cas des projets prévus au Burundi, en Géorgie, en Inde, au Nigéria, aux Philippines et en Uruguay, les négociations ayant pris plus de temps que prévu dans ces différents pays. Le FIDA espère concrétiser certains de ces projets début 2014, et tous seront présentés au Conseil d'administration avant la fin de la période triennale de FIDA9. Ainsi, l'écart entre les objectifs de financement et le montant effectif des prêts accordés en 2013 sera entièrement rattrapé grâce à un volume de prêts plus élevé que prévu en 2014 et en 2015. Le programme de travail révisé présenté au tableau 1 illustre cette

situation, le montant total du programme de prêts et dons restant fixé à 3 milliards d'USD pour la période de FIDA9.

#### **IV. Incidences de l'évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance (ENI-E) sur le Plan à moyen terme**

18. Au cours des consultations de FIDA9, la direction s'est engagée à mettre en œuvre les recommandations issues de l'évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance (ENI-E), qui était alors en cours, dans le cadre du plan d'action proposé pour renforcer l'efficacité et l'efficacité du FIDA. Conformément aux recommandations formulées à l'issue de l'ENI-E et approuvées par le Conseil d'administration, la direction a l'intention de mener les actions suivantes: développer la capacité technique interne afin de réduire le recours excessif aux consultants; rééquilibrer la charge de travail des chargés de programme de pays; privilégier une répartition des ressources plus différenciée tenant compte des risques; mieux articuler les activités de prêt et les activités hors prêts; rationaliser les processus opérationnels; et améliorer les compétences et la productivité du personnel.
19. Plusieurs des recommandations rappelées ci-dessus ont des incidences budgétaires à court terme non négligeables, tandis que les mesures proposées ne devraient produire leur effet en termes d'amélioration de l'efficacité et de gains d'efficacité qu'à moyenne échéance. Les incidences spécifiques sur les coûts – dépenses d'investissement et/ou dépenses non renouvelables, mais aussi dépenses de fonctionnement – pour l'exercice 2014 sont analysées dans la section traitant des facteurs de coût présentée ci-après.

#### **V. Budget ordinaire du FIDA**

##### **A. Exécution du budget ordinaire net en 2012 et en 2013**

20. Les dépenses effectives au titre du budget administratif de 2012 se sont montées à 138,3 millions d'USD, soit 96% du budget approuvé (144,14 millions d'USD). Des économies importantes ont été réalisées en raison de vacances de postes et de coûts unitaires de personnel moins élevés, mais aussi, comme il était décidé, parce que la provision constituée pour financer la hausse des traitements du personnel du cadre organique n'a pas été utilisée.
21. Compte tenu des projections actuelles, le taux d'exécution du budget 2013 devrait atteindre 98%. Cette progression s'explique par l'augmentation des dépenses de TIC afférentes à la maintenance des nouveaux systèmes, le démarrage précoce de la programmation des projets à concrétiser en 2014 et la nette amélioration du taux d'occupation des postes grâce à une activité de recrutement performante. Comme les années précédentes, les dépenses devraient être nettement plus élevées au troisième et au quatrième trimestre qu'au premier semestre de l'exercice, ce qui tient à la nature du cycle annuel de programmation.

Tableau 2

**Exécution du budget ordinaire – montants effectifs pour 2012 et montants prévisionnels pour 2013**  
(en millions d'USD)

	Exercice annuel 2012		Prévisions pour 2013	
	Budget	Montant effectif	Budget	Prévision
Budget ordinaire	144,14	138,3	144,14	141,0
Taux d'exécution		96		98

22. On trouvera à l'annexe I des précisions sur le taux d'exécution effectif du budget 2012, décomposé par groupes de résultats. L'annexe II propose un tableau analogue pour l'exercice 2013, établi sur la base de projections tablant sur un taux d'exécution à 98%.

## **B. Facteurs de coût pour l'exercice 2014**

23. Pour établir les grandes lignes du projet de budget pour l'exercice 2014, la direction a dû opérer des arbitrages difficiles afin de tenir compte des facteurs de coût découlant de l'ENI-E, de résoudre les problèmes budgétaires structurels et d'absorber les accroissements de coûts ordinaires liés à l'évolution des prix, afin de limiter l'augmentation globale du budget. Dans ce projet de budget préliminaire, comme dans le projet définitif, l'objectif est de tenter d'absorber les surcoûts liés à la hausse des traitements et à l'inflation tout en limitant les dépenses de fonctionnement supplémentaires, qui découlent principalement de la mise en œuvre du plan d'action issu de l'ENI-E. Ces dépenses concernant des activités nouvelles, le principal paramètre est avant tout le volume. Les principaux facteurs de coût déterminant l'affectation des ressources sont exposés en détail ci-après.

### **Facteurs de coût découlant de l'ENI-E**

24. Comme en ont convenu le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration durant les débats, l'application des recommandations issues de l'ENI-E n'est pas sans incidences sur les coûts. Elle entraînera des dépenses d'investissement liées aux TIC, des dépenses d'ajustement non renouvelables, qui se traduiront à terme par une amélioration de l'efficacité et de l'efficacités, et une hausse des dépenses de fonctionnement. En conséquence, si des progrès sont attendus à moyenne échéance sur le plan des résultats et de l'impact et en matière d'efficacité, dans un premier temps, les crédits nécessaires pour les exercices 2014 et 2015 seront importants. Il faut noter que les crédits d'investissement servant à financer des mesures d'ajustement non renouvelables et les dépenses de fonctionnement qui les accompagnent concernent directement l'amélioration de la qualité, l'exécution sur le terrain et le renforcement de l'efficacité du FIDA, et par conséquent ne se traduiront peut-être pas par des gains d'efficacité immédiats; il en va de même pour plusieurs postes de dépenses de fonctionnement relevant des facteurs de coût dictés par l'ENI-E (tels que l'incidence en année pleine des reclassements décidés à l'issue de l'audit des fonctions, l'intensification des activités de formation, l'amélioration des qualifications et de l'expérience, etc.)<sup>3</sup>.
25. Selon les premières estimations de la direction: i) les crédits d'investissement dans le domaine des TIC servant à financer la mise au point de différents systèmes informatiques et l'automatisation des tâches se montent à 3,6 millions d'USD; ces coûts comprennent la provision habituelle destinée à prendre en charge les frais de gestion des projets; ii) les dépenses d'ajustement non renouvelables avoisinent 3,0 millions d'USD; et iii) la hausse des dépenses de fonctionnement de l'exercice 2014 est de 5,25 millions d'USD. Une part importante de ces coûts correspond aux frais de fonctionnement, d'entretien et d'amortissement du projet de remplacement du Système prêts et dons (SPD). Les nouvelles augmentations prévues pour l'exercice 2015, soit 2,2 millions d'USD, correspondent à l'amortissement de la mise en service du projet de remplacement du SPD chez les emprunteurs et à l'amortissement des coûts d'investissement dans les TIC mentionnés au point i) ci-dessus. Des précisions sur la répartition de ces trois types de coûts figurent dans le Plan d'action consolidé du FIDA pour l'amélioration de son efficacité opérationnelle et institutionnelle, et un récapitulatif détaillé sera proposé dans la version finale du projet de budget.

<sup>3</sup> Bien entendu, l'amélioration des résultats et de l'impact à moyen terme entraînera un renforcement de l'efficacité du FIDA au niveau des résultats/de l'impact (autrement dit une amélioration du rapport entre les coûts et l'impact sur la pauvreté).

### **Autres facteurs de coût à prendre en considération**

26. Dans le cadre du plan stratégique pour le personnel, on a évalué l'ensemble des besoins en ressources humaines de l'organisation en distinguant nettement entre l'effectif en personnel de base nécessaire pour assurer les fonctions dont il apparaît clairement qu'elles sont utiles en permanence et les besoins auxquels peuvent répondre le personnel temporaire et les consultants. Dans le même ordre d'idées, la régularisation de la situation des agents assurant des missions de base rémunérés au moyen de fonds supplémentaires a été amorcée en 2012 (voir ci-après). Cette rationalisation, qui pourrait entraîner une augmentation globale de l'effectif de titulaires de contrats de durée déterminée au titre du plan stratégique pour le personnel, aura une incidence sur les dépenses, car les coûts unitaires des agents titulaires de contrats de durée déterminée, du personnel temporaire et des consultants ne sont pas les mêmes.
27. La mise en service de nouveaux systèmes informatiques a entraîné et entraînera une augmentation sensible des frais de maintenance et d'aide aux utilisateurs, du coût des licences et de l'amortissement des dépenses d'investissement. Il faudra inscrire ces dépenses au budget ordinaire proposé pour l'exercice 2014, dans la continuité de l'initiative consistant à intégrer au budget ordinaire les dépenses afférentes aux TIC.
28. En 2014, dans un souci de transparence, la direction continuera d'intégrer le coût des quelques agents remplissant des fonctions de base dont la rémunération est encore financée au moyen de ressources ad hoc. Ce principe sera appliqué dans la mesure où des crédits seront disponibles une fois les autres impératifs budgétaires pris en charge.

### **Facteurs de coût liés aux prix**

29. Le budget établi pour l'exercice 2014 tient compte des hausses de prix suivantes: i) accroissement des dépenses de personnel du cadre organique en raison des incidences en année pleine de la revalorisation de certains postes décidée à l'issue de l'audit des fonctions, comme il a été indiqué au Conseil d'administration en décembre 2012<sup>4</sup>; ii) coût de l'application du nouveau mécanisme de reconnaissance et de récompense du mérite adopté à la demande du Conseil d'administration, qui prévoit d'accorder à un nombre limité de fonctionnaires particulièrement performants une rémunération au mérite n'ouvrant pas droit à pension versée sous forme de primes; iii) éventuelle augmentation générale des rémunérations à hauteur de 2,5% (dont une part non négligeable, correspondant à des hausses de traitement du personnel du cadre organique, n'est pas utilisée mais mise en réserve depuis 2011); et iv) hausse globale de 2,1% pour tenir compte de l'inflation des dépenses hors personnel.
30. Le taux de change retenu pour établir l'aperçu général pour l'exercice 2014 reste inchangé (1 USD = 0,722 EUR). Ce taux sera réexaminé lors de la préparation de la version finale du projet de budget.

### **C. Budget ordinaire net proposé pour 2014**

31. Le budget ordinaire du FIDA n'a pas augmenté, ou quasiment pas, ces trois dernières années. En particulier, le budget proposé pour l'exercice 2013 représentait une augmentation nominale nulle par rapport à 2012, malgré l'absorption du coût annuel des reclassements décidés à l'issue de l'audit des fonctions effectué en 2012, de la régularisation de la situation d'un certain nombre d'agents dont la rémunération était précédemment financée en faisant appel à des ressources ad hoc, et d'autres hausses normales des coûts. Par conséquent, même en l'absence des dépenses de fonctionnement découlant de l'ENI-E, il serait nécessaire de solliciter un accroissement raisonnable du budget 2014, ne serait-ce que pour compenser une partie des facteurs de coût non négligeables mentionnés ci-dessus, parmi lesquels l'évolution des prix.

<sup>4</sup> Voir le document intitulé "Changement et réforme: mise en œuvre" publié sous la cote EB 2012/107/R.41.

32. Au stade de l'aperçu général, le budget ordinaire net proposé pour 2014 s'élève à 150,39 millions d'USD, soit une augmentation nominale de 4,3% par rapport à 2013; cette proposition repose sur trois hypothèses clés en matière de hausse des coûts:
- En 2014, les traitements du personnel du cadre organique seront traités de la même manière qu'en 2012 et 2013, autrement dit toute revalorisation salariale décidée par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) sera compensée par une diminution concomitante de l'indemnité de poste, ce qui se traduira par une stabilité des dépenses de personnel et de la rémunération nette. Comme ce fut le cas ces deux dernières années, une somme de 679 000 USD sera mise en réserve au titre du centre de coûts de l'organisation (dans l'hypothèse peu probable où la CFPI proposerait une revalorisation salariale non compensée par une diminution équivalente de l'indemnité de poste), mais ce montant ne sera pas dépensé sans l'aval du Conseil d'administration.
  - Pour l'ensemble du personnel, les avancements automatiques d'échelon seront pris en charge au titre du budget ordinaire.
  - S'agissant des coûts hors personnel, le budget table sur une hausse des prix globale de 2,1% pour tenir compte de l'inflation.
33. Le budget administratif proposé pour 2014, qui s'élève à 150,39 millions d'USD, prévoit une hausse de 5,25 millions d'USD pour les dépenses de fonctionnement découlant de l'ENI-E et un accroissement estimé à approximativement 1 million d'USD pour faire face aux augmentations de charges résultant des autres facteurs de coût non négligeables exposés ci-dessus. Compte tenu des observations formulées par le Conseil d'administration à propos de cet aperçu général, les estimations actuelles seront affinées pour élaborer le projet de budget pour 2014 qui sera soumis pour approbation définitive.
34. Le tableau 3 présente l'état actuel du projet de budget de l'exercice.

Tableau 3

**Ventilation du budget ordinaire par groupe de résultats – 2013 et 2014**

(en millions d'USD)

<i>Groupe de résultats</i>	<i>Montant approuvé – 2013</i>	<i>Montant proposé – 2014</i>	<i>Part en % pour 2013</i>	<i>Part en % pour 2014</i>
1 Élaboration et exécution des programmes de pays	85,10	89,29	59,0	59,4
2 Concertation sur les politiques, mobilisation des ressources et communication stratégique de haut niveau	12,56	12,72	8,7	8,5
3 Gestion, réforme et administration au niveau institutionnel	34,90	36,78	24,2	24,5
4 Appui aux activités des Membres relatives à la gouvernance	8,62	8,64	6,0	5,7
Centre de coûts de l'organisation	2,28	2,28	1,6	1,5
Augmentation des traitements du personnel du cadre organique en 2012 (en réserve)	0,68	0,68	0,5	0,4
<b>Total</b>	<b>144,14</b>	<b>150,39</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

35. Ces premières estimations font apparaître dans le projet de budget une légère progression du groupe 1, dont la part passe de 59% du total des ressources en 2013 à 59,4% en 2014. Cette augmentation résulte de l'affectation à ce groupe des coûts découlant de l'ENI-E directement imputables au Département gestion des programmes, ainsi que de l'affectation des dépenses de fonctionnement du projet de remplacement du SPD, qui est appropriée puisque c'est le domaine opérationnel qui tire le plus profit de sa mise en œuvre. Compte tenu du coût de plus en plus

élevé des TIC, il sera peut-être utile d'analyser dans la version finale du projet de budget la manière dont ces coûts sont répartis entre les différents groupes.

#### D. Budget brut proposé pour 2014

36. Le FIDA exécute et gère pour le compte de tiers un certain nombre d'opérations qui, bien qu'elles soient externes, sont complémentaires à son programme de prêts et dons. Ces opérations sont financées par des fonds supplémentaires. La participation à ces activités de partenariat entraîne pour le FIDA des frais supplémentaires de conception, d'exécution, de supervision et d'administration. Ces coûts sont généralement couverts par les commissions de gestion prévues dans l'accord relatif aux fonds supplémentaires.
37. Le budget brut proposé pour 2014, qui se monte à 154,89 millions d'USD, comprend une enveloppe de 4,5 millions d'USD destinée à prendre en charge les activités relevant des fonds supplémentaires. Le tableau 4 présente un résumé du budget ordinaire brut et net. À ce stade, les montants sont encore indicatifs et provisoires. Une image plus précise se dégagera lorsque les activités associées aux fonds supplémentaires et l'ampleur des financements supplémentaires seront connues.

Tableau 4

**Montant indicatif brut et net du budget ordinaire pour l'exercice 2014**  
(en millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	2013	2014
<b>Budget brut</b>	<b>149,43</b>	<b>154,89</b>
<b>Coût des activités financées par des fonds supplémentaires</b>	<b>(5,29)</b>	<b>(4,50)</b>
<b>Budget net</b>	<b>144,14</b>	<b>150,39</b>

#### Ratio d'efficacité

38. Jusqu'à FIDA8, on calculait le ratio d'efficacité du FIDA en divisant le montant effectif des dépenses d'administration par le montant annuel du programme de prêts et dons. Le ratio d'efficacité pour 2014, établi sur la base du budget ordinaire proposé et du programme de prêts et dons prévu pour 2014, s'établit à 13,7%. Il faut noter que ce critère traditionnel de mesure de l'efficacité ne fait l'objet d'un suivi que pour la période de FIDA9, puisqu'il a été décidé de le remplacer par de nouveaux paramètres d'efficacité qui sont exposés ci-après. C'est pourquoi ce ratio ne figure pas dans le tableau 5 ci-après.
39. Pour la période de FIDA9, un nouveau ratio d'efficacité administrative a été mis en place, calculé en divisant les dépenses administratives effectives (y compris les dépenses financées au moyen des commissions de gestion) par le montant du programme annuel de prêts et dons financé par le FIDA, augmenté de la valeur des programmes et projets gérés par le FIDA mais financés par d'autres organismes. Le ratio d'efficacité pour 2014 est de 11,1% sur la base du budget ordinaire proposé (y compris le montant estimatif des commissions de gestion), soit 154,9 millions d'USD, et d'un programme de prêts et dons en augmentation, d'une valeur de 1,4 milliard d'USD. Ce ratio est appelé "ratio d'efficacité 1" dans le tableau 5.
40. Comme il est expliqué plus haut, le FIDA escompte que l'écart entre le montant effectif du programme de travail 2013 et les projections initiales sera rattrapé avant la fin de la période de FIDA9, l'ensemble de la composante prêts et dons atteignant la barre des 3 milliards d'USD. Le ratio d'efficacité moins satisfaisant prévu pour 2013 peut être considéré comme un fléchissement provisoire et temporaire s'expliquant par le montant moins élevé du programme de prêts et dons. En

revanche, comme le montre le tableau 5, le ratio d'efficacité moyen pour les trois années de la période de FIDA9 est de 12,4%, ce qui est conforme à l'objectif fixé.

41. Le ratio d'efficacité 1, tel que défini ci-dessus, ne prend pas en considération l'ampleur et l'impact du volet de cofinancement du programme de travail total. À compter de 2014, un deuxième ratio d'efficacité est mis en place; pour le calculer, on divise les dépenses administratives effectives (y compris les dépenses financées au moyen des commissions de gestion) par le montant du programme de travail (c'est-à-dire le programme de prêts et dons plus les cofinancements), de manière à rendre compte de l'intégralité de ce que le FIDA accomplit avec le budget proposé. Le ratio d'efficacité 2 fait lui aussi apparaître un fléchissement en 2013, puis une amélioration les années suivantes, pour s'établir à 5,9% en moyenne sur l'ensemble de la période de FIDA9.

Tableau 5  
**Ratio d'efficacité**  
(montants en millions d'USD)

	Montant effectif 2010	Montant effectif 2011	Montant effectif 2012	Prévision 2013	Budget 2014	Budget 2015	Période FIDA9
Programme de prêts et dons	845	998	1 037	800	1 100	1 100	3 000
Autres fonds gérés par le FIDA	59	191	231	100	300	300	700
<b>Total programme de prêts et dons (autres fonds compris)</b>	<b>904</b>	<b>1 189</b>	<b>1 268</b>	<b>900</b>	<b>1 400</b>	<b>1 400</b>	<b>3 700</b>
Cofinancements <sup>a</sup>	1 552	1 056	828	1 180	1 460	1 460	4 100
<b>Total du programme de travail</b>	<b>2 456</b>	<b>2 245</b>	<b>2 096</b>	<b>2 080</b>	<b>2 860</b>	<b>2 860</b>	<b>7 800</b>
Budget ordinaire	116,5	135,1	138,3	141,0	150,4	152,6	444,0
Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires	5,2	3,5	1,6	5,3	4,5	4,5	14,3
<b>Total des coûts</b>	<b>121,7</b>	<b>138,6</b>	<b>139,9</b>	<b>146,3</b>	<b>154,9</b>	<b>157,1</b>	<b>458,3</b>
<b>Ratio d'efficacité 1:</b> montant rapporté au programme de prêts et dons, autres fonds gérés par le FIDA compris <sup>b</sup>	13,5%	11,7%	11,0%	16,3%	11,1%	11,2%	12,4%
<b>Ratio d'efficacité 2:</b> montant rapporté au programme de travail	5,0%	6,2%	6,7%	7,0%	5,4%	5,5%	5,9%

<sup>a</sup> En additionnant le montant qui apparaît sous forme de cofinancements et celui des autres fonds gérés par le FIDA, on atteint l'objectif de 1,6 fois la valeur du programme de prêts et dons arrêté pour la période 2013-2015.

<sup>b</sup> Paramètre de mesure de l'efficacité adopté au titre de FIDA9.

## E. Budget d'investissement et dépenses non renouvelables pour 2014

42. Comme les années précédentes, le FIDA présentera à la session de décembre du Conseil d'administration un rapport sur la performance des projets financés par le budget d'investissement, et de nouveaux projets d'investissement seront proposés simultanément. Le budget d'investissement pour 2014 ne devrait pas dépasser 5 millions d'USD, y compris les dépenses d'investissement dans les TIC relevant des mesures prises à l'issue de l'ENI-E.

43. En outre, une dépense d'ajustement non renouvelable d'un montant de 3 millions d'USD sera proposée pour 2014, ces crédits étant principalement destinés à prendre en charge le coût des infrastructures et de l'installation des bureaux de pays du FIDA, ainsi que les coûts afférents à la rationalisation des processus dans les différents services du FIDA.
44. Une décomposition plus fine des dépenses d'investissement et des dépenses d'ajustement non renouvelables afférentes au plan d'action découlant de l'ENI-E sera proposée dans la version finale du projet de budget.

## **Deuxième partie – Aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2014 et plan indicatif pour 2015-2016 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA**

### **I. Introduction**

1. Le présent document propose un aperçu du programme de travail et budget d'IOE pour 2014 et un plan indicatif pour 2015-2016. Conformément à la Politique révisée de l'évaluation au FIDA, le budget administratif d'IOE et le budget administratif du FIDA sont élaborés indépendamment l'un de l'autre<sup>5</sup>. Comme auparavant, le programme de travail proposé pour l'évaluation indépendante a été élaboré en s'appuyant sur les consultations menées avec la direction du FIDA et sur les orientations du Conseil d'administration, du Comité d'audit et du Comité de l'évaluation. IOE s'est également entretenu avec les présidents du Comité d'audit et du Comité de l'évaluation pour mieux appréhender leurs priorités et leurs attentes respectives. Enfin, l'avis du Comité de l'évaluation a été sollicité à l'occasion d'une consultation informelle de ses membres précédant la mise au point définitive du document.
2. Pour la première fois depuis plus de dix ans, IOE a remanié la présentation et la structure du programme de travail et budget, afin d'assurer, entre autres, une plus grande cohérence avec le budget administratif du FIDA. Ce document présente le programme de travail et budget "sur la base d'une évaluation critique des besoins et non du seul budget actuel"<sup>6</sup>. L'objectif est également d'améliorer l'articulation entre le programme de travail et les dépenses, et de mieux préciser la répartition des coûts inscrits au budget, en particulier les dépenses hors personnel, y compris les coûts afférents aux consultants. Le document détaille les dépenses effectives de l'exercice précédent ainsi que l'utilisation des crédits inscrits au budget 2013 à la date à laquelle le présent document a été établi. Le document final qui sera soumis au Conseil d'administration en décembre 2013 présentera une mise à jour de ces informations.
3. À la lumière des observations formulées par le Comité de l'évaluation à sa soixante-dix-septième session, tenue en juin 2013, et compte tenu des remarques que le Comité d'audit et le Conseil d'administration émettront à l'occasion de leur session de septembre 2013, IOE établira la version définitive du projet de programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2014 et du plan indicatif pour 2015-2016, qui sera présentée au Comité de l'évaluation à sa soixante-dix-neuvième session, au début du mois d'octobre 2013. Le Conseil d'administration débatera de la version finale du document en décembre 2013. Auparavant, conformément à l'usage, le Comité d'audit examinera le projet de budget en novembre 2013, en même temps que le budget administratif du FIDA pour 2014. Enfin, le budget sera soumis à l'approbation du Conseil des gouverneurs en 2014.

### **II. Principaux enseignements tirés de l'exécution du programme de travail 2013**

4. Avant d'élaborer le présent document, IOE a procédé en interne à l'analyse de l'exécution du programme de travail et budget 2013. Ce travail a permis de dégager un certain nombre d'enseignements essentiels qui ont été pris en considération pour établir le projet de programme de travail et budget pour 2014 et de plan indicatif pour 2015-2016, à savoir:

<sup>5</sup> Voir la Politique révisée de l'évaluation au FIDA, paragraphe 38, document publié sous la cote EB/2011/102/R.7.

"L'enveloppe budgétaire d'IOE et le budget administratif du FIDA seront déterminés indépendamment l'un de l'autre."

<sup>6</sup> Voir le procès-verbal de la cent septième session du Conseil d'administration, paragraphe 29.

- l'importance des activités de partage des savoirs, d'information et de communication menées sans relâche et de manière intensive auprès de la direction du FIDA, du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration, des pays partenaires et d'autres interlocuteurs, de manière à renforcer davantage l'enchaînement évaluation-apprentissage-retour d'information afin d'améliorer l'efficacité du FIDA en matière de développement;
- l'importance de la poursuite du perfectionnement du Manuel de l'évaluation du FIDA, afin de faire en sorte que la méthodologie et les processus soient conformes aux bonnes pratiques internationales et répondent à l'évolution des priorités du Fonds;
- la nécessité que l'évaluation indépendante approfondisse aussi l'analyse des opérations en cours en s'attachant plus particulièrement à en apprécier l'utilité et à discerner dans quelle mesure les enseignements tirés de l'expérience sont pris en considération comme il convient dans les nouvelles politiques, stratégies et opérations; et
- la nécessité d'assurer en permanence un suivi rigoureux du budget afin d'optimiser l'utilisation des crédits disponibles en fonction des priorités et activités arrêtées, et de réaffecter les ressources de manière judicieuse en faveur des domaines pour lesquels une enveloppe supplémentaire est nécessaire ou en faveur de nouvelles activités.

### **III. Point sur la situation actuelle**

#### **A. Faits marquants de l'année 2013**

5. IOE vit une période de transition depuis le départ de son ancien directeur à la fin du mois d'octobre 2012<sup>7</sup>. Dans cette période, outre qu'il a assuré avec efficacité et efficacité l'exécution du programme de travail 2013, IOE a entamé un processus de changement et de réforme internes. Parmi les principales mesures prises pour faire en sorte de réaliser des évaluations de grande qualité et assurer un environnement de travail favorable, on peut citer:
  - répartition et distribution plus précoces du programme de travail d'évaluation annuel au personnel d'IOE, afin de permettre une meilleure planification des activités de chacun;
  - importance accrue attachée au renforcement de la communication et de la transparence au sein d'IOE grâce au décloisonnement de la structure interne d'organisation, qui s'est également traduit par une accélération et une simplification des prises de décisions favorisant les gains d'efficacité. Les efforts engagés pour rechercher des solutions permettant de gagner en efficacité et de réduire les coûts seront poursuivis. Par exemple, IOE va mettre à profit la révision du Manuel de l'évaluation pour procéder à l'examen, l'analyse et la rationalisation des processus d'évaluation;
  - formulation plus claire de la répartition des tâches entre IOE et le Bureau du Secrétaire, de manière à favoriser la fluidité et la rapidité de l'exécution des activités liées aux travaux du Comité de l'évaluation; et
  - mesures de renforcement de la diversité et de la parité hommes-femmes au sein du personnel et des consultants, et d'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.
6. IOE prévoit d'achever d'ici à la fin de l'année toutes les activités inscrites au programme de travail pour 2013, ainsi que plusieurs activités supplémentaires. Les principales réalisations accomplies à ce jour sont les suivantes:

<sup>7</sup> En septembre 2012, le Conseil d'administration a décidé de désigner le Directeur adjoint d'IOE comme Directeur par intérim jusqu'à ce qu'un nouveau Directeur d'IOE prenne ses fonctions.

- Achèvement de l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations financées par le Fonds; il s'agit de la première de ce type réalisée au sein d'une organisation multilatérale ou bilatérale de développement.
  - Conception et lancement de la première évaluation d'impact d'IOE, qui porte sur une opération à Sri Lanka (Programme de partenariat et d'appui aux moyens de subsistance dans les zones arides).
  - Préparation du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA 2013 (RARI); ce travail est en cours et, cette année, IOE et la direction du FIDA poursuivent les efforts entrepris pour harmoniser la cohorte de projets qui seront analysés dans le RARI et dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE), afin de dresser un bilan plus clair de la performance des opérations du FIDA.
  - Publication de la première Déclaration conjointe émanant du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI), de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), du FIDA et du Programme alimentaire mondial (PAM), qui vise à renforcer la collaboration en matière d'évaluation.
  - Intensification de la collaboration avec la direction du FIDA, le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration, les organisations multilatérales et bilatérales et les partenaires au niveau des pays afin de favoriser l'apprentissage et les échanges concernant les bonnes pratiques et les enseignements dégagés des évaluations. À cet égard, à titre d'exemple, IOE s'apprête à accueillir au siège du FIDA, en septembre 2013, l'Assemblée générale annuelle extraordinaire du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) afin de débattre des stratégies et priorités à moyen terme du GNUE.
  - Rédaction et publication d'une plaquette spéciale afin de marquer le dixième anniversaire de la fonction d'évaluation indépendante au FIDA, lancée à l'occasion de la session d'avril 2013 du Conseil d'administration. D'autres activités sont prévues pour commémorer cette avancée décisive, dont l'organisation d'une activité d'apprentissage très importante relative au rôle de l'évaluation dans la réduction de la pauvreté rurale, qui se déroulera vers la fin de l'année 2013.
7. L'état d'avancement des activités d'évaluation programmées pour 2013 est récapitulé au tableau 1 et présenté de manière détaillée au tableau 2 de l'annexe II du présent document. La liste des activités supplémentaires effectuées ou programmées peut être consultée au tableau 3 de l'annexe II.

## **B. Exécution du budget en 2012 et en 2013**

8. Le tableau ci-dessous présente des informations sur l'exécution du budget d'IOE en 2012 et en 2013.

Tableau 1  
**Exécution du budget d'IOE – montants effectifs pour 2012 et prévisionnels pour 2013**

Travaux d'évaluation	Budget 2012 approuvé (en USD)	Crédits 2012 utilisés (en USD)	Budget 2013 approuvé (en USD)	Crédits 2013 engagés au 15 juillet (en USD)*	Crédits utilisés en fin d'exercice 2013 (projection)
Frais de voyage du personnel	350 000	323 817	330 000	348 382	340 000
Rémunération des consultants	1 431 000	1 469 467	1 525 362	1 456 293	1 510 000
Frais de voyage et indemnités des consultants	350 000	354 760	352 007	352 587	395 000
Activités d'apprentissage dans les pays à l'occasion des EPP	25 000	24 670	30 000	36 525	45 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts	133 474	92 669	109 342	200 661	130 000
<b>Dépenses hors personnel</b>	<b>2 289 474</b>	<b>2 265 383</b>	<b>2 346 711</b>	<b>2 394 448</b>	<b>2 420 000</b>
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 734 530</b>	<b>3 575 753</b>	<b>3 667 268</b>	<b>3 197 821</b>	<b>3 354 246</b>
<b>Total</b>	<b>6 024 004</b>	<b>5 841 136</b>	<b>6 013 979</b>	<b>5 592 269</b>	<b>5 774 246</b>
<b>% de crédits utilisés</b>		<b>96,96%</b>			<b>96%</b>

\* L'ensemble des dépenses de personnel étant engagées jusqu'au terme de l'exercice.

9. Le montant des crédits inscrits au budget 2012 d'IOE et effectivement utilisés s'élève à 5,84 millions d'USD, soit 96,96%. En 2013, pour un budget approuvé de 6,01 millions d'USD, le montant utilisé (en termes de crédits engagés) était de 5,59 millions d'USD au 15 juillet, y compris les crédits budgétaires correspondant aux dépenses de personnel intégralement engagés en début d'année pour tout l'exercice 2013, selon un usage largement répandu au FIDA. Le taux d'utilisation élevé des frais de voyage du personnel constaté à ce stade découle du cycle normal d'activité, car un grand nombre d'évaluations sont lancées durant les premiers mois de l'année. Les projections tablent sur une utilisation des crédits budgétaires en fin d'exercice à hauteur de 5,77 millions d'USD, soit 96% du montant total approuvé.
10. Les dépenses de personnel sont inférieures au montant inscrit au budget, ce qui s'explique par la vacance du poste de Directeur d'IOE au cours de l'année, le recrutement étant actuellement en cours. Une partie des sommes ainsi économisées a été ou sera utilisée pour prendre en charge des activités supplémentaires et/ou imprévues (voir le tableau 3 de l'annexe II).

### **C. Utilisation des crédits reportés de l'exercice 2012**

11. La règle relative au report de crédits à hauteur de 3%, en vigueur depuis 2004, dispose que les crédits non engagés à la clôture d'un exercice financier peuvent être reportés sur l'exercice suivant, dans une proportion ne dépassant pas 3% du budget annuel approuvé de l'exercice précédent.
12. Le montant des crédits inscrits au budget 2012 d'IOE à reporter en application de cette règle des 3% s'élève à 180 419 USD, qui ont été affectés au financement de diverses activités concourant aux travaux d'évaluation. Fin juin, environ 167 728 USD avaient été dépensés, et IOE compte utiliser la totalité de ces crédits pour financer les activités suivantes:
  - a) Poursuivre le perfectionnement de la méthodologie et des processus d'évaluation afin d'être en mesure de réviser intégralement le Manuel de l'évaluation et d'en publier la deuxième édition en 2014. Aucune allocation n'avait été prévue à cet effet au titre du budget 2013.

- b) Entreprendre la première évaluation d'impact, dont le coût n'avait pas été inscrit en totalité au budget 2013 d'IOE.
- c) Mettre la dernière main à des activités d'évaluation importantes reportées de l'année 2012 (par exemple l'évaluation du programme de pays [EPP] de Madagascar et l'évaluation de la performance des projets [EvPP] en Chine).

#### IV. Objectifs stratégiques d'IOE

13. IOE propose que ses objectifs stratégiques soient dorénavant plus étroitement alignés sur les priorités assignées au FIDA pour chaque période de reconstitution. C'est pourquoi le Bureau a redéfini ses objectifs stratégiques pour 2014 et 2015, les deux dernières années de la période couverte par la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9)<sup>8</sup>. En outre, en 2015, à l'occasion de la préparation du programme de travail pour 2016, IOE réévaluera ses objectifs stratégiques afin de faire en sorte qu'ils restent conformes aux priorités institutionnelles du Fonds pour la période couverte par FIDA10 (2016-2018).
14. Par conséquent, IOE propose les deux objectifs stratégiques suivants pour 2014-2015:
  - i) objectif stratégique 1: contribuer, par le biais des travaux d'évaluation indépendante, au renforcement de l'obligation de rendre compte des résultats; et
  - ii) objectif stratégique 2: promouvoir un apprentissage et une gestion des savoirs efficaces afin de renforcer davantage la performance des opérations du FIDA.
15. Depuis 2010, IOE poursuit deux objectifs stratégiques<sup>9</sup>, qui ont été affinés pour la période 2014-2015 (voir les objectifs 1 et 2 ci-dessus) de manière à atteindre plus efficacement l'objectif primordial assigné à la fonction d'évaluation indépendante du FIDA, tel qu'il est formulé dans la Politique de l'évaluation au FIDA, qui consiste à promouvoir l'*obligation redditionnelle* et l'*apprentissage* de manière à améliorer la performance des politiques institutionnelles et des opérations financées par le FIDA. L'objectif stratégique 2 comprend également des activités ayant trait au développement de la capacité d'évaluation pour tenir compte de la nécessité qui se fait de plus en plus sentir de renforcer la capacité nationale d'évaluation dans le secteur agricole et rural des pays bénéficiaires<sup>10</sup>. L'attention portée au développement de la capacité nationale d'évaluation serait aussi conforme aux engagements plus larges souscrits par le Fonds aux termes de FIDA9 en ce qui concerne l'amélioration du modèle opérationnel du FIDA, qui portent notamment, entre autres activités, sur le renforcement de la capacité nationale de suivi-évaluation<sup>11</sup>.
16. On trouvera à l'annexe III un récapitulatif des objectifs stratégiques d'IOE, des résultats de gestion de la division et des produits que le Bureau se propose de réaliser en 2014-2015.

#### V. Programme de travail pour 2014 et plan indicatif pour 2015-2016

17. L'ampleur et la nature du programme de travail proposé ont été arrêtées avec soin en prenant en considération un ensemble de facteurs, parmi lesquels: la contribution d'IOE à la transformation institutionnelle et à l'amélioration de la

<sup>8</sup> C'est-à-dire les années 2013 à 2015.

<sup>9</sup> Objectif stratégique 1: contribuer à améliorer la performance des politiques institutionnelles et des opérations financées par le FIDA; objectif stratégique 2: promouvoir un apprentissage et une gestion des savoirs efficaces.

<sup>10</sup> Les groupes d'évaluation de plusieurs autres organisations de développement placent également cet objectif au premier plan des priorités (c'est le cas par exemple à la Banque mondiale et au Programme des Nations Unies pour le développement).

<sup>11</sup> Voir REPL.IX/3/R.5: Rapport de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA.

performance au FIDA, ainsi qu'à la capacité du système d'autoévaluation du Fonds; la nécessité d'atteindre les objectifs stratégiques d'IOE; les engagements à honorer en ce qui concerne la Politique de l'évaluation au FIDA et le mandat du Comité de l'évaluation; et la capacité d'absorption et les ressources disponibles au sein de la direction du FIDA et des organes directeurs pour participer systématiquement aux processus d'évaluation indépendante et pour donner suite efficacement et rapidement aux recommandations formulées à l'issue de ces évaluations.

18. Cette année, IOE a mis au point une "grille d'aide à la sélection" (voir l'annexe IX) afin de faciliter l'élaboration de son programme de travail pour 2014. Cet outil comprend une liste de questions servant à guider le choix des ENI, synthèses d'évaluations, EPP et EvPP, afin de permettre à IOE de déterminer les évaluations à conduire au cours d'une année donnée et d'en établir le degré de priorité de manière plus rationnelle. Pour mettre au point cette grille, IOE a analysé l'expérience d'autres organisations qui ont d'ores et déjà mis en place un outil analogue pour élaborer leur programme de travail (par exemple le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale).
19. En conséquence, IOE se propose d'entreprendre en 2014 une ENI portant sur l'engagement du FIDA dans les États fragiles et, conformément aux critères de la grille d'aide à la sélection, il a fait en sorte que l'éventail de pays sur lesquels porteront les EPP et les évaluations de projet soit équilibré. Le Bureau se propose également d'établir un rapport de synthèse d'évaluations portant sur l'engagement du FIDA dans les pays à revenu intermédiaire, l'objectif étant de préciser davantage le rôle du Fonds et les approches à retenir dans ce type de contexte national.
20. Au-delà des évaluations individuelles, IOE entend continuer à présenter au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration des évaluations cruciales et à en débattre afin de donner aux organes directeurs la possibilité d'exercer leur fonction de contrôle et de proposer à la direction du FIDA et à IOE des orientations stratégiques. Par ailleurs, en 2014, le Bureau prendra part à FIDA10 en présentant un certain nombre de résultats d'évaluation lors d'étapes clés de la Consultation sur la reconstitution des ressources. Par exemple, en décembre 2012, le Conseil d'administration a décidé que, à compter de la Consultation sur FIDA10, qui aura lieu en 2014, IOE devrait systématiquement présenter le RARI à l'occasion de la première réunion des consultations à venir. De surcroît, le Comité de l'évaluation a recommandé que le rapport de synthèse relatif à l'engagement du FIDA dans les pays à revenu intermédiaire soit présenté l'an prochain à la Consultation sur FIDA10, à une date appropriée.
21. Il est très important de souligner ici que, cette année, afin de continuer à améliorer le processus d'élaboration du budget axé sur les résultats, IOE a innové en présentant au Comité de l'évaluation un aperçu du programme de travail et budget comportant un scénario de base assorti d'une hypothèse haute. Le choix des produits ajoutés dans l'hypothèse haute a été effectué en fonction du degré de priorité assigné à ces produits à partir des réponses aux questions figurant dans la grille d'aide à la sélection. Le Comité de l'évaluation a néanmoins préconisé qu'IOE poursuive l'élaboration du scénario de base à croissance nulle afin de le présenter au Comité d'audit et au Conseil d'administration en septembre. Les membres du Comité ont également conseillé à IOE d'étudier la possibilité d'inclure dans le scénario de base (budget à croissance nominale nulle) certains des produits dont la réalisation était prévue dans l'hypothèse haute.
22. Compte tenu de ce conseil, et après avoir consulté de nouveau la direction du FIDA, IOE intégrera à son programme de travail pour 2014 deux activités relevant initialement de l'hypothèse haute: i) établissement d'un rapport de synthèse d'évaluations portant sur le développement pastoral; et ii) éventail plus large d'activités ayant trait au développement de la capacité d'évaluation, comprenant notamment l'organisation dans les pays partenaires d'un ou plusieurs atelier(s) de formation aux méthodes et processus d'évaluation. La synthèse d'évaluations

portant sur le développement pastoral devrait permettre de dégager des enseignements et des bonnes pratiques afin de renforcer la conception et l'exécution d'opérations en cours et à venir faisant appel au développement du pastoralisme pour accroître les revenus et améliorer la sécurité alimentaire tandis que le développement de la capacité d'évaluation permettra à l'avenir aux gouvernements bénéficiaires de tirer un meilleur parti des évaluations pour favoriser l'assimilation des savoirs et améliorer la performance sur le terrain.

23. Comme il a déjà été indiqué, IOE s'attachera à réduire l'ensemble des coûts (par exemple en faisant appel à un plus grand nombre de consultants recrutés sur le plan régional ou national, etc.), et à rationaliser davantage les processus internes de manière à obtenir des gains d'efficacité. Cela permettra au Bureau d'intégrer pleinement dans le scénario de base ces deux activités relevant initialement de l'hypothèse haute. En 2014, IOE ne fera appel à des fonds supplémentaires pour assurer l'exécution complète de ces activités selon le calendrier prévu qu'en cas de nécessité. La troisième activité initialement envisagée dans l'hypothèse haute (une évaluation sous-régionale dans les pays insulaires anglophones des Caraïbes) sera intégrée au plan prévisionnel indicatif pour 2015-2016.
24. Le tableau 2 récapitule les principaux produits dont la réalisation est prévue pour 2014. La liste complète des activités d'évaluation proposées et leur calendrier peuvent être consultés à l'annexe V, qui propose également le plan de travail indicatif pour 2015-2016.

Tableau 2  
Principaux produits prévus pour 2014

Objectifs stratégiques (OS)	Résultats de gestion de la division (DMR)	Produits
OS 1: contribuer, par le biais des travaux d'évaluation indépendante, au renforcement de l'obligation de rendre compte des résultats	DMR 1: RARI et ENI fournissant les éléments concrets sur lesquels reposent l'élaboration et l'application de politiques et procédures institutionnelles de meilleure qualité	<b>RARI</b> <b>2 ENI</b> (ENI sur la Politique révisée en matière de dons – à terminer; et ENI sur l'engagement du FIDA dans les États fragiles – à démarrer)
	DMR 2: EPP fournissant les éléments concrets qui permettent l'élaboration de COSOP axés sur les résultats de meilleure qualité	<b>7 EPP</b> (État plurinational de Bolivie, Chine, Sénégal et Zambie – à terminer; Bangladesh, République-Unie de Tanzanie et Sierra Leone – à démarrer)
	DMR 3: évaluations de projet contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA	Validation de <b>tous les rapports d'achèvement de projet (RAP)</b> disponibles dans l'année <b>8 EvPP<sup>a</sup></b> <b>1 évaluation de l'impact</b> d'un projet financé par le FIDA (projet à déterminer) <sup>b</sup>
	DMR 4: développement de la méthodologie	Publication de la deuxième édition du <b>Manuel de l'évaluation</b>
	DMR 5: travaux en rapport avec les organes directeurs du FIDA afin d'assurer la responsabilité et l'apprentissage	Observations sur le RIDE et le PRISMA, sur un certain nombre de COSOP et sur les politiques institutionnelles; préparation du programme de travail et budget d'IOE; et participation au CG et à FIDA10, à toutes les sessions du CE et du CA et à un certain nombre de réunions du Comité d'audit
OS 2: promouvoir un apprentissage et une gestion des savoirs efficaces afin de renforcer davantage la performance des opérations du FIDA	DMR 6: préparation de synthèses d'évaluations et choix des thèmes d'apprentissage du RARI	<b>2 synthèses d'évaluations:</b> engagement du FIDA dans les pays à revenu intermédiaire; et développement pastoral <b>1 thème d'apprentissage</b> dans le cadre du RARI 2014 (sujet à déterminer)
	DMR 7: communication et diffusion systématiques des enseignements et bonnes pratiques dégagés des évaluations	Participation à des instances internes (CSO, OMC, EDF, EGPP, etc.)  Ateliers d'apprentissage organisés dans les pays pour analyser les principaux résultats des EPP servant de points de départ pour élaborer les nouveaux COSOP, et activités d'apprentissage organisés au FIDA pour exploiter les autres catégories d'évaluation (par exemple ENI, synthèses, RARI) afin de transmettre les enseignements et les bonnes pratiques  Partenariats (ECG, GNUE, NONIE, DDC et les agences basées à Rome: FAO, PAM, GCRAI)
	DMR 8: développement de la capacité d'évaluation dans les pays partenaires	Activités de développement de la capacité nationale à l'occasion des évaluations (par exemple organisation de séminaires consacrés aux méthodes et processus d'évaluation, dans le cadre d'une EPP ou d'une EvPP en cours) et, sur demande, dans d'autres pays où IOE n'effectue pas d'évaluation.

<sup>a</sup> Le choix des projets qui seront soumis à une EvPP ne peut s'effectuer qu'une fois que PMD a soumis les RAP et qu'IOE a procédé à leur validation.

<sup>b</sup> Les projets mis en œuvre dans un pays où il est prévu d'effectuer une EPP prochainement (en 2015 ou peu après) sont prioritaires.

Note: CG = Conseil des gouverneurs; CE = Comité de l'évaluation; CA = Conseil d'administration; CSO = Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques; OMC = Comité de gestion des opérations; EDF = équipe de direction du FIDA; EGPP = équipe de gestion du programme de pays; ECG = Groupe conjoint d'évaluation; et NONIE = Réseau des réseaux sur les évaluations d'impact.

## VI. Enveloppe de ressources pour 2014

### A. Ressources en personnel

25. Pour préparer le projet de budget 2014, IOE a dans un premier temps procédé à une opération de planification stratégique des ressources humaines du Bureau. Les effectifs actuels et leur répartition entre les différents grades ont été analysés et rapportés à la charge de travail (exprimée en nombre total de journées de travail) jugée nécessaire pour mettre en œuvre efficacement et rapidement le programme de travail proposé pour 2014.
26. Compte tenu des résultats de cette analyse, IOE propose de maintenir pour 2014 un effectif identique à celui de 2013. Une modification de la structure par grade est envisagée afin de faire en sorte que le Bureau dispose de l'éventail de compétences dont il a besoin compte tenu du nombre, de la nature et de la complexité des évaluations inscrites au programme de travail pour 2014. L'annexe VI présente les ressources humaines nécessaires et les modifications éventuelles proposées pour 2014.

### B. Projet de budget

27. **Élaboration du budget.** Afin d'élaborer le budget pour l'exercice 2014, IOE a pris en considération la nécessité de renforcer davantage l'articulation entre budget et résultats, ainsi que la recherche de gains d'efficacité.
28. Durant les activités de planification, le Bureau a déterminé ses objectifs stratégiques et ses DMR pour 2014-2015. L'application de coefficients standard calculés sur la base de l'historique des coûts et de la charge de travail par catégorie d'évaluation a permis d'estimer le volume de travail (exprimé en jours-personnes) et le coût de chaque catégorie d'évaluation afin de disposer des éléments nécessaires pour élaborer le budget pour 2014. Pour établir les besoins afférents aux consultants et les coûts correspondants, on a tenu compte des moyens en personnel disponibles. Les frais de voyage du personnel et des consultants ont été estimés en fonction de la catégorie d'activités d'évaluation et des processus d'évaluation correspondants, conformément au Manuel de l'évaluation, et de l'éventail de pays dans lesquels les évaluations devraient se dérouler.
29. **Facteurs de coût.** Les principaux facteurs de coût pris en considération pour le budget 2014 sont: i) les hausses de salaire, comme pour les autres membres du personnel du FIDA; ii) l'effet de l'inflation sur les coûts hors personnel; et iii) l'augmentation des frais de voyage découlant d'une hypothèse de hausse des prix supérieure à l'inflation moyenne.
30. **Hypothèse budgétaire.** Les paramètres sur lesquels IOE se fonde pour bâtir son budget 2014 sont proposés par l'Unité du budget du FIDA, et ils correspondent à ceux que le FIDA utilisera pour établir son budget administratif pour 2014: i) taux d'inflation de 2,1% pour les dépenses hors personnel; ii) augmentation de 2,5% des dépenses de personnel; et iii) taux de change de 0,72 EUR pour 1 USD – le taux de 2013 étant conservé pour 2014.
31. Le budget total d'IOE pour 2014 (incluant les dépenses de personnel et hors personnel) est présenté au regard de trois critères: i) par catégorie d'activités d'évaluation à effectuer (tableau 3); ii) par catégorie de dépenses (tableau 4); et iii) par objectif stratégique (tableau 5).
32. Compte tenu de l'historique des coûts pour chaque catégorie d'évaluation et du nombre d'évaluations prévues pour 2014, ce sont les évaluations de niveau supérieur (ENI et EPP, y compris le RARI) qui absorbent la part la plus importante des dépenses hors personnel, comme on peut le constater à la lecture du tableau 3. En optant pour cette répartition, IOE va dans le même sens que les autres institutions financières internationales qui prêtent davantage attention à cette catégorie d'évaluation, compte tenu de la contribution irremplaçable qu'elles apportent aux changements et améliorations systémiques. Des dotations

spécifiques sont prévues pour financer, d'une part, une nouvelle évaluation de l'impact d'un projet financé par le FIDA et, d'autre part, la préparation de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation (dépense non récurrente).

Tableau 3  
**Budget proposé pour 2014 (par catégorie d'activités)**

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget approuvé pour 2013</i>	<i>Budget proposé pour 2014</i>
RARI	150 000	150 000
ENI	430 000	350 000
EPP	1 300 000	790 000
Validation de rapports d'achèvement de projet (VRAP)	30 000	50 000
EvPP	200 000	230 000
Évaluation d'impact	0*	200 000
Synthèses d'évaluations	50 000	100 000
Deuxième édition du Manuel de l'évaluation	0	150 000
Communication, diffusion des résultats d'évaluation, partage des savoirs, activités de partenariat	108 000	188 000
Développement de la capacité d'évaluation, formation et autres coûts	78 711	116 522
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 346 711</b>	<b>2 324 522</b>
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 667 268</b>	<b>3 684 319</b>
<b>Total</b>	<b>6 013 979</b>	<b>6 008 841</b>

\* Puisqu'une évaluation d'impact est une évaluation au niveau des projets, il a été décidé d'affecter à cette activité 25 000 USD pris sur le poste budgétaire des EvPP. Le solde a été financé au moyen des 3% de crédits reportés du budget 2012 et de fonds supplémentaires.

33. Le tableau 4 fait apparaître la répartition du budget (dépenses hors personnel) par catégorie de dépenses. Pour le projet de budget 2014, chaque catégorie de dépenses (par exemple rémunération des consultants, frais de voyage du personnel, etc.) inclut le montant cumulé des dépenses nécessaires pour mener à bien toutes les activités prévues dans le programme de travail pour 2014, sans exception. Les dépenses afférentes aux consultants ne comprennent que les rémunérations, les frais de voyage et indemnités étant présentés à part. Les dépenses afférentes aux ateliers d'apprentissage qu'IOE organise dans les pays ont également été traitées séparément, et elles feront l'objet d'un suivi attentif afin de faire en sorte que cette activité importante bénéficie effectivement de crédits suffisants. En outre, une enveloppe de crédits distincte a été affectée aux dépenses de formation du personnel d'IOE, en considération de la grande importance que revêt cette activité dans la perspective du perfectionnement du personnel. Cette rubrique budgétaire comprend également les dépenses de communication et de diffusion, mais elle exclut le poste des voyages, qui sont comptabilisés comme il se doit au titre des frais de voyage du personnel. Compte tenu des éléments qui seront recueillis en 2014, ces dépenses seront analysées et les montants des allocations seront adaptés afin de mieux correspondre aux priorités d'IOE.
34. Le tableau 4 fait apparaître les efforts entrepris pour maîtriser le coût de la rémunération des consultants. À cet effet, entre autres, IOE fera plus souvent appel à des consultants recrutés sur le plan régional ou national<sup>12</sup>, et n'utilisera qu'à titre tout à fait exceptionnel des consultants dont les honoraires journaliers sont élevés; en outre, certaines activités qui auraient auparavant été confiées à des consultants seront réalisées par du personnel du FIDA. Enfin, les tableaux 3 et 4 montrent que les dépenses de personnel n'augmentent que très légèrement, en dépit de la

<sup>12</sup> Autrement dit, des consultants qui sont établis dans la région ou le pays où une évaluation de projet ou de programme de pays va être réalisée. En outre, IOE s'attachera de manière systématique à augmenter encore le nombre de consultantes.

hausse des coûts unitaires correspondants. Cela s'explique par l'évolution de la structure par grade, comme indiqué aux paragraphes 25 et 26.

Tableau 4  
**Budget proposé pour 2014 (par catégorie de dépenses)**

<i>Rubrique</i>	<i>Budget approuvé pour 2013</i>	<i>Budget proposé pour 2014</i>
Frais de voyage du personnel	330 000	345 000
Rémunération des consultants	1 525 362	1 410 000
Frais de voyage et indemnités des consultants	352 007	380 000
Activités d'apprentissage dans les pays à l'occasion des EPP	30 000	35 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts	109 342	154 522
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 346 711</b>	<b>2 324 522</b>
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 667 268</b>	<b>3 684 319</b>
<b>Total</b>	<b>6 013 979</b>	<b>6 008 841</b>

35. Le tableau 5 fait apparaître la ventilation du budget total proposé (composantes personnel et hors personnel) pour atteindre les deux objectifs stratégiques proposés par IOE. On trouvera des précisions supplémentaires, et notamment la répartition entre les différents DMR, au tableau 3 de l'annexe VIII. L'objectif stratégique 1 est celui qui reçoit l'enveloppe de crédits la plus élevée, principalement parce que la majeure partie des ressources en consultants sera mobilisée pour réaliser des activités qui concourent à la réalisation de cet objectif. Cependant, la plupart des activités entreprises au titre de cet objectif contribuent également à l'objectif stratégique 2. Par exemple, la rédaction de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation (dont les crédits sont rattachés à l'objectif stratégique 1) contribuera aussi aux activités de développement de la capacité d'évaluation dans les pays bénéficiaires.
36. Le tableau 5 permet également de constater que le budget pour 2014 est en relation directe avec les produits qu'IOE prévoit de réaliser en 2014. Dans les années qui viennent, IOE redoublera d'efforts pour relier les produits aux résultats, en gardant à l'esprit que, selon l'expérience d'organisations analogues, les résultats quantifiables ne sont parfois perceptibles que plusieurs années après la fin de l'évaluation.

Tableau 5  
**Ventilation du budget proposé (par objectif stratégique)**

<i>Objectif stratégique (OS)</i>	<i>Budget approuvé pour 2013</i>		<i>Budget proposé pour 2014</i>	
	<i>Montant (en USD)</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Montant (en USD)</i>	<i>Pourcentage</i>
OS 1: contribuer, par le biais des travaux d'évaluation indépendante, au renforcement de l'obligation de rendre compte des résultats	4 752 846	79	4 379 652	73
OS 2: promouvoir un apprentissage et une gestion des savoirs efficaces afin de renforcer davantage la performance des opérations du FIDA	1 261 133	21	1 629 189	27
<b>Total</b>	<b>6 013 979</b>	<b>100</b>	<b>6 008 841</b>	<b>100</b>

37. Le budget proposé pour 2014 est de 6,009 millions d'USD, ce qui correspond à une augmentation nominale nulle par rapport au budget approuvé pour 2013. Pour établir ce budget, IOE s'est efforcé de continuer: i) de réduire les dépenses afférentes aux consultants, grâce à une utilisation plus efficiente des aptitudes, des compétences et de l'expérience du personnel d'IOE; et ii) d'absorber l'effet de

l'inflation de 2,1% des dépenses hors personnel. Comme indiqué plus haut, l'estimation des dépenses de personnel table sur une légère augmentation qui découle de l'hypothèse de hausse de 2,5% des salaires, en partie compensée par les économies dégagées par l'évolution de la structure par grades.

## Répartition du budget ordinaire 2012, par groupe de résultats et par département – montants effectifs comparés aux montants inscrits au budget

(en millions d'USD)

Département	Groupe 1			Groupe 2			Groupe 3			Groupe 4			Total		
	Budget 2012	Montant effectif 2012	Variation	Budget 2012	Montant effectif 2012	Variation	Budget 2012	Montant effectif 2012	Variation	Budget 2012	Montant effectif 2012	Variation	Budget 2012	Montant effectif 2012	Variation
Bureau du Président et du Vice-Président	0,50	0,21	(0,29)	1,03	1,17	0,14	0,96	1,00	0,04	0,88	0,25	(0,63)	3,37	2,63	(0,74)
Groupe d'appui aux services institutionnels	3,66	3,03	(0,63)	4,23	3,07	(1,16)	1,98	2,30	0,32	8,27	6,73	(1,54)	18,14	15,13	(3,01)
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources	0,17	0,11	(0,06)	1,80	2,29	0,49	0,36	0,34	(0,02)	0,66	0,15	(0,51)	2,99	2,89	(0,10)
Département de la stratégie et de la gestion des savoirs	0	1,50	1,50	3,16	1,45	(1,71)	0,86	0,93	0,07	0	0	0	4,02	3,88	(0,14)
Département gestion des programmes	80,62	67,82	(12,80)	0,03	1,05	1,02	0,05	0,24	0,19	0	0	0	80,70	69,11	(11,59)
Département des opérations financières	3,13	4,64	1,51	0	0,04	0,04	5,23	5,16	(0,07)	0,11	0,09	(0,02)	8,47	9,93	1,46
Département des services institutionnels	0,93	1,22	0,29	0,20	0,16	(0,04)	23,06	25,55	2,49	0,16	0,12	(0,04)	24,35	27,05	2,70
Coûts institutionnels													2,10	7,64	5,54
<b>Total</b>	<b>89,01</b>	<b>78,53</b>	<b>(10,48)</b>	<b>10,45</b>	<b>9,23</b>	<b>(1,22)</b>	<b>32,50</b>	<b>35,52</b>	<b>3,02</b>	<b>10,08</b>	<b>7,34</b>	<b>(2,74)</b>	<b>144,14</b>	<b>138,26</b>	<b>(5,88)</b>
Part du groupe (% effectif comparé au % inscrit au budget)	61,8%	56,8%		7,2%	6,7%		22,5%	25,7%		7,0%	5,3%				

## Répartition du budget ordinaire 2013, par groupe de résultats et par département – montants inscrits au budget comparés aux montants prévus

(en millions d'USD)

Département	Groupe 1			Groupe 2			Groupe 3			Groupe 4			Total		
	Budget 2013	Prévisions 2013	Variation	Budget 2013	Prévisions 2013	Variation	Budget 2013	Prévisions 2013	Variation	Budget 2013	Prévisions 2013	Variation	Budget 2013	Prévisions 2013	Variation
Bureau du Président et du Vice-Président	-	-	-	1,37	1,40	0,03	1,10	0,93	(0,17)	0,27	0,23	(0,04)	2,74	2,56	(0,18)
Groupe d'appui aux services institutionnels	3,91	3,62	(0,29)	3,23	2,98	(0,25)	2,99	2,98	(0,01)	7,34	7,15	(0,19)	17,47	16,73	(0,74)
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources	0,17	0,16	(0,01)	3,35	2,87	(0,48)	0,34	0,28	(0,06)	0,22	0,15	(0,07)	4,08	3,46	(0,62)
Département de la stratégie et de la gestion des savoirs	2,92	2,47	(0,45)	1,86	1,58	(0,28)	1,49	1,26	(0,23)	0,05	0,11	0,06	6,32	5,42	(0,90)
Département gestion des programmes	70,32	69,34	(0,98)	2,25	2,56	0,31	-	-	-	-	-	-	72,57	71,90	(0,67)
Département des opérations financières	5,42	5,41	(0,01)	0,06	0,05	(0,01)	5,08	5,38	0,30	0,11	0,11	-	10,67	10,95	0,28
Département des services institutionnels	1,18	1,27	(0,09)	0,12	0,07	(0,05)	23,30	24,75	1,45	0,43	0,56	0,13	25,03	26,65	1,62
Coûts institutionnels (imputés aux groupes de résultats)	1,18	-	(1,18)	0,32	0	(0,32)	0,60	0	(0,60)	0,20	0	(0,20)	2,30	0	(2,30)
Centre de coûts de l'organisation (non imputés aux groupes de résultats)	-	-	-	-	0	-	-	0	-	-	-	-	2,96	3,33	0,37
<b>Total</b>	<b>85,10</b>	<b>82,27</b>	<b>(2,83)</b>	<b>12,56</b>	<b>11,51</b>	<b>(1,05)</b>	<b>34,90</b>	<b>35,58</b>	<b>0,68</b>	<b>8,62</b>	<b>8,31</b>	<b>(0,31)</b>	<b>144,14</b>	<b>141,0</b>	<b>(3,14)</b>
Part du groupe (% inscrit au budget comparé au % prévu)	59,0%	58,3%		8,7%	8,2%		24,2%	25,2%		6,0%	5,9%				

## Objectifs stratégiques, DMR et types de produits d'IOE

<i>Objectif stratégique d'IOE</i>	<i>DMR d'IOE</i>	<i>Type de produit</i>
OS 1: contribuer, par le biais des travaux d'évaluation indépendante, au renforcement de l'obligation de rendre compte des résultats	DMR 1: RARI et ENI fournissant les éléments concrets sur lesquels reposent l'élaboration et l'application de politiques et procédures institutionnelles de meilleure qualité	RARI ENI
	DMR 2: EPP fournissant les éléments concrets qui permettent l'élaboration de COSOP axés sur les résultats de meilleure qualité	EPP
	DMR 3: évaluations de projet contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA	EvPP VRAP Évaluation d'impact
	DMR 4: développement de la méthodologie	Deuxième édition du manuel et autres directives en rapport
	DMR 5: travaux en rapport avec les organes directeurs du FIDA	Sessions et réunions de FIDA10, du CG, du CE, du CA et du Comité d'audit
OS 2: promouvoir un apprentissage et une gestion des savoirs efficaces afin de renforcer davantage la performance des opérations du FIDA	DMR 6: préparation de synthèses d'évaluations et choix des thèmes d'apprentissage du RARI	Synthèse d'évaluations Thème d'apprentissage du RARI
	DMR 7: communication et diffusion systématiques des résultats des travaux d'IOE	Atelier thématique Publications Activités d'apprentissage
	DMR 8: développement de la capacité d'évaluation dans les pays partenaires	Organisation dans les pays d'ateliers portant sur la méthodologie et les processus d'évaluation, et activités connexes

# Réalisations d'IOE en 2013

Tableau 1

## Programme de travail d'IOE pour 2013 – tâches retenues

(récapitulatif des réalisations prévues et des réalisations effectives en milieu d'année)

<i>Tâche</i>	<i>Prévision en début d'année</i>		<i>Situation</i>	<i>Résultat en fin d'année</i>
<i>Catégorie d'activité</i>	<i>Achèvement en 2013</i>	<i>À démarrer en 2013 et à achever en 2014</i>	<i>Situation en milieu d'année 2013</i>	<i>Réalisation escomptée en fin d'année</i>
Évaluation au niveau de l'institution (ENI)	3	2	2 achevées 2 démarrées 1 reportée	3 achevées 1 en cours
Évaluations de programme de pays (EPP)	2	4	1 achevée 5 en cours	2 achevées 4 en cours
Validation de rapports d'achèvement de projet (VRAP)	Tous les RAP transmis par PMD au cours de l'année		18 achevées	Tous les RAP transmis par PMD au cours de l'année
Évaluation de la performance des projets (EvPP)	8		6 en cours 2 à démarrer	8 achevées
Évaluation d'impact	1		1 démarrée comme prévu et en cours	Évaluation d'impact achevée
Comité de l'évaluation (CE) et Conseil d'administration (CA)	Sessions du CE: 4 Sessions du CA: 3 Une visite du CE dans un pays	s.o.	Sessions du CE: 4 Sessions du CA: 1 CG: 1 Visite annuelle dans un pays (2013: Viet Nam)	Sessions du CE: 6 (2 sessions supplémentaires) CA: 3 CG: 1 Une visite du CE dans un pays
Synthèse d'évaluations: gestion et conservation de l'eau; jeunesse	1		1 démarrée comme prévu et en cours 1 supplémentaire sur la jeunesse démarrée	Synthèse d'évaluations sur l'eau et la jeunesse achevées
Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)	1	s.o.	RARI démarré comme prévu et en cours	1
Observations d'IOE sur le PRISMA et le RIDE	2	s.o.	1 achevée 1 à démarrer	2

Note: Des informations plus détaillées sont présentées au tableau 2.

Tableau 2  
État d'avancement des activités programmées pour 2013

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
1. Évaluation au niveau de l'institution	Efficiences institutionnelles du FIDA et efficacité des opérations qu'il finance	Achèvement en avril 2013	Activité achevée. Rapport d'évaluation soumis au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration en avril 2013.
	Supervision directe et appui à l'exécution	Achèvement en juin 2013	Activité achevée. Rapport d'évaluation final soumis au Comité de l'évaluation en juin 2013 et au Conseil d'administration en septembre 2013.
	Résultats des reconstitutions du FIDA	Achèvement en décembre 2013	Se déroule comme prévu.
	Politique révisée du FIDA en matière de dons	Démarrage en janvier 2013	Démarrée comme prévu, achèvement en 2014
	Approche et résultats du FIDA en matière de concertation sur les politiques	Démarrage en septembre 2013	Comme convenu avec la direction du FIDA, ENI reportée afin qu'IOE soit en mesure de démarrer en janvier 2014 l'ENI portant sur l'engagement du FIDA dans les États fragiles, un thème qui mérite l'attention et figure à ce stade au premier plan des priorités
2. Évaluations de programme de pays	État plurinational de Bolivie	Démarrage en janvier 2013	Démarrée comme prévu, achèvement en 2014
	Chine	Démarrage en janvier 2013	Démarrée comme prévu, achèvement en 2014
	Madagascar	Achèvement en septembre 2013	Achevée avant la date prévue. Atelier-table ronde nationale organisé en mai 2013.
	République de Moldova	Achèvement en décembre 2013	Se déroule comme prévu. Mission principale en mars 2013.
	Sénégal	Démarrage en janvier 2013	Démarrée comme prévu. Mission principale en avril 2013, achèvement en 2014.
Zambie	Démarrage en janvier 2013	Démarrée comme prévu. Mission principale en juillet 2013, achèvement en 2014.	
3. Validation de rapports d'achèvement de projet	Validation de tous les RAP disponibles durant l'année	Achèvement en décembre 2013	Se déroule comme prévu.
4. Évaluation de la performance des projets	Environ 8 EvPP	Achèvement en décembre 2013	Se déroule comme prévu.
5. Évaluation d'impact	Programme de partenariat et d'appui aux moyens de subsistance dans les zones arides à Sri Lanka	Démarrage en janvier 2013	Se déroule comme prévu. Document d'orientation examiné par le Comité de l'évaluation en avril 2013. Rapport final à présenter au Comité de l'évaluation d'ici à fin 2013.
6. 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	Achèvement en décembre 2013	Se déroule comme prévu.
	11 <sup>e</sup> RARI	Achèvement en décembre 2013	Se déroule comme prévu.
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Achèvement en septembre 2013	Achevée
	Observations d'IOE sur le RIDE	Achèvement en décembre 2013	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 2013.

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
	Observations d'IOE sur certaines politiques opérationnelles du FIDA élaborées par la direction et soumises à l'examen du Comité de l'évaluation	Achèvement en décembre 2013	s.o.
	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, conformément au mandat et au règlement intérieur de ce comité	Achèvement en décembre 2013	Quatre sessions officielles tenues. Deux autres sessions prévues, l'une en octobre et l'autre en novembre. IOE a participé à la visite de terrain du CE au Viet Nam et fait un exposé sur les résultats de l'EPP.
7. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, Profils, Éclairages, site web d'IOE, etc.	Janvier à décembre 2013	Se déroule comme prévu.
	Synthèse d'évaluations sur la gestion et la conservation de l'eau	Achèvement en décembre 2013	Se déroule comme prévu. Démarrage d'une autre synthèse d'évaluations sur la jeunesse, initialement prévu pour janvier 2014.
	Présence aux réunions de l'équipe de direction du FIDA; aux réunions du CSO consacrées aux politiques et stratégies institutionnelles, aux COSOP et à certains projets évalués par IOE; participation à certaines réunions des EGPP; et présence, en qualité d'observateur, aux réunions du Comité de gestion des opérations (OMC)	Janvier à décembre 2013	Se déroule comme prévu.
	Réunions trimestrielles entre IOE et le Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)	Janvier à décembre 2013	Se déroule comme prévu.
8. Partenariats	Partenariats avec l'ECG, le NONIE, le GNUE et la Direction du développement et de la coopération de la Confédération suisse (DDC)	Janvier à décembre 2013	Se déroule comme prévu. IOE a participé à l'assemblée de printemps de l'ECG et à l'assemblée générale annuelle du GNUE. Mise en place d'un partenariat officiel avec la DDC afin de renforcer la coopération en matière d'évaluation.
9. Méthodologie	Perfectionnement de la méthodologie relative aux VRAP et aux EvPP, en fonction des besoins	Janvier à décembre 2013	Se déroule comme prévu.
	Contribution au débat interne et externe sur l'évaluation de l'impact	Janvier à décembre 2013	Se déroule comme prévu.
	Poursuite de l'adaptation du Manuel de l'évaluation afin de prendre en considération les nouveaux enjeux importants qui se dessinent, s'il y a lieu	Janvier à décembre 2013	Lancement de la préparation de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation, qui sera publiée en 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	Janvier à décembre 2013	Se déroule comme prévu.
10. Développement de la capacité d'évaluation	Mise en œuvre d'activités liées au développement de la capacité d'évaluation dans les pays partenaires	Janvier à décembre 2013	Se déroule comme prévu. Séminaire sur la méthodologie de l'évaluation organisé en marge de l'EPP de Madagascar; déclaration d'intention avec le Gouvernement chinois en préparation

Tableau 3  
Principales activités supplémentaires programmées en 2013

<i>Description des activités</i>	<i>Calendrier</i>
Déclaration commune visant à renforcer la collaboration en matière d'évaluation émise par la FAO, le FIDA, le GCRAI et le PAM. Parmi les activités de collaboration d'ores et déjà entreprises, on peut citer: i) le partage des bases de données sur les consultants; ii) la participation au processus de recrutement d'un fonctionnaire du cadre organique de grade P-2 à IOE; iii) la participation au processus de recrutement d'un fonctionnaire du cadre organique de grade P-5 au GCRAI; et iv) la participation d'évaluateurs des organisations ayant leur siège à Rome à une activité d'apprentissage sur l'évaluation d'impact organisée par IOE.	Entrée en vigueur de la déclaration commune le 2 avril 2013
Accueil de l'assemblée générale annuelle extraordinaire du GNUE réunie pour débattre de la stratégie et des priorités du GNUE	26 et 27 septembre 2013
Étude de suivi afin d'analyser l'application des recommandations acceptées à l'issue de l'Évaluation conjointe avec la BAfD sur le développement agricole et rural en Afrique	Janvier à juin 2013
Rédaction d'une plaquette spéciale afin de marquer le dixième anniversaire de la fonction d'évaluation indépendante au FIDA, lancée à l'occasion de la session d'avril 2013 du Conseil d'administration	Janvier à avril 2013
Programmation d'une conférence sur le thème du rôle de l'évaluation dans la réduction de la pauvreté rurale (à l'occasion du dixième anniversaire de la fonction d'évaluation indépendante au FIDA)	Novembre 2013
Discussion des rapports d'EPP lors des sessions du Conseil d'administration: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouganda en avril;</li> <li>• Kenya, Népal et Rwanda en septembre; et</li> <li>• Autres (à déterminer) en décembre 2013</li> </ul>	Janvier à décembre 2013
Préparation des notes d'IOE sur les COSOP à l'intention du Conseil d'administration <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenya, Népal et Rwanda en septembre; et</li> <li>• Autres en décembre 2013</li> </ul>	Janvier à décembre 2013
Examens externes par les pairs <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport annuel sur l'examen de l'évaluation à la Banque asiatique de développement</li> <li>• Cinquième Bilan global du Fonds pour l'environnement mondial (FEM)</li> </ul>	Janvier à décembre 2013
Ouverture de l'accès à la base de données où sont consignées les notes d'évaluation	Rendue publique en mai 2013

## Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2014 et plan indicatif pour 2015-2016

Tableau 1  
Programme de travail d'IOE proposé pour 2014, par catégorie d'activités

Catégorie d'activités	Activités proposées pour 2014	Date de démarrage	Date d'achèvement prévue	Calendrier prévisionnel de livraison <sup>a</sup>				
				Janv.-Mars 2014	Avr.-Juin 2014	Juill.-Sept. 2014	Oct.-Déc. 2014	2015
1. Évaluation au niveau de l'institution	Politique révisée du FIDA en matière de dons	Janv. 2013	Juin 2014		X			
	Engagement du FIDA dans les États fragiles	Janv. 2014	Juin 2015					X
2. Évaluations de programme de pays	Bolivie (État plurinational de)	Janv. 2013	Mars 2014	X				
	Bangladesh	Mai 2014	Juill. 2015					X
	Chine	Janv. 2013	Mars 2014	X				
	Sénégal	Janv. 2013	Mars 2014	X				
	Sierra Leone	Janv. 2014	Mars 2015					X
	République-Unie de Tanzanie	Janv. 2014	Mars 2015					X
	Zambie	Janv. 2013	Mars 2014	X				
3. Validation de rapports d'achèvement de projet	Validation de tous les RAP disponibles durant l'année	Janv. 2014	Déc. 2014	X	X	X	X	
4. Évaluation de la performance des projets	Environ huit EvPP	Janv. 2014	Déc. 2014			X	X	
5. Évaluation d'impact	Une (projet à déterminer)	Janv. 2014	Déc. 2014				X	
6. Collaboration avec les organes directeurs	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	Janv. 2014	Déc. 2014					
	12 <sup>e</sup> RARI	Janv. 2014	Déc. 2014					X
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Juin 2014	Sept. 2014			X		
	Observations d'IOE sur le RIDE	Oct. 2014	Déc. 2014					X
	Observations d'IOE sur certaines politiques opérationnelles du FIDA élaborées par la direction du FIDA et soumises à l'examen du Comité de l'évaluation	Janv. 2014	Déc. 2014					
	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, conformément au mandat et au règlement intérieur révisés de ce comité	Janv. 2014	Déc. 2014		X	X	X	
	Notes d'IOE sur les COSOP lorsque les EPP correspondantes sont disponibles	Janv. 2014	Déc. 2014		X	X	X	
	Participation d'IOE à la Consultation sur FIDA10 (activités à déterminer)	Janv. 2014	Déc. 2014					
	7. Activités de communication et de	Synthèse d'évaluations portant sur l'engagement du FIDA	Janv. 2014	Juin 2014		X		

Catégorie d'activités	Activités proposées pour 2014	Date de démarrage	Date d'achèvement prévue	Calendrier prévisionnel de livraison <sup>a</sup>				
				Janv.-Mars 2014	Avr.-Juin 2014	Juill.-Sept. 2014	Oct.-Déc. 2014	2015
gestion des savoirs	dans les pays à revenu intermédiaire							
	Synthèse d'évaluations portant sur le développement pastoral	Juin 2014	Déc. 2014				X	
	Rapports d'évaluation, Profils, Éclairages, site web, etc.	Janv. 2014	Déc. 2014	X	X	X	X	
	Organisation d'ateliers d'apprentissage dans les pays à l'occasion des EPP, ainsi que d'activités d'apprentissage au FIDA	Janv. 2014	Déc. 2014					
	Participation à un certain nombre de plateformes externes de transmission des savoirs comme des activités d'apprentissage ou des réunions de groupes d'évaluation	Janv. 2014	Déc. 2014	X	X	X	X	
	Réunions trimestrielles entre IOE et OPV	Janv. 2014	Déc. 2014	X	X	X	X	
	Participation à tous les CSO consacrés aux politiques et stratégies institutionnelles, aux COSOP et à certains projets évalués par IOE. Participation aux réunions d'OMC et de l'équipe de direction du FIDA, ainsi qu'à certaines réunions des EGPP.	Janv. 2014	Déc. 2014	X	X	X	X	
8. Partenariats	Partenariats avec l'ECG, le GNUE, le NONIE et la DDC	Janv. 2014	Déc. 2014	X	X	X	X	
	Contribution aux grandes évaluations effectuées par d'autres organisations multilatérales ou bilatérales de développement sous forme de participation à l'examen externe par les pairs, s'il y a lieu	Janv. 2014	Déc. 2014					
	Application de la Déclaration commune visant à renforcer la collaboration en matière d'évaluation émise par la FAO, le FIDA, le GCRAI et le PAM.	Janv. 2014	Déc. 2014	X	X	X	X	
9. Méthodologie	Deuxième édition du Manuel de l'évaluation	Janv. 2014	Déc. 2014				X	
	Contribution au débat interne et externe sur l'évaluation de l'impact	Janv. 2014	Déc. 2014	X	X	X	X	
	Mise en œuvre de l'accord révisé relatif à l'harmonisation de la méthodologie et des processus d'évaluation indépendante et d'autoévaluation conclu entre IOE et la direction du FIDA	Janv. 2014	Déc. 2014	X	X	X	X	
10. Développement de la capacité d'évaluation	Activités de développement de la capacité d'évaluation dans le cadre des processus d'évaluation ordinaires	Janv. 2014	Déc. 2014	X	X	X	X	
	Organisation dans les pays partenaires d'ateliers sur la méthodologie et les processus d'évaluation (sur demande)	Janv. 2014	Déc. 2014	X	X	X	X	

<sup>a</sup> Un X figure dans la colonne correspondant au trimestre de livraison uniquement lorsqu'un délai spécifique est prévu.

Tableau 2  
Plan indicatif d'IOE proposé pour 2015-2016, par catégorie d'activités

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2015-2016</i>	<i>Année</i>
1. Évaluation au niveau de l'institution	Évaluation conjointe avec la FAO et le PAM portant sur le Comité de la sécurité alimentaire mondiale remanié	2015-2016
	Approche et résultats du FIDA en matière de concertation sur les politiques	2015-2016
	Efforts entrepris par le FIDA pour procéder à des évaluations d'impact	2015-2016
	Ciblage	2016-2017
2. Évaluations de programme de pays	Brésil	2015-2016
	Burkina Faso	2015
	Burundi	2015
	Cameroun	2016
	Inde	2016
	Malawi	2015
	Pakistan	2015
	Petits États insulaires en développement de l'océan Indien	2015
	Évaluation sous-régionale dans les pays insulaires anglophones des Caraïbes	2015-2016
3. Validation de rapports d'achèvement de projet	Validation de tous les RAP disponibles durant l'année	2015-2016
4. Évaluation de la performance des projets	Environ huit EvPP par an	2015-2016
5. Évaluation d'impact	Une par an (projet à déterminer)	
6. Collaboration avec les organes directeurs	Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats pour 2015 et du plan indicatif pour 2016-2017, et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2016 et du plan indicatif pour 2017-2018	2015
	Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats pour 2016 et du plan indicatif pour 2017-2018, et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2017 et du plan indicatif pour 2018-2019	2016
	13 <sup>e</sup> et 14 <sup>e</sup> RARI	2015-2016
	Observations d'IOE sur le PRISMA	2015-2016
	Observations d'IOE sur le RIDE	2015-2016
	Observations d'IOE sur certaines politiques opérationnelles du FIDA élaborées par la direction du FIDA et soumises à l'examen du Comité de l'évaluation	2015-2016
	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, conformément au mandat et au règlement intérieur révisés de ce comité	2015-2016
	Notes d'IOE sur les COSOP lorsque les EPP correspondantes sont disponibles	2015-2016

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2015-2016</i>	<i>Année</i>
7. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, Profils, Éclairages, site web, etc.	2015-2016
	Synthèse d'évaluations portant sur les peuples autochtones	2015
	Activités réalisées à l'occasion de l'Année internationale de l'évaluation (2015)	2015
	Participation à tous les CSO consacrés aux politiques et stratégies institutionnelles, aux COSOP et à certains projets évalués par IOE. Participation aux réunions d'OMC et de l'équipe de direction du FIDA, ainsi qu'à certaines réunions des EGPP.	2015-2016
8. Partenariats	Partenariats avec l'ECG, le GNUJ, le NONIE et la DDC	2015-2016
	Application de la Déclaration commune visant à renforcer la collaboration en matière d'évaluation émise par la FAO, le FIDA, le GCRAI et le PAM	2015-2016
9. Méthodologie	Contribution au débat interne et externe sur les évaluations d'impact	2015-2016
	Formation du personnel d'IOE et des consultants sur la deuxième édition du Manuel de l'évaluation	2015
	Mise en œuvre de l'accord révisé relatif à l'harmonisation de la méthodologie et des processus d'évaluation indépendante et d'autoévaluation conclu entre IOE et la direction du FIDA	2015-2016
10. Développement de la capacité d'évaluation	Mise en œuvre d'activités liées au développement de la capacité d'évaluation dans les pays partenaires	2015-2016

## Effectifs d'IOE pour 2014

2010	2011	2012	2013	2014		
				Cadre organique	Services généraux	Total
19,5	19,5	19,5	18,5	12,5	6	18,5

### Catégorie de personnel

Catégorie	2013	2014
Directeur		1
Directeur adjoint		1
Fonctionnaires principaux chargés de l'évaluation		3
Chargés de l'évaluation		6
Analyste de recherche en évaluation		1
Responsable de la communication et des données d'évaluation		0,5
<b>Total, personnel du cadre organique</b>		<b>12,5</b>
Assistant administratif		1
Assistant du Directeur		1
Assistant du Directeur adjoint		1
Assistants d'évaluation		3
<b>Total, personnel des services généraux</b>		<b>6</b>
<b>Total général</b>		<b>18,5</b>

### Effectif des services généraux d'IOE

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (proposition)
9,5	9,5	8,5	8,5	8	8	8	6	6

## Projet de budget d'IOE pour 2014

Tableau 1  
Projet de budget d'IOE pour 2014  
(en USD)

Travaux d'évaluation	Budget 2010 <sup>a</sup>	Budget 2011 <sup>a</sup>	Budget 2012 <sup>a</sup>	Budget 2013 <sup>a</sup> 1)	Budget proposé pour 2014			
					Variation en termes réels 2)	Hausse des prix <sup>b</sup> 3)	Variation du taux de change <sup>c</sup> 4)	Budget total pour 2014 (1 USD = 0,72 EUR) 5)=1)+2)+3)+/- 4)
Dépenses hors personnel	2 600 000	2 238 000	2 289 474	2 346 711	-70 000	47 811	0	2 324 522
Dépenses de personnel	3 620 204	3 645 576	3 734 530	3 667 268	-72 810	89 861	0	3 684 319
<b>Total</b>	6 220 204	5 883 576	6 024 004	6 013 979	-142 810	137 672	0	6 008 841

<sup>a</sup> Tel qu'approuvé par le Conseil des gouverneurs (au taux de change de 0,722 EUR pour 1 USD en 2010, 2011, 2012 et 2013).

<sup>b</sup> Comme pour les autres services du FIDA et telle que communiquée par l'Unité du budget. Hausse des coûts unitaires de 2,1% pour les dépenses hors personnel et de 2,5% pour les dépenses de personnel.

<sup>c</sup> Tel que communiqué par l'Unité du budget, le taux de change à appliquer à ce stade, pour faciliter la comparaison, est de 0,72 EUR pour 1 USD, c'est-à-dire le même que celui utilisé pour le budget de 2013, étant entendu que le taux de change définitif sera fixé durant la phase de préparation du budget détaillé.

Tableau 2

**Budget hors personnel d'IOE proposé pour 2014 – ventilation par catégories de dépenses**

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Nombre en valeur absolue</i>	<i>Nombre en fonction de la part des travaux d'évaluation à réaliser<sup>a</sup></i>	<i>Coûts unitaires standard<sup>b</sup> (en USD)</i>	<i>Dépenses hors personnel proposées pour 2014 (en USD)</i>
RARI	1	1	150 000	150 000
Évaluation au niveau de l'institution	2	1	Coût variant en fonction de l'ampleur et de la nature des questions à évaluer: 200 000 à 450 000	350 000
Évaluation de programme de pays	7	3,3	Coût variant en fonction de la taille du portefeuille, de la taille du pays, des frais de voyage et des données disponibles pour l'évaluation: 235 000 à 315 000	790 000
Validation des RAP	Environ 30	Environ 30	-	50 000
EvPP	Environ 8	Environ 8	25 000 à 30 000	220 000
Évaluation d'impact	1	1	200 000 à 300 000	200 000
Synthèse d'évaluations	2	2	50 000	100 000
Révision du Manuel de l'évaluation d'IOE	1	1	-	150 000
Communication, diffusion des résultats de l'évaluation, partage des savoirs et activités de partenariat	-	-	-	188 000
Développement de la capacité d'évaluation, formation et autres coûts	-	-	-	116 522
<b>Total</b>				<b>2 324 522</b>

<sup>a</sup> Il n'est pas rare qu'une évaluation commence une année donnée mais s'achève l'année suivante. Ce chiffre correspond à la proportion de travaux d'évaluation qui seront effectués en 2014 pour les évaluations en question.

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

Tableau 3  
**Budget d'IOE (dépenses de personnel et hors personnel) – répartition proposée par objectif et par DMR**  
(en USD)

<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, par le biais des travaux d'évaluation indépendante, au renforcement de l'obligation de rendre compte des résultats	DMR 1: RARI et ENI fournissant les éléments concrets sur lesquels reposent l'élaboration et l'application de politiques et procédures institutionnelles de meilleure qualité	903 018	15
	DMR 2: EPP fournissant les éléments concrets qui permettent l'élaboration de COSOP axés sur les résultats de meilleure qualité	1 649 589	27
	DMR 3: évaluations de projet contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA	1 112 059	19
	DMR 4: développement de la méthodologie	476 556	8
	DMR 5: travaux en rapport avec les organes directeurs du FIDA	238 430	4
<b>Total, objectif stratégique 1</b>		<b>4 379 652</b>	<b>73</b>
Objectif stratégique 2: promouvoir un apprentissage et une gestion des savoirs efficaces afin de renforcer davantage la performance des opérations du FIDA	DMR 6: préparation de synthèses d'évaluations et choix des thèmes d'apprentissage du RARI	496 350	8
	DMR 7: communication et diffusion systématiques des résultats des travaux d'IOE	822 642	14
	DMR 8: développement de la capacité d'évaluation dans les pays partenaires	310 197	5
<b>Total, objectif stratégique 2</b>		<b>1 629 189</b>	<b>27</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>		<b>6 008 841</b>	<b>100</b>

## Indicateurs clés de performance

- Ces indicateurs clés de performance ont été adoptés en 2011. IOE rendra compte des progrès accomplis au regard de ces indicateurs lors de la présentation finale du budget au Conseil d'administration à la session de décembre 2013.
- IOE a l'intention d'élaborer un **nouveau cadre de résultats** comportant des indicateurs clés de performance qui permettront d'établir un lien plus satisfaisant entre intrants, produits et résultats. Ces nouveaux indicateurs seront présentés dans le document révisé qui sera examiné par le Comité de l'évaluation à la session prévue le 4 octobre 2013.

Objectifs d'IOE	Indicateurs clés de performance	DMR d'IOE <sup>a</sup>	Moyen de vérification	Référence 2011	Objectif 2014
Objectif stratégique 1: contribuer, par le biais des travaux d'évaluation indépendante, au renforcement de l'obligation de rendre compte des résultats	1. Pourcentage d'évaluations achevées en respectant pleinement la Politique de l'évaluation au FIDA et la méthodologie d'évaluation d'IOE	DMR 1, 2 et 3	Examen collégial interne d'IOE	100%	100%
	2. Certification par des conseillers indépendants chevronnés de la qualité des procédures et de la méthodologie d'évaluation utilisées pour les ENI et pour certaines EPP	DMR 1, 2 et 3	Rapports de conseillers indépendants chevronnés	100%	100%
	3. Nombre d'activités auxquelles a pris part le personnel d'IOE dans les domaines de l'autoévaluation et du développement de la capacité d'évaluation	DMR 4	Archives d'IOE	1	3
	4. Nombre de membres du personnel d'IOE envoyés chaque année en formation, à tour de rôle	DMR 4	Archives d'IOE	3	3
	5. Nombre de sessions ordinaires du Comité de l'évaluation organisées conformément au mandat de ce comité	DMR 5	Archives d'IOE	4	Au moins 4
	6. Participation d'IOE, en tant que de besoin, aux sessions du Comité d'audit, du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs, ainsi qu'à la visite annuelle du Comité de l'évaluation dans un pays	DMR 5	Archives d'IOE	100%	100%
Objectif stratégique 2: promouvoir un apprentissage et une gestion des savoirs efficaces afin de renforcer davantage la performance des opérations du FIDA	7. Nombre d'activités d'apprentissage clés organisées par IOE au sein du FIDA	DMR 6 et 7	Archives d'IOE	2	4
	8. Nombre d'activités d'apprentissage organisées conjointement dans les pays par IOE et les gouvernements	DMR 7	Archives d'IOE	4	5
	9. Nombre d'activités d'apprentissage suivies au FIDA par le personnel d'IOE à des fins de partage des savoirs	DMR 7	Archives d'IOE	2	4
	10. Nombre de participations du personnel d'IOE à des séminaires externes afin de partager les enseignements tirés de l'évaluation	DMR 7	Archives d'IOE	3	5
	11. Publication dans les trois mois suivant la date d'achèvement arrêtée des rapports d'évaluation et documents connexes (Profils et Éclairages) concernant les ENI et les EPP, et diffusion de ces rapports au sein du FIDA et à l'extérieur (une fois l'accord conclusif signé)	DMR 6 et 7	Archives d'IOE	80%	100%

<i>Objectifs d'IOE</i>	<i>Indicateurs clés de performance</i>	<i>DMR d'IOE<sup>a</sup></i>	<i>Moyen de vérification</i>	<i>Référence 2011</i>	<i>Objectif 2014</i>
	12. Publication dans les trois mois suivant la date d'achèvement arrêtée des rapports d'évaluation de la performance des projets, et diffusion de ces rapports au sein du FIDA et à l'extérieur	DMR 6 et 7	Archives d'IOE	n.d.	100%
	13. Nombre d'ateliers organisés dans les pays partenaires afin de transmettre les savoirs concernant la méthodologie et les processus d'évaluation d'IOE	DMR 8	Archives d'IOE	n.d.	

<sup>a</sup> DMR 1: RARI et ENI fournissant les éléments concrets sur lesquels reposent l'élaboration et l'application de politiques et procédures institutionnelles de meilleure qualité; DMR 2: EPP fournissant les éléments concrets qui permettent l'élaboration de COSOP axés sur les résultats de meilleure qualité; DMR 3: évaluations de projet contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA; DMR 4: développement de la méthodologie; DMR 5: travaux en rapport avec les organes directeurs du FIDA; DMR 6: préparation de synthèses d'évaluations et choix des thèmes d'apprentissage du RARI; DMR 7: communication et diffusion systématiques des résultats des travaux d'IOE; DMR 8: développement de la capacité d'évaluation dans les pays partenaires.

## Grille d'aide à la sélection

Tableau 1

Questions servant à guider le choix des évaluations à inclure dans le programme de travail d'IOE et à en établir le degré de priorité

<i>Évaluations au niveau de l'institution et synthèses d'évaluations</i>	<i>Évaluations de programme de pays</i>	<i>Évaluations de la performance des projets</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. S'agit-il d'un centre d'intérêt ou d'un thème prioritaire pour les parties prenantes du FIDA?</li> <li>2. Ce thème est-il conforme aux priorités stratégiques du FIDA et aux engagements souscrits lors de la reconstitution?</li> <li>3. Cette évaluation permettra-t-elle au FIDA de combler une lacune dans les connaissances?</li> <li>4. Sur quoi s'attend-on à ce que cette évaluation produise un impact?</li> <li>5. Existe-t-il un point de décision crucial au FIDA de nature à influencer sur le calendrier de cette évaluation?</li> <li>6. Comment cette évaluation s'articule-t-elle avec les objectifs d'IOE?</li> <li>7. Quels autres produits cette évaluation exploiterait-elle et/ou enrichirait-elle?</li> <li>8. IOE dispose-t-il des moyens (financiers et humains) nécessaires pour réaliser cette évaluation?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. S'agit-il d'un pays intéressant ou prioritaire pour la division régionale?</li> <li>2. Quel serait l'effet de cette évaluation sur l'équilibre régional du portefeuille d'évaluations d'IOE?</li> <li>3. Existe-t-il un point de décision crucial au FIDA de nature à influencer sur le calendrier de cette évaluation?</li> <li>4. Comment cette évaluation s'articule-t-elle avec l'objectif d'IOE?</li> <li>5. Quels autres produits cette évaluation exploiterait-elle et/ou enrichirait-elle?</li> <li>6. IOE dispose-t-il des moyens (financiers et humains) nécessaires pour réaliser cette évaluation?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. IOE a-t-il constaté l'existence de lacunes majeures sur le plan de l'information, d'incohérences ou de faiblesses analytiques dans les RAP à l'occasion de leur validation?</li> <li>2. Le projet comporte-t-il des approches efficaces et novatrices susceptibles d'être transposées à plus grande échelle?</li> <li>3. Existe-t-il un écart important entre les notes figurant dans le RAP et celles qu'IOE a établies au cours du processus de validation?</li> <li>4. Quel serait l'effet de cette évaluation sur l'équilibre régional du portefeuille d'évaluations d'IOE?</li> <li>5. Quels autres produits cette évaluation exploiterait-elle et/ou enrichirait-elle?</li> <li>6. IOE dispose-t-il des moyens (financiers et humains) nécessaires pour réaliser cette évaluation?</li> </ol>

Tableau 2  
Application de la grille d'aide à la sélection aux ENI et aux synthèses d'évaluations<sup>a</sup>

Questions servant à guider le choix des ENI et des synthèses d'évaluations	ENI sur l'engagement du FIDA dans les États fragiles	ENI sur l'approche et les résultats du FIDA en matière de concertation sur les politiques	Synthèse d'évaluations portant sur l'engagement du FIDA dans les pays à revenu intermédiaire	Synthèse d'évaluations portant sur le développement pastoral
1. S'agit-il d'un centre d'intérêt ou d'un thème prioritaire pour les parties prenantes du FIDA?	5	4	5	3
2. Ce thème est-il conforme aux priorités stratégiques du FIDA et aux engagements souscrits lors de la reconstitution?	5	4	5	4
3. Cette évaluation permettra-t-elle au FIDA de combler une lacune dans les connaissances?	Oui	Oui, dans une moindre mesure, car le RARI 2012 comprenait un thème d'apprentissage portant sur la concertation sur les politiques	Oui	Oui
4. Sur quoi s'attend-on à ce que cette évaluation produise un impact?	Approche du FIDA en matière d'engagement dans les États fragiles	Approche du FIDA en matière de concertation sur les politiques	Approche du FIDA en matière d'engagement dans les pays à revenu intermédiaire	Interventions du FIDA dans le domaine du développement pastoral
5. Existe-t-il un point de décision crucial au FIDA de nature à influencer sur le calendrier de cette évaluation?	Oui	Dans une certaine mesure	Oui	Non
6. Comment cette évaluation s'articule-t-elle avec les objectifs d'IOE?	Contribution aux objectifs stratégiques 1 et 2	Contribution aux objectifs stratégiques 1 et 2	Contribution à l'objectif stratégique 2	Contribution à l'objectif stratégique 2
7. Quels autres produits cette évaluation exploiterait-elle et/ou enrichirait-elle?	Exploitation des EPP et des évaluations au niveau des projets	Exploitation des EPP et des évaluations au niveau des projets, ainsi que du thème d'apprentissage portant sur la concertation sur les politiques abordé dans le RARI 2012	Exploitation des EPP et des évaluations au niveau des projets effectuées dans les pays à revenu intermédiaire Contribution à une ENI qui sera réalisée sur ce thème	Exploitation des EPP et des évaluations au niveau des projets dans lesquelles il existe des activités de développement pastoral
8. IOE dispose-t-il des moyens (financiers et humains) nécessaires pour réaliser cette évaluation?	Oui	Une seule ENI peut être réalisée chaque année	Oui	Oui

<sup>a</sup> Pour bâtir le programme de travail, chaque évaluation proposée a été validée au regard de ces questions, au moyen d'un barème sur 5 points, 5 représentant le score le plus élevé et 1 le score le plus bas.

Tableau 3

**Application de la grille d'aide à la sélection aux EPP**

<i>Questions servant à guider le choix des EPP</i>	<i>Bangladesh</i>	<i>Sierra Leone</i>	<i>République-Unie de Tanzanie</i>	<i>Pays insulaires anglophones des Caraïbes</i>
1. S'agit-il d'un pays intéressant ou prioritaire pour la division régionale?	5	5	5	3
2. Quel serait l'effet de cette évaluation sur l'équilibre régional du portefeuille d'évaluations d'IOE?	5	5	5	5
3. Existe-t-il un point de décision crucial au FIDA de nature à influencer sur le calendrier de cette évaluation?	Oui (le COSOP en vigueur couvre la période 2012-2018; l'EPP contribuera à son examen à mi-parcours)	Oui (le COSOP en vigueur couvre la période 2010-2015; l'EPP contribuera à la formulation du nouveau COSOP)	Oui (le COSOP en vigueur couvre la période 2007-2013; l'EPP contribuera à la formulation du nouveau COSOP)	Pour l'heure, le FIDA n'a pas formulé de stratégie sous-régionale pour la région.
4. Comment cette évaluation s'articule-t-elle avec les objectifs d'IOE?	Contribution aux objectifs stratégiques 1 et 2	Contribution aux objectifs stratégiques 1 et 2	Contribution aux objectifs stratégiques 1 et 2	Contribution aux objectifs stratégiques 1 et 2
5. Quels autres produits cette évaluation exploiterait-elle et/ou enrichirait-elle?	Exploitation des évaluations au niveau des projets au Bangladesh et de la précédente EPP effectuée en 2005 Contribution à l'ENI portant sur la concertation sur les politiques	Contribution aux ENI portant sur les États fragiles et sur la concertation sur les politiques	Exploitation des évaluations au niveau des projets en République-Unie de Tanzanie et de la précédente EPP effectuée en 2005 Contribution à l'ENI portant sur la concertation sur les politiques	Contribution à l'ENI portant sur la concertation sur les politiques
6. IOE dispose-t-il des moyens (financiers et humains) nécessaires pour réaliser cette évaluation?	Oui	Oui	Oui	Non, il est par conséquent proposé que cette évaluation soit intégrée au programme de travail prévisionnel indicatif pour 2015-2016.